

	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 1 de 49

**EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
HOSPITAL SAN CAMILO DE LELIS**

**PLAN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL**

LUIS HERNÁN SÁNCHEZ MONTOYA
Gerente

MUNICIPIO DE VEGACHI ANTIOQUIA
2016 - 2020



PLAN DE DESARROLLO

Código:

Versión: 01

Página 2 de 49

EQUIPO TECNICO

JUAN JOSÉ ÁLVAREZ TRUJILLO
Subdirector Administrativo y Financiero

MARIANA HERRERA LLANOS
Odontóloga

AMANDA ALVAREZ MONSALVE
Tecnóloga Regencia De Farmacia

KAREN MARGARITA KAMMARER VILLAR
Enfermera

YENIS ANTONIA CHAVEZ FLORZ
Auxiliar de Enfermera

LUZ MARCELA GARCIA ROMERO
Bacterióloga Y Laboratorista

EDUARDO ENRIQUE GUERRERO MOLINA
Medico

LUIS GUILLERMO VALENCIA GOMEZ
Técnico Sistemas

CLAUDIA GONZALEZ GONZALEZ
Asesora


	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 3 de 49

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	5
2.	METODOLOGÍA.....	5
3.	PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA	9
3.1	Estructura Orgánica Actual	9
3.2	Mapa De Procesos	11
3.3	Misión	12
3.4	Visión.....	12
3.5	Valores	12
3.6	Estrategia Corporativa	12
3.7	Objetivos Corporativos.....	13
4.	FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS	13
4.1	Análisis De Contextos.....	13
4.1.1	Análisis Interno Externo	13
4.1.2	Factores externos	22
4.1.3	Identificación Factores Críticos Externos.....	28
4.1.4	Identificación de Factores Críticos Internos.....	30
4.2	Formulación de la Estrategia Corporativa	34
4.2.1	Estrategia Corporativa.....	39
4.2.2	Objetivos Estratégicos.....	40

	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 4 de 49

4.3	Formulación de las Estrategias Funcionales.....	40
5.	FORMULACIÓN DE PROYECTOS.....	43
6.	TABLERO DE INDICADORES.....	45
7.	Plan de Inversiones	47
8.	Planes de Acción.....	48
9.	Ajuste al Plan de Desarrollo	49

	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 5 de 49

INTRODUCCIÓN

La ESE Hospital San Camilo de Lelis de Vegachí como entidad pública y acogíendose a la normatividad vigente formula su plan de desarrollo institucional para el periodo 2016 -2020, con el fin de direccionar sus estrategias a los aspectos más críticos identificados con miras a garantizar la excelencia de los servicios que presta y el fortalecimiento institucional tanto en el aspecto empresarial (sostenibilidad económica, utilización de tecnología apropiada, sistemas de información y cualificación del talento humano), como en su papel social en el aporte al mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad.

Este Plan de Desarrollo de la institución ha sido formulado basado en una metodología de planeación estratégica por el Gerente y su Equipo Técnico, realizando una revisión de factores de los contextos externos e internos que pueden impactar positiva o negativamente en el desarrollo de la organización.

Con base en ese análisis se define la pertinencia del direccionamiento estratégico y la estructura organizacional de manera que se adapte a las condiciones del entorno, se definen las estrategias, basados en los lineamientos de matrices de evaluación interna externa, competitividad y DOFA.

De las estrategias funcionales se definen los proyectos del plan a los cuales se les formulan los planes de acción y un responsable para su ejecución, seguimiento, medición y control.


El Asesor de Control Interno verifica el cumplimiento del plan de desarrollo a través de las auditorías y seguimiento a los planes de acción.

1. METODOLOGÍA

La ESE Hospital San Camilo de Lelis de Vegachí, ha elaborado el Plan De Desarrollo para los años 2016 - 2020, a través de un proceso participativo en el cual la Gerencia, el Equipo Directivo y Asesor, basados en el conocimiento de la Empresa y el análisis de los contextos externo e interno de la organización, se identificaron los factores críticos positivos y negativos que inciden directamente en el futuro inmediato y mediano se identificaron las estrategias que posibilitan su desarrollo empresarial.

La metodología utilizada en la elaboración del plan está basada en el modelo de gerencia estratégica propuesto por Fred David, en su Libro Gerencia Estratégica y el libro Gerencia Estratégica, Planeación Y Gestión, Teoría y Metodología de Humberto Serna Gómez y los instrumentos diseñados por el equipo Asesor.

La formulación estratégica se inicia con un análisis del contexto externo nacional y local en los factores de: Desarrollo Tecnológico, Económicos, Políticos, Sociales y Geográficos y Demográficos, competitivos, seguido de la elaboración de un análisis interno donde se tuvieron en cuenta factores como historicidad, cultura organizacional, complejidad, interdependencia, capacidad directiva, producción de servicios de salud (indicadores), cumplimiento de las metas

	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 6 de 49

del plan de desarrollo, capacidad tecnológica, capacidad talento humano, capacidad competitiva, capacidad financiera, factores de riesgo.

Este análisis permite la evaluación y ajuste del direccionamiento estratégico y del Sistema de Gestión de la Organización y la adaptación empresarial a las exigencias de entorno.

Dentro del análisis también se tuvo en cuenta la responsabilidad social del Hospital con sus contratistas y usuarios afiliados, las personas de la organización, la comunidad en general y el Estado, como las partes interesadas fundamentales de la Empresa a los cuales se debe ofrecer servicios de salud de excelencia con seguridad y humanización, el desarrollo de las competencias del personal, el aporte al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad del área de influencia y generar la estabilidad económica que permita su sostenibilidad en el tiempo.

Del análisis realizado se identifican cuáles de estos aspectos son fortalezas y cuales debilidades organizacionales en el ámbito interno y cuales son amenazas u oportunidades en el ámbito externo.

Se realiza la calificación y ponderación de estos factores y se identifican los que por su criticidad deben ser llevados a la matriz interna externa, la cual orienta la estratégica de la Empresa, que junto con el análisis de la competitividad de la empresa frente al crecimiento del sector apoya la decisión de la orientación estratégica global. El cruce de los factores críticos internos y externos valorados anteriormente y cruzados por medio de la Matriz DOFA permite la identificación de las estrategias funcionales u operativas.

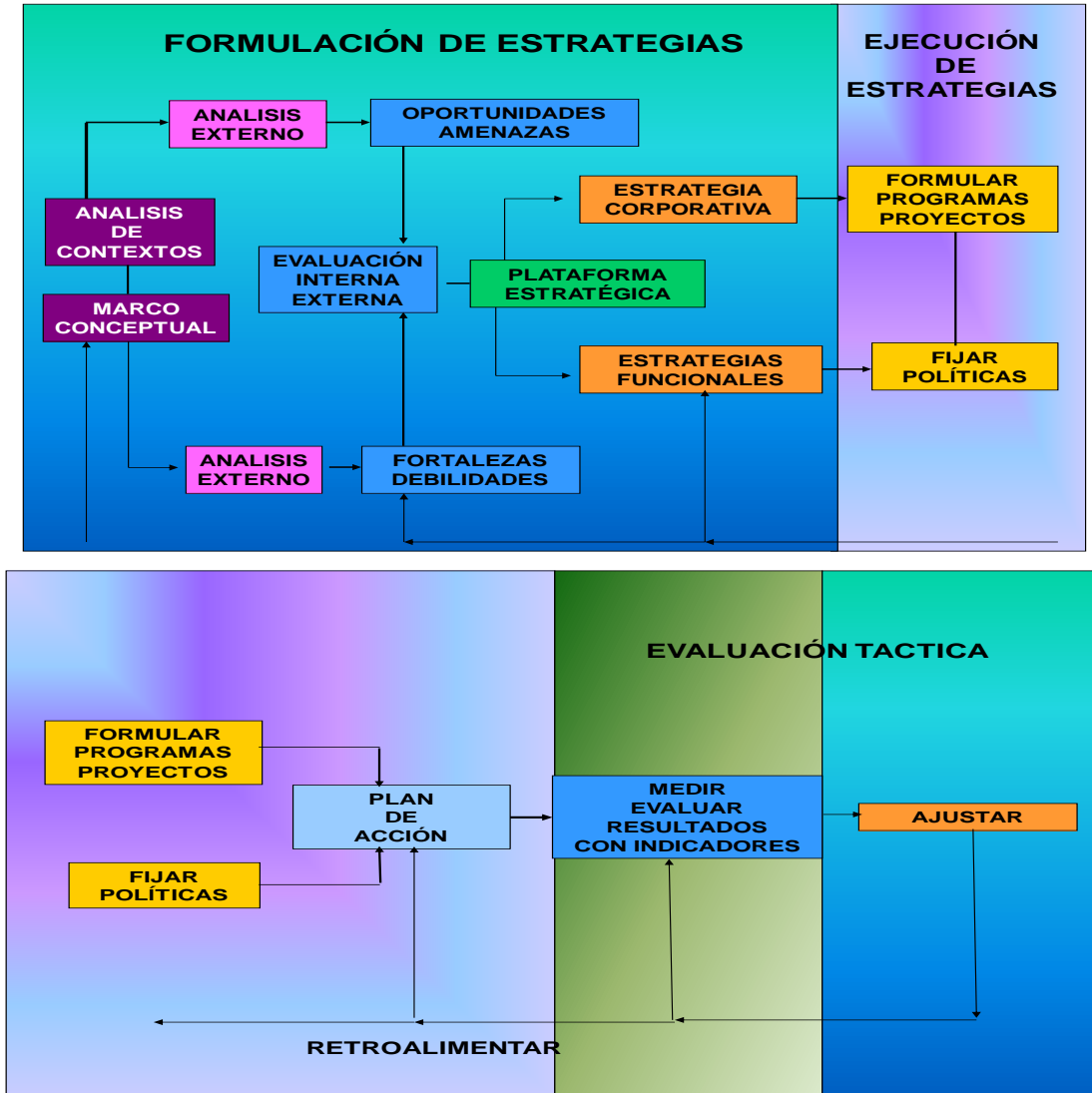
Se formula la estrategia global y los objetivos estratégicos para el periodo.

