

METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ESE PROCESO: GESTIÓN ESTRATÉGICA



**EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL
GARZÓN- HUILA**

	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL GARZÓN - HUILA NIT: 891.180.026-5	Código: GE - M - 02 Versión: 01
	METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ESE	Vigencia: 22/08/2017

NÉSTOR JHALYL MONROY ATIA
Gerente

DIEGO LOSADA FLORIANO
Subdirector Científico

ESPERANZA FIERRO VANEGAS
Subdirector Administrativo

METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ESE

PROCESO: GESTIÓN ESTRATÉGICA

Asesor

GARZÓN – HUILA 2017

	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL GARZÓN - HUILA NIT: 891.180.026-5	Código: GE - M - 02 Versión: 01
	METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ESE	Vigencia: 22/08/2017

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	3
1. OBJETIVO	3
2. ALCANCE	3
3. MARCO LEGAL	3
4. RESPONSABILIDADES	3
5. METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	5
5.1. CONCEPTUALIZACIONES GENERALES	5
5.1.1. Conceptualización de Planeación Estratégica	5
5.1.2. Direccionamiento Estratégico y Planeación	5
5.2. FASES PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	5
5.2.1. Fase 1: Análisis Acerca de la Empresa.	6
5.2.1.1. Conocimiento de la ESE	6
5.2.1.2. Revisión y Análisis del Marco Normativo	6
5.2.1.3. Revisión, análisis y replanteamiento del Direccionamiento Estratégico	7
5.2.2. Fase 2: Diagnóstico de Capacidades y Entorno	9
5.2.2.1. Definir y Caracterizar los Grupos de Valor	9
5.2.2.2. Realizar Análisis Situacional	10
5.2.3. Fase 3: Estructuración de los Objetivos Estratégicos	11
5.2.3.1. Formulación de los Objetivos Estratégicos	11
5.2.4. Fase 4. Planes de Desarrollo	12
5.2.4.1. Plan Estratégico	12
5.2.4.2. Planes Tácticos o Planes de Acción	12
5.2.4.3. Planes Operativos Anuales.	12
5.2.5. Fase 5. Monitoreo y Seguimiento Estratégico	12
5.2.5.1. Estándares e Indicadores de Evaluación.	12
6. CONTROL DE CAMBIOS	13

	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL GARZÓN - HUILA NIT: 891.180.026-5	Código: GE - M - 02 Versión: 01
	METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ESE	Vigencia: 22/08/2017

INTRODUCCIÓN

La Empresa Social del Estado Hospital Departamental San Vicente de Paúl, es una entidad pública descentralizada de categoría especial, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, sometida al régimen jurídico previsto en el capítulo 1, Título II, Libro Segundo de la Ley 100 de 1993 y por el Decreto 1876 de 1994, y por el derecho privado en lo que se refiere a contratación; con la prestación de servicios de salud como objeto fundamental, dentro de lo reglamentado por el Sistema General de Seguridad Social en Salud del Estado Colombiano y de acuerdo a su capacidad resolutoria.

Dentro del Modelo de Operación por Procesos adoptado por la ESE, se estructura el proceso denominado Gestión Estratégica cuyo propósito es garantizar el cumplimiento del direccionamiento organizacional de la Empresa Social del Estado Hospital Departamental San Vicente de Paúl, para el logro de los resultados institucionales esperados, en un enfoque de gestión centrada en el cliente y de mejoramiento continuo, la seguridad del paciente, la humanización de la atención, la gestión de la tecnología, el enfoque de riesgos orientados a la transformación cultural de largo plazo y la responsabilidad social.

Su planeación estratégica ha sido concebida como una herramienta de gestión que permita apoyar la toma de decisiones en la empresa alrededor del quehacer actual y del norte a seguir para adecuarse a los cambios y a las demandas impuestas por el entorno y lograr la mayor eficiencia, sostenibilidad y calidad en los servicios de salud que presta.

Dicha planeación debe desarrollarse de forma participativa con representación de todos los actores del sistema general de seguridad social en salud en Colombia o grupos de valor de la ESE

1. OBJETIVO

Disponer de una herramienta técnica institucional que le permita a la Alta Dirección y al equipo directivo de la Empresa desarrollar, mantener y consolidar su proceso de Gestión Estratégica, de tal manera que le permita en forma periódica y sistemática definir y replantear su Direccionamiento Estratégico.