Basado en la metodología de Tablero de Mando se realiza el mapa estratégico y la definición de los indicadores que medirán el cumplimiento de los objetivos y estrategias formuladas

Las estrategias funcionales agrupadas por temáticas identifican los proyectos del plan de desarrollo para el cuatrienio. A cada proyecto se les formulan planes de acción anuales. El plan de acción contiene el objetivo, las metas, las actividades, los responsables, los recursos necesarios, el cronograma y los seguimientos.

El Plan de Desarrollo es aprobado por la Junta Directiva, se evalúa semestralmente y se ajusta de acuerdo al resultado de los indicadores por el Equipo Técnico anualmente, la cual implica la reformulación de las estrategias o el ajuste a las mismas, siguiendo la misma metodología de acuerdo a las condiciones internas y externas de la Empresa. Ver figuras 1 y 2

Figura 1. Esquema formulación del Plan de Desarrollo



	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 8 de 49

Figura 2: Esquema de ajuste al plan de desarrollo institucional



	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 9 de 49

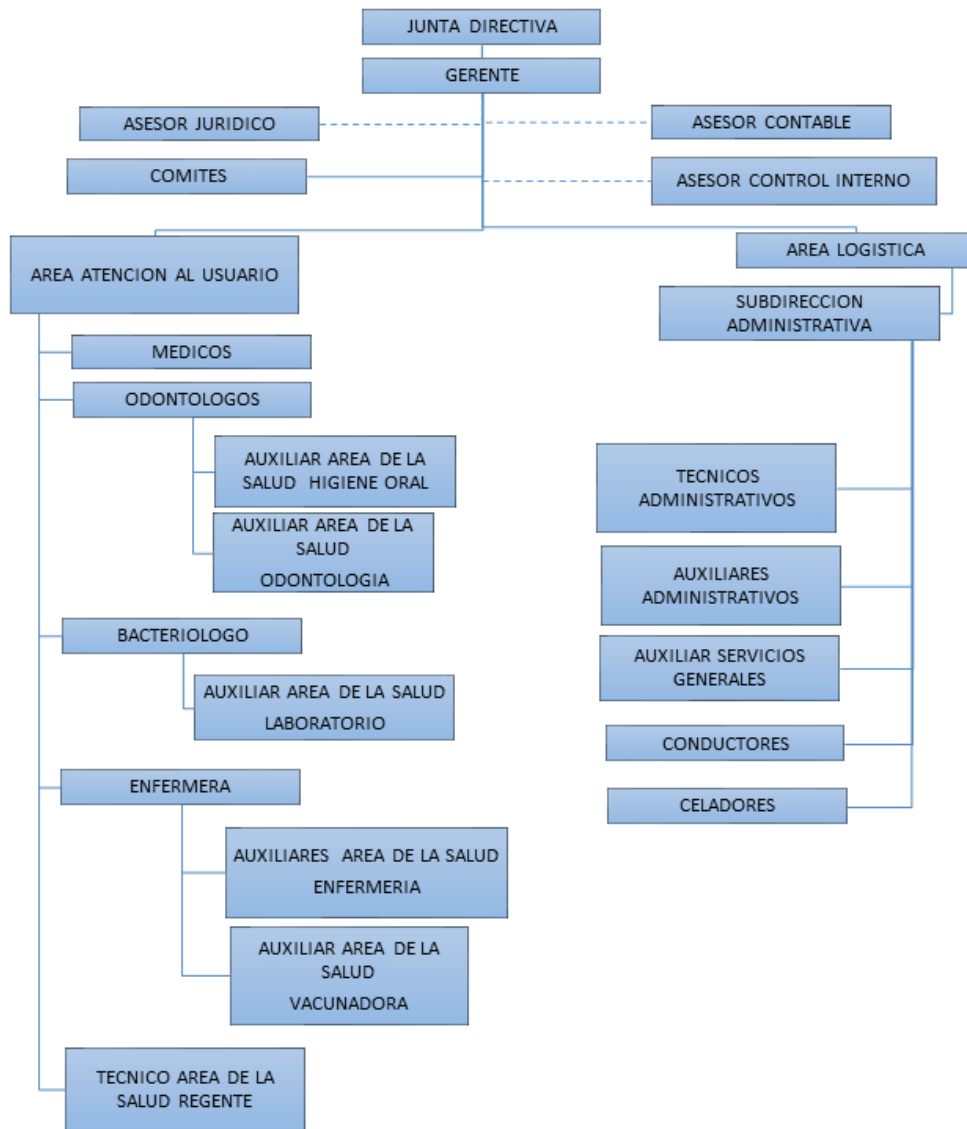
2. PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

2.1 Estructura Orgánica Actual

La Estructura orgánica vigente identifica las áreas básicas de la ESE de acuerdo al Decreto 1876 de 1994 "Por el cual se reglamentan los artículos 96o, 97o y 98o del Decreto Ley 1298 de 1994 en lo relacionado con las Empresas Sociales del Estado"

	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 10 de 49

Figura 3. Estructura Organizacional



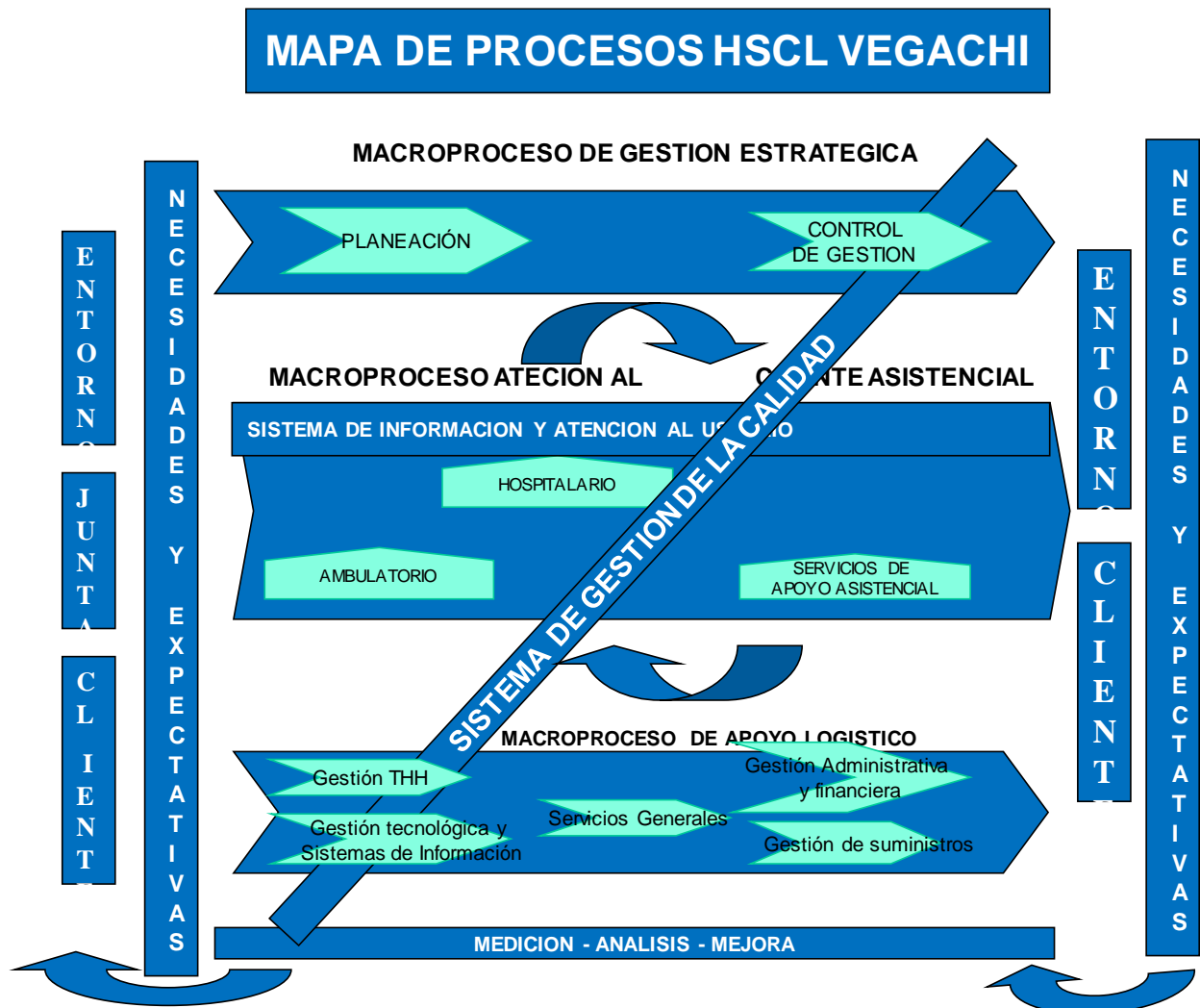
2.2 Mapa De Procesos

El modelo de operación por procesos los clasifica en:

- Estratégicos
- Misional
- Apoyo
- Evaluación y mejora

Los cuales están representados en el mapa de procesos

Figura 4. Mapa de Procesos



	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 12 de 49

2.3 Misión

Somos una Empresa Social del Estado prestadora de servicios de salud de baja complejidad, orientada a la atención integral con énfasis en la promoción de la salud y prevención de la enfermedad, con recurso humano ético y calificado, infraestructura y tecnología adecuada.

Comprometidos con una atención humanizada y segura, aportando al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

2.4 Visión

Igualmente se reformula la visión institucional

En el año 2020 la ESE Hospital San Camilo de Lelis del Municipio de Vegachí, será una empresa autosostenible, reconocida a nivel regional por la humanización y calidad de los servicios, la cualificación de su personal y la transparencia en la gestión de los recursos.

2.5 Valores

El equipo técnico considera que los valores institucionales continúan reflejando la postura ética de la institución.

HONESTIDAD

COMPROMISO

RESPECTO

RESPONSABILIDAD

SOLIDARIDAD

2.6 Estrategia Corporativa

El Equipo producto del análisis de los contextos interno y externo redefine la estrategia corporativa en los siguientes términos:

“La ESE Hospital San Camilo de Lelis del Municipio de Vegachí garantiza la excelencia en la prestación de los servicios, el mejoramiento de las condiciones de salud y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, para ello:

- Gestiona la integración de sistemas de calidad, control interno y salud y seguridad en el trabajo en todas las sedes y ámbitos de trabajo de la institución
- Desarrolla las competencias del talento humano especialmente para el fomento de conductas y practicas seguras y atención humanizada a los usuarios y demás partes interesadas

	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 13 de 49

- Mejora la infraestructura física y tecnológica de la Empresa
- Gestiona y controla los recursos de información físicos y financieros
- Fomenta los mecanismos de participación ciudadana y comunitaria

2.7 Objetivos Corporativos

Con el fin de cumplir con lo formulado se definen los siguientes objetivos:

1. Fortalecer el sistema integrado de gestión dando respuesta a los requerimientos normativos aplicables a la Entidad y a las necesidades y expectativas de los usuarios y sus familias
2. Desarrollar competencias laborales y comportamentales en el talento humano que permita la incorporación de conductas y prácticas seguras y atención humanizada a los usuarios y sus familias.
3. Gestionar la tecnología de acuerdo a los lineamientos y ejes temáticos del sistema único de acreditación en salud, garantizando la eficiencia y eficacia de los servicios de salud
4. Integrar las acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad en cada una de las atenciones de salud aportando al mejoramiento de la calidad de vida de usuarios y sus familias
5. Fortalecer espacios y conductas para la planeación institucional, la autogestión y autocontrol dando una orientación estratégica a las políticas y decisiones.

3. FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS

3.1 Análisis De Contextos

3.1.1 Análisis Interno Externo

En la siguiente tabla se presenta el análisis de los diferentes factores del contexto interno, para la identificación de fortalezas y debilidades se tuvo en cuenta como estas podían afectar positiva o negativamente a la Institución.

Una vez identificadas se les dio una calificación así:

- 4 Fortaleza importante
- 3 Fortaleza menor
- 2 Debilidad menor
- 1 Debilidad mayor

A cada factor analizado se le da un peso ponderado de manera que la sumatoria de todos los factores no fuera mayor de 1,0.

El resultado final es producto de la sumatoria del valor ponderado multiplicado por la calificación de la fortaleza y la debilidad en cada uno de los factores evaluados.

	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 14 de 49

Historicidad y cultura organizacional: En este factor se identifican como aspectos como las costumbres los hábitos y tradiciones que practica la organización pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo institucional.

En la tabla se identifican las fortalezas y debilidades de la ESE en este factor

FACTOR	FORTALEZA	CALIFICACIÓN	DEBILIDAD	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN FINAL	
						FORTALEZA	DEBILIDAD
HISTORICIDAD, CULTURA ORGANIZACIONAL		3,00		1,00	0,10	0,30	0,10
Costumbres	Atención del usuario teniendo en cuenta sus condiciones personales para evitar la limitación de la atención	3,00					
Hábitos			Utilización del tiempo laboral para actividades no institucionales	1,00			
			Inicio tarde de las actividades o llegada tarde a la institución, incumplimiento del horario laboral	1,00			
Tradiciones							

Complejidad e Interdependencia: analiza el nivel de complejidad de los servicios que presta la Empresa favorecen o limitan su desarrollo y/o el grado de dependencia que tiene de otras instituciones para su funcionamiento, en este último aspecto no se identifican ni debilidades ni fortalezas

COMPLEJIDAD, INTERDEPENDENCIA		3,00		1,00	0,10	0,30	0,10
Dependencia de otras entidades			La prestación de algunos servicios se ve limitada por las autorizaciones de los aseguradores	1,00			
Complejidad de los servicios y actividades	Disponibilidad de servicios de salud acorde a la complejidad de la institución	3,00					

Capacidad Directiva: En este factor se analiza la capacidad de los directivos para orientar los destinos de la entidad, las prácticas de planeación, gestión del recurso humano, comunicación interna, gestión y control de los procesos, estilo de dirección para la toma de decisiones, coordinación de las actividades y evaluación de la gestión.



PLAN DE DESARROLLO

Código:

Versión: 01

Página 15 de 49

CAPACIDAD DIRECTIVA		3,30		1,14	0,15	0,50	0,17
Imagen de la organización frente a su responsabilidad social	Mejoramiento de la credibilidad de la población en la institución	3,00					
Cultura de la planeación y análisis estratégico del Hospital			Procesos parciales y discontinuos en la planeación institucional	1,00			
Evaluación del entorno y como afecta al Hospital			Análisis realizado no ha tenido impacto en el desarrollo institucional	1,00			
Capacidad de la Empresa para responder a los cambios del entorno	Apertura para afrontar los cambios del entorno y de la institución	3,00					
Flexibilidad de la estructura organizacional para responder a las necesidades del entorno	Disponibilidad del personal para sortear las contingencias y adecuar las actividades a las necesidades de los usuarios	3,00					
Comunicación interna	Se utilizan diversos medios de comunicación con el personal y con la comunidad haciendo que la información sea oportuna y veraz	3,00	La información en algunos aspectos no fluye por igual a todo el personal, no utilización de los medios existentes.	1,00			
Control Gerencial de los procesos			No se tiene trabajo con enfoque de procesos y capacitación del personal	1,00			
Enfoque de la dirección frente a la orientación de la empresa	Coherencia de las directrices y las metas establecidas	4,00					
Capacidad para retener buenos funcionarios	Política gerencial de fortalecer el talento humano desde la competencia y desarrollo de habilidades	4,00					
Habilidad para responder a los cambios de la tecnología	Interés de la Gerencia por mejorar la capacidad tecnológica de la empresa	3,00	Limitación de recursos para la renovación tecnológica de la institución	2,00			
Habilidad de la Empresa para afrontar los cambios económicos como la inflación	Desarrollo de políticas para subsanar las falencias económicas	4,00					
Agresividad para enfrentar la competencia							
Sistema de Control de la Empresa	Toma de acciones para evitar los sobrecostos, reprocesos, cumplimiento de actividades	3,00					
Mecanismo para la toma de decisiones	Toma de decisiones en forma participativa, democrática, reactivación de los comités institucionales, lo cual favorece la eficiencia de la empresa	3,00					
Mecanismo para la coordinación de las actividades			Deficiencia en el empoderamiento de los coordinadores y el apoyo de los funcionarios en el cumplimiento de las actividades	1,00			
Capacidad para la evaluación de la gestión			No se ha implementado el análisis sistemático de la gestión que apoye la toma de decisiones	1,00			

	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 16 de 49

Flexibilidad de la estructura organizacional para responder a las necesidades del entorno	Estructura organizacional responde a las necesidades para la toma de decisiones	3,00					
Comunicación y control gerencial			El control a la eficacia y oportunidad de la comunicación no se realiza para verificar que llegue a los implicados.	2,00			
Capacidad para retener buenos funcionarios							
Habilidad para responder a los cambios de la tecnología			Personal entrenado se lleva el conocimiento adquirido	1,00			
Habilidad de la Empresa para afrontar los cambios económicos como la inflación	Planeación y priorización de compras y programa de austeridad en el gasto.	4,00					
Agresividad para enfrentar la competencia							
Sistema de Control de la Empresa	Implementación del modelo de control estatal (MECH1000) en un nivel adecuado	3,00					
Mecanismo para la toma de decisiones	Comité técnico, conceso en las decisiones, cumplimiento normativo, recomendaciones de la junta directiva y comunidad y sus organizaciones.	4,00					
Mecanismo para la coordinación de las actividades	Reuniones con los equipos de trabajo y la comunidad y sus organizaciones, asociación de usuarios. Comités internos.	4,00					
Capacidad para la evaluación de la gestión	Seguimiento periódico de indicadores, evaluación trimestral, sirven para la toma de decisiones	4,00					

Producción de los Servicios de Salud (Indicadores): Este factor hace referencia a la capacidad resolutoria de la empresa frente a los servicios, como responde la oferta a la demanda de los mismos, los mecanismos de evaluación que permita su adecuación a las necesidades de los usuarios y sus familias y a la comunidad en general.

	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 17 de 49

PRODUCCIÓN DE SERVICIOS DE SALUD (INDICADORES)				1,50	0,10	0,00	0,15
productividad			No se esta realizando analisis de los indicadores de productividad para la toma de acciones	1,00			
indicadores de los servicios y los procesos							
Cumplimiento de metas y objetivos			prestación de los programas de pyp no cumplen completamente con las metas propuestas por el asegurador	2,00			

Capacidad Tecnológica: Se analiza la tecnología disponible para la realización de los procesos y servicios, el grado de actualización, el conocimiento y aprendizaje organizacional, capacidad de innovación, flexibilidad y valor agregado de los servicios, utilización de las tecnologías de la información y comunicación en las atenciones realizadas de manera que vuelvan más ágiles los trámites para los usuarios y sus familias.



PLAN DE DESARROLLO

Código:

Versión: 01

Página 18 de 49

CAPACIDAD TECNOLÓGICA		3,50		1,00	0,10	0,35	0,10
Tecnología para la realización de las actividades	La tecnología informática que se tiene permite la realización normal de las actividades dentro de los plazos razonables	3,00	La tecnología actual no se encuentra actualizada, especialmente la informática y equipos biomedicos y en algunos casos hay faltantes	1,00			
Capacidad tecnológica (recurso humano y equipos) de la empresa			El personal actual no cuenta con las competencias necesarias para la necesidad tecnológica de la empresa	1,00			
Capacidad de innovación en la prestación de los servicios			La prestación de los servicios se realiza de acuerdo a prácticas tradicionales	1,00			
Valor agregado de los servicios para los usuarios			En la empresa falta el desarrollo de actitudes de enfoque al cliente de acuerdo a las tendencias actuales	1,00			
Cantidad de personal frente a la producción de servicios			Deficiencia de personal en algunos servicios de acuerdo a la demanda, no se tienen mediciones actualizadas	1,00			
Capacidad de generar economías de escala en la producción de servicios o manejo de los recursos							
Aplicación de la tecnología informática en los procesos de la empresa							
Nivel de coordinación entre las áreas			Interacción de las áreas tiene debilidades en la verificación de la calidad, cantidad y comprensión de la información	1,00			
Flexibilidad en la generación de servicios	Se analizan las necesidades y condiciones de prestación e los servicios facilitando la infraestructura y recurso humano en caso necesario	4					

Capacidad del Talento Humano: En este factor se analiza el perfil de competencias del personal, estabilidad y rotación del personal, ausentismo, compromiso y pertenencia, evaluación del desempeño y procesos para el retiro de la entidad.



PLAN DE DESARROLLO

Código:

Versión: 01

Página 19 de 49

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO		3,00		1,00	0,15	0,45	0,15
Nivel académico del personal	El personal en los diferentes cargos cumplen con el perfil académico requerido	3,00	No se cuenta con procesos de actualización académica en los temas relacionados	1,00			
Gestión del Talento Humano			La ejecución del proceso de gestión del talento humano no se aplica en su totalidad, especialmente la inducción y reinducción	1,00			
Experiencia del personal en sus actividades	Se cuenta con personal con la experiencia necesaria para resolver las situaciones	3,00					
Estabilidad del personal en la empresa	Se tiene personal vinculado a la empresa, políticas de permanencia	3,00					
Nivel de rotación del personal							
Grado de ausentismo del personal	Niveles de ausentismo bajo, con casos puntuales	3,00					
Sentido de pertenencia del personal	Disponibilidad del personal para la realización de las actividades, participación en la toma de decisiones y a las actividades de la empresa	3,00					
Relaciones interpersonales			Las relaciones entre el personal presenta deficiencia en la aplicación de los valores institucionales, no hay aplicación de la asertividad en la comunicación	1,00			
Nivel de motivación del personal	En general se presenta un nivel de motivación satisfactorio para las necesidades institucionales	3,00					
Nivel de remuneración	Nivel salarial dentro del promedio de la region	3,00					
Grado de accidentalidad	Bajo nivel de accidentalidad laboral	3,00					
Nivel de retiro del personal	Bajo nivel de retiro	3,00					
Nivel de desempeño del personal			No se realizan procesos de evaluación a todo el personal, solo personal de carrera, percepción subjetiva del desempeño	1,00			



PLAN DE DESARROLLO

Código:

Versión: 01

Página 20 de 49

Estabilidad del personal en la empresa	Vinculación del personal a la planta de cargos de la entidad	4,00	Alta rotación de personal medico el 60% por su condición de servicio social obligatorio.	1,00			
Nivel de rotación del personal							
Grado de ausentismo del personal			Nivel de ausentismo en profesionales médicos superior al promedio esperado	1,00			
Sentido de pertenencia del personal	Participación activa en las actividades programadas, cumplimiento de programaciones	3,00					
Nivel de motivación del personal			No se ha medido ni evaluado	1,00			
Nivel de remuneración	Nivel de remuneración por encima de los promedios del sector	4,00					
Grado de accidentalidad laboral	Bajo nivel de accidentalidad, incorporación del autocuidado y utilización de equipos de protección.	3,00					
Nivel de retiro del personal	Personal joven favorece poco relevo generacional	4,00					
Nivel de desempeño del personal			No se realiza evaluación del desempeño laboral	1,00			

Capacidad Competitiva: Evalua la capacidad de la entidad para enfrentar posibles competencias en la prestación de los servicios, lealtad y satisfacción de los usuarios, presencia de otros competidores, participación en el mercado, capacidad de la empresa para enfrentar el crecimiento del mercado, relaciones con proveedores y contratistas y enfoque al cliente.

	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 21 de 49

CAPACIDAD COMPETITIVA		3,25	1,25	0,10	0,33	0,13
Calidad de los servicios del hospital frente a los ofrecidos por la competencia						
Lealtad y satisfacción del usuario						
Participación del Hospital en el mercado						
Tarifas y costos frente a otros competidores			Aunque no hay competidores directos, la presión de los aseguradores limitan la capacidad de negociación	1,00		
Uso de la experiencia del Hospital en la prestación de los servicios de salud			No se han desarrollado aprendizajes organizacionales en la prestación de los servicios	1,00		
Capacidad de afrontar las barreras para acceder a mayor participación en el mercado						
Capacidad de la Empresa para enfrentar el crecimiento del mercado	Capacidad instalada tiene posibilidad de crecimiento de mercado frente a proyectos de desarrollo en la región	3,00				
Relación con los proveedores y capacidad para suministrar los insumos necesarios	Las relaciones con los proveedores generan relaciones de confianza basadas en la políticas de pago	4,00				
Relación con los usuarios, enfoque al cliente			No hay políticas claras y contundentes de la atención con enfoque al cliente, no se han definido aspectos de valor agregado para el usuario	1,00		
Acceso a mercado particular, régimen subsidiado y régimen contributivo	Alta cobertura de la población objeto en los dos regímenes principales	3,00				
Capacidad del portafolio de servicios						
Programas de garantía postventa o seguimiento posterior a la prestación del servicio			No se han implementado estrategias de seguimiento postventa	2,00		

Capacidad Financiera: En este factor se analiza la situación económica y financiera de la entidad, rentabilidad, liquidez, capacidad de endeudamiento, habilidad de competencia con precios, estabilidad de los costos, capacidad de enfrentar los cambios del entorno financiero del entorno, capacidad de facturación de todos los servicios.

	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 22 de 49

CAPACIDAD FINANCIERA		3,00		1,25	0,20	0,60	0,25
Capacidad de acceso al dinero cuando se requiera							
Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento							
Rentabilidad y retorno sobre la inversión realizada			La entidad calificada con riesgo medio por la superintendencia de salud	1,00			
Liquidez y disponibilidad del dinero			Limitación de liquidez por los ingresos de las EPS del régimen contributivo	1,00			
habilidad para competir con precios frente a otros competidores							
Capacidad de inversión de capital	Recursos de inversión cofinanciados con entidades gubernamentales	3					
Estabilidad de los costos			No se cuenta con información actualizada de costos de sus actividades	2			
Capacidad para enfrentar los cambios de la situación financiera del entorno							
Capacidad de recuperación de la cartera			La recuperación de la cartera afectada por las políticas de las EPS	1,00			
Capacidad para facturar todos los servicios prestados	Proceso estructurado de facturación que garantiza el cobro de los servicios	3,00					

Objetivos y Metas a Alcanzar:

Hace referencia a los desarrollos que tiene la Empresa para los próximos años que son fundamentales para el cumplimiento de sus propósitos. En el análisis se considera que ya se contemplaron en los otros factores.

La evaluación final del contexto interno es de 1,98 sobre 4,00. Más adelante estas calificaciones se llevan a una matriz interna externa que nos darán la orientación estratégica.

TOTAL INTERNO	1,00	2,82	1,15
		1,98	

3.1.2 Factores externos

En la siguiente tabla se presenta el análisis de los diferentes factores del contexto externo, para la identificación de oportunidades y amenazas se tuvo en cuenta como estas podían afectar positiva o negativamente a la Institución.

Una vez identificadas se les dio una calificación así:

- 4 Oportunidad importante
- 3 Oportunidad menor
- 2 Amenaza menor

	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 24 de 49

Contexto Nacional

Factores económicos: Se analiza las condiciones económicas de país que pueden afectar el desarrollo institucional como la inflación, crecimiento del PIB, políticas salariales y fiscales.

FACTORES ECONOMICOS		4,00		1,00	0,15	0,60	0,2
Control de la Inflación y la tasa de cambio.			Incrementos en los costos de insumos, personal	1,00			
Gravamen que favorece el sector							
Tasa de cambio							
Dependencia de la economía en el sector salud			Evasión y elución en los aportes a la seguridad social producto de la reforma tributaria	1,00			
Política fiscal			Reforma tributaria que incrementa los costos institucionales	1,00			
Crecimiento del PIB							
Política laboral	Flujo de recursos directos a la ESE por el ministerio para el pago de aportes patronales	4,00					

Factores Políticos: Identifica en el ámbito nacional y local las prácticas de los grupos políticos y dirigentes que pueden afectar el desarrollo de la Institución, entre ellos la estabilidad política, el proceso de paz, injerencia de los grupos políticos en la gestión organizacional, afectación del orden público, reforma del sistema de seguridad social en salud.

	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 25 de 49

FACTORES POLÍTICOS				1,00	0,10		0,1
Normatividad cambiante			Inestabilidad normativa, con directrices en contra de los prestadores,	1,00			
Estabilidad política regional							
Responsabilidad pública			Desabastecimiento de biológicos por parte del ministerio de salud que genera bajas coberturas en el programa de vacunación	1,00			
			Inaplicabilidad de la normatividad por los actores del sistema y controles ineficaces del Estado	1,00			
Incremento de la participación política			No disponibilidad de recursos del gobierno local para el desarrollo institucional	1,00			
Descoordinación entre los frentes político, económico y social			Deficiencia en el apoyo, asistencia técnica por las autoridades locales de salud y la administración en general	1,00			
Imagen entidades públicas							

Factores Sociales: Se analiza la injerencia de factores como el crecimiento poblacional, minería ilegal, orden público, estructura socioeconómica, desplazamientos, medios de comunicación, entre otros.

FACTORES SOCIALES		3,33		1,80	0,15	0,5	0,3
Crecimiento poblacional			Población flotante por desarrollo de proyectos de infraestructura en la región, por sus hábitos de salud	2,00			
Empleo	Generación de puestos de trabajo por proyectos	3,00					
Nivel educativo			Bajo nivel educativo y creencias de la población afecta la incorporación de prácticas saludables	2,00			
orden público			Permanencia de grupos armados ilegales en algunos sectores del municipio	2,00			
Reformas del sistema de seguridad social			No afiliación adecuada de la población al régimen de seguridad social	2,00			
Estructura socioeconómica de la región	Desarrollo económico por proyectos de infraestructura	3,00					
Capacidad de liderar proyectos de impacto social	Apoyo del ministerio de salud para proyectos de inversión	4,00	No se cuenta con banco de proyectos o personal capacitado en el nivel local	1,00			
Crisis de valores							
Medios de comunicación							
política salarial							

Factores Tecnológicos: Se analiza el desarrollo en el medio de las telecomunicaciones y otras tecnologías, la automatización de procesos, seguridad de la información

FACTORES TECNOLÓGICOS		3,50		1,00	0,12	0,42	0,1
Utilización de las telecomunicaciones	Apoyo del ministerio de telecomunicaciones para el financiamiento de proyectos de inversión en TIC	4,00					
Capacidad de productos de alto contenido tecnológico			Deficiencias en las coberturas de conectividad que afecta la eficiencia de los procesos	1,00			
Automatización de procesos para optimizar el uso del tiempo							
Política de seguridad del Estado.	Normatividad vigente para el desarrollo de protección de la información y datos de los usuarios, gobierno en línea.	3,00					

	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 27 de 49

Contexto Local

Factores Geográficos: Se analiza la localización física del municipio como afecta el acceso a los servicios por parte de los usuarios, vías de acceso y transporte.

FACTORES GEOGRÁFICOS		4,00	1,50	0,10	0,40	0,2
Ubicación de la empresa	Epicentro del desarrollo de la infraestructura vial, reforestación entre otros incremento de la afiliación del regimen contributivo	4,00				
Clima			Cambios en el clima afectan el acceso de los usuarios, aumenta la frecuencia de patologías asociadas	2,00		
Vías de acceso			Vías de acceso con deficiencias que afectan la accesibilidad y oportunidad a los servicios de salud y traslado de los pacientes	1,00		

Factores Demográficos: Se analiza las características de la población del municipio y cómo influye en la prestación de los servicios

FACTORES DEMOGRÁFICOS			1,00	0,05		0,1
Perfil de morbimortalidad			Dispersión de la población rural que afecta la cobertura de los servicios	1,00		

Factores Competitivos: Se analizan factores de mercado, situación de contratación con aseguradores, extracción de personal, la aparición de nuevos competidores.

FACTORES COMPETITIVOS		3,00	1,50	0,08	0,24	0,1
Mercado del sector salud	Recursos adicionales por atención particular a usuarios de otros municipios	3,00	Cartera con los Aseguradoras presenta crecimiento permanente, políticas de no pago oportuno	1,00		
Alianzas estratégica entre entidades						
Desarrollo del sector						
Aparición de nuevos competidores			Poca probabilidad de ingreso de nuevos competidores	2,00		

	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 28 de 49

La evaluación final del contexto externo fue de 1,99, este resultado más adelante se lleva a la matriz interna externa la cual brinda la orientación estratégica global junto con la matriz de la gran estrategia.

TOTAL EXTERNO	1,00	3,01	0,96
		1,99	

3.1.3 Identificación Factores Críticos Externos

Los factores críticos son aquellos cuya permanencia en la institución pueden afectar en forma importante el futuro de la organización, sean positivos porque potencializan la entidad o si son negativas podría retrasar o limitar su desarrollo. Entre los factores externos el equipo técnico seleccionó los siguientes.

Contexto Internacional

FACTOR	OPORTUNIDAD	CALIFICACIÓN	AMENAZA	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN FINAL	
						OPORTUNIDAD	AMENAZA
CONTEXTO INTERNACIONAL							
DESARROLLO CIENTÍFICO TECNOLÓGICO		4,00			0,15	0,60	
Innovaciones científicas y tecnológicas en general	Desarrollo de investigación científica y tecnológica favorece el mejoramiento de la calidad de la atención	4,00					

Contexto Nacional

CONTEXTO NACIONAL							
FACTORES ECONOMICOS		4,00		1,00	0,15	0,60	0,2
Control de la Inflación y la tasa de cambio.			Incrementos en los costos de insumos y personal	1,00			
Dependencia de la economía en el sector salud			Evasión y elución en los aportes a la seguridad social producto de la reforma tributaria	1,00			
Política fiscal			Reforma tributaria que incrementa los costos institucionales	1,00			
Política laboral	Flujo de recursos directos a la ESE por el ministerio para el pago de aportes patronales	4,00					

	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 29 de 49

FACTORES POLÍTICOS				1,00	0,15		0,2
Responsabilidad pública			Desabastecimiento de biológicos por parte del ministerio de salud que genera bajas coberturas en el programa de vacunación	1,00			
			Inaplicabilidad de la normatividad por los actores del sistema y controles ineficaces del Estado	1,00			
Descoordinación entre los frentes político, económico y social			Deficiencia en el apoyo, asistencia técnica por las autoridades locales de salud y la administración en general	1,00			
FACTORES SOCIALES				4,00	1,00	0,15	0,6
Capacidad de liderar proyectos de impacto social	Apoyo del ministerio de salud para proyectos de inversión	4,00	No se cuenta con banco de proyectos o personal capacitado en el nivel local	1,00			
FACTORES TECNOLÓGICOS				4,00	1,00	0,15	0,60
Utilización de las telecomunicaciones	Apoyo del ministerio de telecomunicaciones para el financiamiento de proyectos de inversión en TIC	4,00					
Capacidad de productos de alto contenido tecnológico			Deficiencias en las coberturas de conectividad que afecta la eficiencia de los procesos	1,00			

Contexto Local

CONTEXTO LOCAL							
FACTORES GEOGRÁFICOS				4,00	1,00	0,10	0,40
Ubicación de la empresa	Epicentro del desarrollo de la infraestructura vial, reforestación entre otros incremento de la afiliación del régimen contributivo	4,00					
Vías de acceso			Vías de acceso con deficiencias que afectan la accesibilidad y oportunidad a los servicios de salud y traslado de los pacientes	1,00			

	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 30 de 49

FACTORES DEMOGRÁFICOS				1,00	0,07		0,1
Perfil de morbimortalidad			Dispersión de la población rural que afecta la cobertura de los servicios	1,00			
FACTORES COMPETITIVOS				1,00	0,08	0,00	0,1
Mercado del sector salud			Cartera con los Aseguradoras presenta crecimiento permanente, políticas de no pago oportuno	1,00			
TOTAL EXTERNO					1,00	2,80	0,85
						1,83	

3.1.4 Identificación de Factores Críticos Internos

Los factores críticos son aquellos cuya permanencia en la institución pueden afectar en forma importante el futuro de la organización, sean positivos porque potencializan la entidad o si son negativas podría retrasar o limitar su desarrollo. Entre los factores internos el equipo técnico seleccionó los siguientes.

FACTOR	FORTALEZA	CALIFICACIÓN	DEBILIDAD	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN FINAL	
						FORTALEZA	DEBILIDAD
HISTORICIDAD, CULTURA ORGANIZACIONAL							
Hábitos			Utilización del tiempo laboral para actividades no institucionales	1,00	0,10	0,00	0,10
			Inicio tarde de las actividades o llegada tarde a la institución, incumplimiento del horario laboral	1,00			
COMPLEJIDAD, INTERDEPENDENCIA							
Dependencia de otras entidades			La prestación de algunos servicios se ve limitada por las autorizaciones de los aseguradores	1,00	0,10	0,00	0,10



PLAN DE DESARROLLO

Código:

Versión: 01

Página 31 de 49

CAPACIDAD DIRECTIVA		4,00		1,00	0,15	0,60	0,15
Cultura de la planeación y análisis estratégico del Hospital			Procesos parciales y discontinuos en la planeación institucional	1,00			
Evaluación del entorno y como afecta al Hospital			Análisis realizado no ha tenido impacto en el desarrollo institucional	1,00			
Comunicación interna			La información en algunos aspectos no fluye por igual a todo el personal, no utilización de los medios existentes.	1,00			
Control Gerencial de los procesos			No se tiene trabajo con enfoque de procesos y capacitación del personal	1,00			
Enfoque de la dirección frente a la orientación de la empresa	Coherencia de las directrices y las metas	4,00					
Capacidad para retener buenos funcionarios	Política gerencial de fortalecer el talento humano desde la competencia y desarrollo de habilidades	4,00					
Habilidad de la Empresa para afrontar los cambios económicos como la inflación	Desarrollo de políticas para subsanar las falencias económicas	4,00					
Mecanismo para la coordinación de las actividades			Deficiencia en el empoderamiento de los coordinadores y el apoyo de los funcionarios en el cumplimiento de las actividades	1,00			
Capacidad para la evaluación de la gestión			No se ha implementado el análisis sistemático de la gestión que apoye la toma de decisiones	1,00			



PLAN DE DESARROLLO

Código:

Versión: 01

Página 32 de 49

PRODUCCIÓN DE SERVICIOS DE SALUD (INDICADORES)				1,00	0,10	0,00	0,10
productividad			No se esta realizando analisis de los indicadores de productividad para la	1,00			
CAPACIDAD TECNOLÓGICA		4,00		1,00	0,10	0,40	0,10
Tecnología para la realización de las actividades			La tecnología actual no se encuentra actualizada, especialmente la informatica y equipos biomedicos y en algunos casos hay faltantes	1,00			
Capacidad tecnológica (recurso humano y equipos) de la empresa			El personal actual no cuenta con las competencias necesarias para la necesidad tecnologica de la empresa	1,00			
Capacidad de innovación en la prestación de los servicios			La prestación de los servicios se realiza de acuerdo a practicas tradicionales	1,00			
Valor agregado de los servicios para los usuarios			En la empresa falta el desarrollo de actitudes de enfoque al cliente de acuerdo a las tendencias actuales	1,00			
Cantidad de personal frente a la producción de servicios			Deficiencia de personal en algunos servicios de acuerdo a la demanda, no se tienen mediciones actualizadas	1,00			
Nivel de coordinación entre las áreas			Interacción de las areas tiene debilidades en la verificación de la calidad, cantidad y comprensión de la información	1,00			
Flexibilidad en la generación de servicios	Se analizan las necesidades y condiciones de prestación e los servicios facilitando la infraestructura y recurso humano en caso necesario	4,00					

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO				1,00	0,15	0,00	0,15
Nivel académico del personal			No se cuenta con procesos de actualización académica en los temas relacionados	1,00			
Gestión del Talento Humano			La ejecución del proceso de gestión del talento humano no se aplica en su totalidad, especialmente la inducción y reintroducción	1,00			
Relaciones interpersonales			Las relaciones entre el personal presenta deficiencia en la aplicación de los valores institucionales, no hay aplicación de la asertividad en la comunicación	1,00			
Nivel de desempeño del personal			No se realizan procesos de evaluación a todo el personal, solo personal de carrera, percepción subjetiva del desempeño	1,00			
CAPACIDAD COMPETITIVA				1,00	0,10	0,40	0,10
Tarifas y costos frente a otros competidores			Aunque no hay competidores directos, la presión de los aseguradores limitan la capacidad de negociación	1,00			
Uso de la experiencia del Hospital en la prestación de los servicios de salud			No se han desarrollado aprendizajes organizacionales en la prestación de los servicios	1,00			
Relación con los proveedores y capacidad para suministrar los insumos necesarios	Las relaciones con los proveedores generan relaciones de confianza basadas en la políticas de pago	4,00					
Relación con los usuarios, enfoque al cliente			No hay políticas claras y contundentes de la atención con enfoque al cliente, no se han definido aspectos de valor agregado para el usuario	1,00			
CAPACIDAD FINANCIERA				1,00	0,20	0,00	0,20
Rentabilidad y retorno sobre la inversión realizada			La entidad calificada con riesgo medio por la superintendencia de salud	1,00			
Liquidez y disponibilidad del dinero			Limitación de liquidez por los ingresos de las EPS del regimen contributivo	1,00			
Capacidad de recuperación de la cartera			La recuperación de la cartera afectada por las políticas de las EPS	1,00			
TOTAL INTERNO					1,00	1,40	1,00
						1,20	

La calificación externa interna baja aún más por lo que solo se toman las calificaciones extremas, 4 o 1 y según el análisis de ellos son más las debilidades y amenazas que las fortalezas y oportunidades.

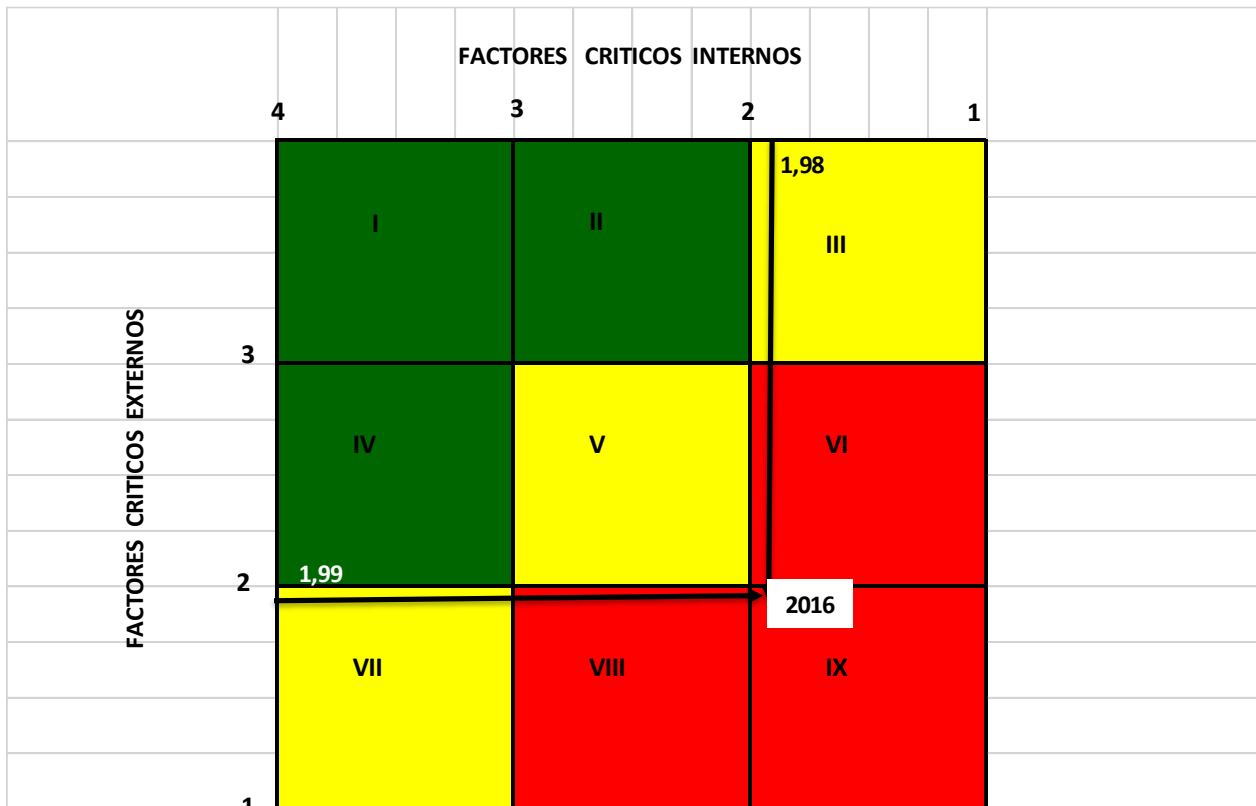
3.2 Formulación de la Estrategia Corporativa

Para la formulación de la Estrategia Corporativa se hace uso de dos matrices las cuales tienen criterios estandarizados para cualquier empresa, la matriz interna externa se basa en la calificación obtenida del análisis de los contextos interno externo, cuyos resultados se localizan en los diferentes cuadrantes de los ejes internos y externos, luego se lleva una línea perpendicular y donde se cruzan y en el cuadrante donde quede define la orientación estratégica de la Entidad.

La matriz de la gran estratégica analiza la posición competitiva de la empresa si es débil o fuerte frente al crecimiento del sector si es lento o rápido, dependiendo de este análisis se define las estrategias globales que debe seguir la empresa.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el análisis realizado.

– Matriz Interna Externa




Si el resultado es de 1.0 a 1.99, se cae en la región VI, VIII, IX de la matriz I /E: lo que quiere decir que la situación de la organización es débil, por lo tanto, la opción válida para la formulación de las estrategias es de reingeniería, de cambio, de eliminación de procesos que no producen valores agregados.

– Matriz de Estrategia Global

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA		
CRECIMIENTO RÁPIDO DEL SECTOR		
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	CUADRANTE II	CUADRANTE I
	1. Desarrollo del mercado	1. Desarrollo del mercado
	2. Penetración en el mercado	2. Penetración en el mercado
	3. Desarrollo del producto	3. Desarrollo del producto
	4. Integración horizontal	4. Integración hacia delante
	5. Desinversión	5. Integración hacia atrás
	6. Liquidación	6. Integración horizontal
		7. Diversificación concéntrica
	1. Atrincheramiento	1. Diversificación concéntrica
	2. Diversificación concéntrica	2. Diversificación horizontal
3. Diversificación horizontal	3. Diversificación en conglomerado	
4. Diversificación en conglomerado	4. Empresa de riesgo compartido	
5. Desinversión		
6. Liquidación		
	CUADRANTE III	CUADRANTE IV
CRECIMIENTO LENTO DEL SECTOR		
		POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE

El equipo técnico analiza que la posición competitiva de la ESE es fuerte y el crecimiento del sector es rápido por lo tanto se ubica en el cuadrante superior derecho el cual sugiere las estrategias globales para la empresa

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante 1 se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante

	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 36 de 49

I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario. Como se dice en el recuadro de la matriz

Perspectiva del medio ambiente, las empresas ubicadas en el cuadrante I suelen ser líderes en el desarrollo de productos “verdes” y en defender la conservación del ambiente.

- Matriz De La Posición Estratégica Y La Evaluación De La Acción (Peyea)¹

Para preparar una matriz PEYEA se deben seguir los siguientes pasos:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

¹ Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy. A Metodological Approach (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1982): 155-156. Un ambiente estable representa una posición estratégica más conveniente que un medio ambiente inestable.

	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 37 de 49

Tabla Análisis de la Posición estratégica Interna

Posición estratégica interna	Calificación	Promedio
<i>Fuerza financiera (FF)</i>		
Rendimiento sobre la inversión	1	1
Apalancamiento	2	
Liquidez	1	
Capital de trabajo	1	
Flujos de efectivo	1	
Facilidad para salir del mercado	1	
Riesgos implícitos del negocio	2	
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>		
Participación en el mercado	-1	-3
Calidad del producto	-4	
Ciclo de vida del producto	-5	
Lealtad de los clientes	-4	
Utilización de la capacidad de la competencia	-3	
Conocimientos tecnológicos	-3	
Control sobre los proveedores y distribuidores	-3	

	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 38 de 49

Tabla Análisis de la Posición estratégica Externa

Posición estratégica externa	Calificación	Promedio
Estabilidad del Ambiente (EA)		
Cambios tecnológicos	-2	-2
Tasa de inflación	-4	
Variabilidad de la demanda	-2	
Escala de precios de productos competidores	-3	
Barreras para entrar en el mercado	-1	
Presión competitiva	-1	
Elasticidad de la demanda	-3	
Fuerza de la Industria (FI)		
Potencial de crecimiento	4	3
Potencial de utilidades	1	
Estabilidad financiera	2	
Conocimientos tecnológicos	3	
Aprovechamiento de recursos	3	
Intensidad de capital	2	
Facilidad para entrar en el mercado	5	
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	3	

Construcción de la Matriz PEYEA



Cuadrante defensivo


La empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas.

Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica

3.2.1 Estrategia Corporativa

“La ESE Hospital San Camilo de Lelis orienta sus esfuerzos en el mejoramiento continuo de sus servicios y procesos, de manera que logre la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios y la sostenibilidad financiera, para ello:

- Implementa los sistemas de calidad, control interno y salud y seguridad en el trabajo en todos los ámbitos laborales de la institución.

	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 40 de 49

- Desarrolla competencias del talento humano especialmente para el fomento de conductas y practicas seguras y atención humanizada a los usuarios y demás partes interesadas
- Gestiona y controla los recursos de información, físicos y financieros logrando eficiencias que aporten a la sostenibilidad.
- Fortalecimiento de la promoción de la salud y prevención de la enfermedad integrándola en la prestación de los servicios institucionales

3.2.2 Objetivos Estratégicos

1. Desarrollar el sistema integrado de gestión dando respuesta a los requerimientos normativos aplicables a la Entidad y a las necesidades y expectativas de los usuarios y sus familias
2. Desarrollar competencias laborales y comportamentales en el talento humano que permita la incorporación de conductas y practicas seguras y atención humanizada a los usuarios y sus familias.
3. Fortalecer la gestión eficiente y eficaz de los recursos institucionales de manera que apoyen la calidad de la prestación de los servicios y la sostenibilidad financiera
4. Integrar las acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad en cada una de las atenciones de salud aportando al mejoramiento de la calidad de vida de usuarios y sus familias
5. Fortalecer espacios y conductas para la planeación institucional, la autogestión y autocontrol dando una orientación estratégica a las políticas y decisiones.

3.3 Formulación de las Estrategias Funcionales

Para la formulación de las estrategias funcionales u operativas se utiliza la matriz DOFA la cual cruza los factores críticos internos y externos, de este cruce se definen los diferentes tipos de estrategias funcionales:

- Estrategias Ofensivas producto del cruce de las Fortalezas con las oportunidades
Estrategias FO
- Estrategias Adaptativas producto del cruce de las Debilidades con las Oportunidades
Estrategias DO
- Estrategias Defensivas producto del cruce de las Fortalezas con las Amenazas,
Estrategias FO
- Estrategias de Supervivencia producto del cruce de las Debilidades y las Amenazas,
estrategias DA



PLAN DE DESARROLLO

Código:

Versión: 01

Página 41 de 49

Matriz DOFA

	ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	ANÁLISIS EXTERNO	1. Coherencia de las directrices y las metas establecidas institucionales	1. Inicio tarde de las actividades o llegada tarde a la institución, incumplimiento del horario laboral, Utilización del tiempo laboral para actividades no institucionales
	2. Política gerencial de fortalecer el talento humano desde la competencia y desarrollo de habilidades	2. La prestación de algunos servicios se ve limitada por las autorizaciones de los aseguradores	
	3. Desarrollo de políticas para subsanar las falencias económicas	3. No se tiene trabajo con enfoque de procesos y capacitación del personal, Deficiencia en el empoderamiento de los coordinadores y el apoyo de los funcionarios en el cumplimiento de las actividades	
	4. Se analizan las necesidades y condiciones de prestación de los servicios facilitando la infraestructura y recurso humano en caso necesario	4. No se ha implementado el análisis sistemático de la gestión que apoye la toma de decisiones No se está realizando análisis de los indicadores de productividad para la toma de acciones	
	5. Las relaciones con los proveedores generan confianza basadas en las políticas de pago	5. La tecnología actual no se encuentra actualizada, especialmente la informática y equipos biomédicos y en algunos casos hay faltantes El personal actual no cuenta con las competencias necesarias para la necesidad tecnológica de la empresa	
		6. Interacción de las áreas tiene debilidades en la verificación de la calidad, cantidad y comprensión de la información.	
		7. No se cuenta con procesos de actualización académica en los temas relacionados	
		8. La ejecución del proceso de gestión del talento humano no se aplica en su totalidad, especialmente la inducción y reinducción, No se realizan procesos de evaluación a todo el personal, solo personal de carrera, percepción subjetiva del desempeño	
		9 Las relaciones entre el personal presenta deficiencia en la aplicación de los valores institucionales, no hay aplicación de la asertividad en la comunicación	
		10. Aunque no hay competidores directos, la presión de los aseguradores limitan la capacidad de negociación	
		11 No hay políticas claras y contundentes de la atención con enfoque al cliente, no se han definido aspectos de valor agregado para el usuario	
		12. La entidad calificada con riesgo medio financiero por la superintendencia de salud, . Limitación de liquidez por los ingresos de las EPS del régimen contributivo, La recuperación de la cartera afectada por las políticas de las EPS	



PLAN DE DESARROLLO

Código:

Versión: 01

Página 42 de 49

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F-O OFENSIVAS	ESTRATEGIAS D-O ADAPTATIVAS
1. Desarrollo de investigación científica y tecnológica favorece el mejoramiento de la calidad de la atención	F1O3O4 Formulación de proyectos de cofinanciación con organismos del Estado	D1D7D8D9O1O3 Fortalecimiento del proceso de gestión humana integral
2. Flujo de recursos directos a la ESE por el ministerio para el pago de aportes patronales	F2O1 Implementación de un plan de formación del talento humano acorde con las necesidades institucionales y requerimientos legales.	D2D4D6O1O3 Implementación del sistema integrado de gestión de calidad, control interno y seguridad y salud en el trabajo.
3. Apoyo del ministerio de salud para proyectos de inversión	F3F5O2O3 Viabilización y aplicación estricta del PGIR	
4. Apoyo del ministerio de telecomunicaciones para el financiamiento de proyectos de inversión en TIC	F4O1O4 Desarrollo de servicios con la utilización de nuevas metodologías y tecnologías (Telemedicina)	
5. Epicentro del desarrollo de la infraestructura vial, reforestación entre otros incremento de la afiliación del regimen contributivo		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F-A DEFENSIVAS	ESTRATEGIAS D- A SUPERVIVENCIA
1. Incrementos en los costos de insumos y personal	F3A1A2A11 Viabilización y aplicación estricta del PGIR	
2. Evasión y elusión en los aportes a la seguridad social producto de la reforma tributaria	F3F4A9A10 Desarrollo de actividades extramurales para fortalecer la prestación de los programas de PyP	
3. Reforma tributaria que incrementa los costos institucionales		
4. Desabastecimiento de biológicos por parte del ministerio de salud que genera bajas coberturas en el programa de vacunación		
5. Inaplicabilidad de la normatividad por los actores del sistema y controles ineficaces del Estado		
6. Deficiencia en el apoyo, asistencia técnica por las autoridades locales de salud y la administración en general		
7. No se cuenta con banco de proyectos o personal capacitado en el nivel local		
8. Deficiencias en las coberturas de conectividad que afecta la eficiencia de los procesos		
9. Vías de acceso con deficiencias que afectan la accesibilidad y oportunidad a los servicios de salud y traslado de los pacientes		
10. Dispersión de la población rural que afecta la cobertura de los servicios		
11. Cartera con los Aseguradoras presenta crecimiento permanente, políticas de no pago oportuno		

	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 43 de 49

4. FORMULACIÓN DE PROYECTOS

Para la formulación de los proyectos se analizan las estrategias funcionales, las cuales se agrupan de acuerdo a su orientación o tema, con base en ellas, la estrategia corporativa y los objetivos estratégicos se formulan los proyectos del plan de desarrollo



PLAN DE DESARROLLO

Código:

Versión: 01

Página 44 de 49

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS GENERALES	ESTRATEGIAS	PROYECTOS	INVERSIÓN	RESPONSABLE
Fortalecer la gestión eficiente y eficaz de los recursos institucionales de manera que apoyen la calidad de la prestación de los servicios y la sostenibilidad financiera	F1O3O4 Formulación de proyectos de cofinanciación con organismos del Estado	Desarrollo de la Infraestructura tecnologica e informatica de la Institución		Tecnologo en Sistemas Regente de Farmacia
	F3F5O2O3 Viabilización y aplicación estricta del PGIR	Sostenibilidad Financiera		Gerente Subdirector Administrativo
2. Desarrollar competencias laborales y comportamentales en el talento humano que permita la incorporacion de conductas y practicas seguras y atención humanizada a los usuarios y sus familias.	D1D7D8D9O1O3 Fortalecimiento del proceso de gestión humana integral	Gestion Integral del Talento Humano		Gerente Subdirector Administrativo Auxiliar de Talento Humano
	F2O1 Implementación de un plan de formación del talento humano acorde con las necesidades institucionales y requerimientos legales.			
Desarrollar el sistema integrado de gestión dando respuesta a los requerimientos normativos aplicables a la Entidad y a las necesidades y expectativas de los usuarios y sus familias	D2D4D6O1O3 Implementación del sistema integrado de gestión de calidad, control interno y seguridad y salud en el trabajo.	SIG		Gerente Asesor Externo
4. Integrar las acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad en cada una de las atenciones de salud aportando al mejoramiento de la calidad de vida de usuarios y sus familias	F3F4A9A1O Desarrollo de actividades extramurales para fortalecer la prestación de los programas de PYP	Desarrollo de Servicios de Salud		Gerente Coordinadores Asistenciales
	F4O1O4 Desarrollo de servicios con la utilización de nuevas metodologias y tecnologias (Telemedicina)			

	PLAN DE DESARROLLO	Código:
		Versión: 01
		Página 45 de 49

5. TABLERO DE INDICADORES

Para la evaluación del cumplimiento del plan de desarrollo se identifican los indicadores que medirán el avance y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Empresa. A continuación, se presenta el tablero de indicadores:



PLAN DE DESARROLLO

Código:

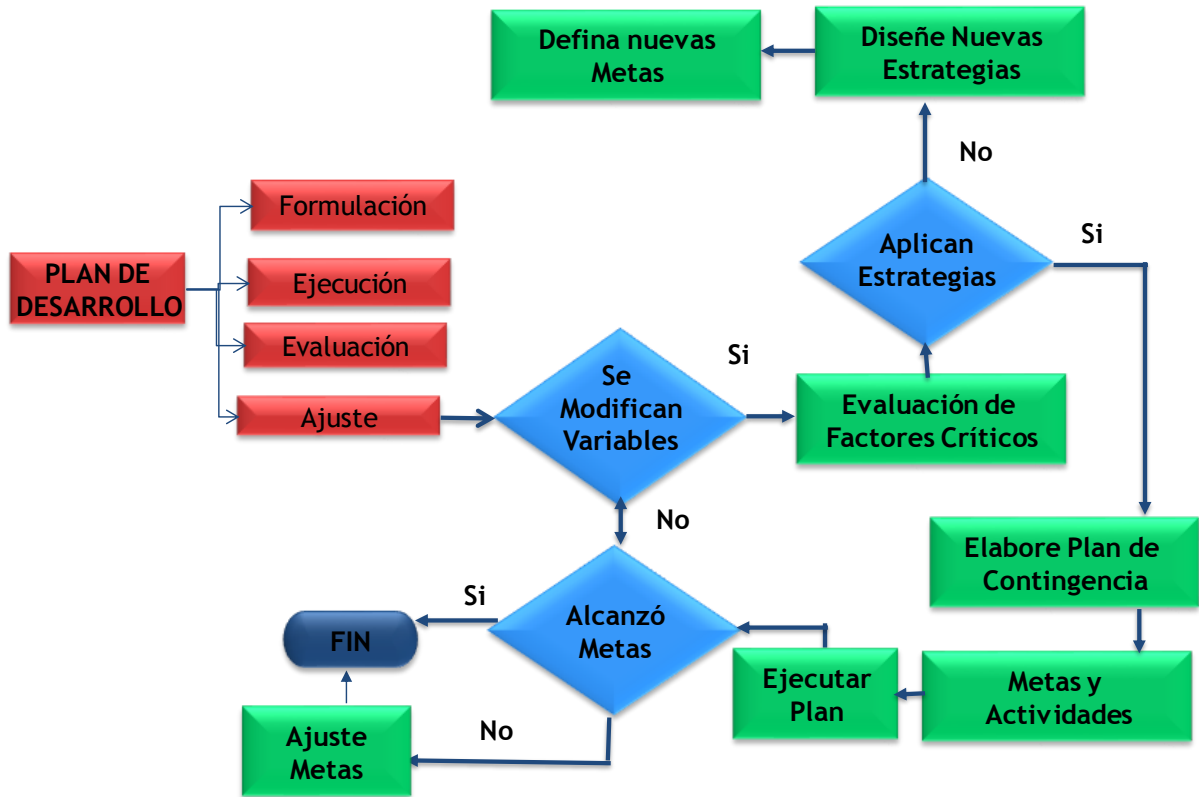
Versión: 01

Página 46 de 49

PERSPECTIVA	MAPA ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	PROGRAMAS / PROYECTOS
FINANCIERA		3. Fortalecer la gestión eficiente y eficaz de los recursos institucionales de manera que apoyen la calidad de la prestación de los servicios y la sostenibilidad financiera	Riesgo Fiscal y Financiero Evolucion del gasto por UVR producida Equilibrio presupuestal con recaudo	Pasar a riesgo bajo ≤0,90 ≥1,0	Sostenibilidad Financiera
CLIENTES			indice Mejoramiento de la calidad	>1,2	
PROCESOS		1. Desarrollar el sistema integrado de gestión dando respuesta a los requerimientos normativos aplicables a la Entidad y a las necesidades y expectativas de los usuarios y sus familias	Los establecidos en el SIC Grado de implementación del SG-SST Proporción de adherencia a los procesos y procedimientos	Según las metas establecidos ≥80% ≥80%	Sistema Integrado de Gestion de Calidad
		4. Integrar las acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad en cada una de las atenciones de salud aportando al mejoramiento de la calidad de vida de usuarios y sus familias	Cobertura de los programas de pyp	≥10%	Desarrollo de Servicios
		3. Fortalecer la gestión eficiente y eficaz de los recursos institucionales de manera que apoyen la calidad de la prestación de los servicios y la sostenibilidad financiera	Cumplimiento del plan anual de adquisiciones tecnologicas Cobertura de tecnologia informatica en el personal	≥ 50% ≥50%	Desarrollo de la Infraestructura tecnologica e informatica de la Institución
TALENTO HUMANO INNOVACIÓN		5. Fortalecer espacios y conductas para la planeación institucional, la autogestión y autocontrol dando una orientación estrategica a las politicas y decisiones.	Cumplimiento de planes y programas institucionales	>90%	Gestión Integral del Talento Humano
			Mejoramiento del desempeño del Personal en seguridad y atención humanizada	>80%	
		2. Desarrollar competencias laborales y comportamentales en el talento humano que permita la incorporacion de conductas y practicas seguras y atención humanizada a los usuarios y sus familias.	Cumplimiento del plan anual capacitación	>90%	
			Mejoramiento del Clima organizacional	>10%	

8. Ajuste al Plan de Desarrollo

Semestralmente El Gerente con su equipo técnico realiza evaluación al plan de desarrollo con el fin de verificar su cumplimiento y la necesidad de realizar ajuste a las estrategias definidas de



acuerdo con cambios en el entorno como se esquematiza en la figura anterior.