2. ALCANCE

La presente guía metodológica aplica a todos los procesos que integran el Modelo de Operación por Procesos adoptado por la ESE y todas y cada una de las Unidades Funcionales que la integran.

3. MARCO LEGAL

1. Constitución Política de Colombia de 1.991, artículos 209 y 269.
2. Ley 9 de 1979 Por la cual se dictan medidas sanitarias
3. Ley 10 de 1990 Por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de Salud y se dictan otras disposiciones.
4. Ley 23 de 1981 Por lo cual se dictan normas en materia de ética médica
5. Ley 87 de 1993 Por la cual se establecen normas para el Ejercicio del control interno en las entidades y Organismos del estado y se dictan otras Disposiciones.

	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL GARZÓN - HUILA NIT: 891.180.026-5	Código: GE - M - 02 Versión: 01
	METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ESE	Vigencia: 22/08/2017

6. Ley 100 de 1993 Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.
7. Ley 152 de 1994 "Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo".
8. Ley 489 de 1998 por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.
9. Ley 1122 de 2007 Por la cual se hacen algunas modificaciones en el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones
10. Ley 1150 de 2007 Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos.
11. Ley 1438 de 2011 Por medio de la cual se reforma el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones.
12. Resolución 710 de 2012 "Por medio de la cual se adoptan las condiciones y metodología para la elaboración y presentación del Plan de Gestión por parte de los gerentes o Directores de las empresas sociales del estado del orden territorial, su evaluación por parte de la Junta Directiva y se dictan otras disposiciones"
13. Resolución 743 de 2013 "Por medio de la cual se modifica la Resolución 710 de 2012"
14. Decreto 943 de 2014 Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno
15. Decreto 1011 de 2006 Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.
16. Decreto 780 de 2016 Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social.
17. Decreto 903 de 2014 Por el cual se dictan disposiciones en relación con el Sistema Único de Acreditación en Salud
18. Resolución 0256 de 2016 Por la cual se dictan disposiciones en relación con el Sistema de Información para la Calidad y se establecen los indicadores para el monitoreo de la calidad en salud
19. Resolución 1441 de 2013 Por la cual se definen los procedimientos y condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar los servicios y se dictan otras disposiciones
20. Resolución 2003 de 2014 Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud.
21. Decreto 1499 de 2017 "Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.

4. RESPONSABILIDADES

Formulación Estratégica Participativa	Alta Dirección, Equipo Directivo y Actores del Sistema General de Seguridad Social en Salud.
Aprobación de la Formulación Estratégica	Junta Directiva
Elaboración y presentación planes	Gerencia, equipo directivo y demás servidores de la empresa
Aprobación Plan Estratégico y/o Plan de Gestión	Junta Directiva.
Desarrollo del Direccionamiento Estratégico	Gerente y Equipo Directivo
Apoyo al Direccionamiento Estratégico	Comité de Gerencia o quien haga sus veces
Políticas de Gestión y Desempeño Institucional	Comité Institucional de Gestión y Desempeño

	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL GARZÓN - HUILA NIT: 891.180.026-5	Código: GE - M – 02 Versión: 01
	METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ESE	Vigencia:22/08/2017

5. METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

5.1. CONCEPTUALIZACIONES GENERALES

5.1.1. Conceptualización de Planeación Estratégica

En la ESE ha sido concebida como una herramienta de gestión que permita apoyar la toma de decisiones en la empresa alrededor del quehacer actual y del norte a seguir para adecuarse a los cambios y a las demandas impuestas por el entorno y lograr la mayor eficiencia, sostenibilidad y calidad en los servicios de salud que presta.

La Planeación Estratégica de la ESE está basada en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) formulado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), a través del cual se articula el quehacer de la empresa, siguiendo los lineamientos de las políticas de desarrollo administrativo y propendiendo por el monitoreo y evaluación periódica de los avances a la gestión institucional.

5.1.2. Direccionamiento Estratégico y Planeación

El Direccionamiento Estratégico y planeación son ejercicios que tienen como propósito permitirle a la Empresa Social del Estado Hospital Departamental San Vicente de Paúl, definir la ruta estratégica que orientará su gestión institucional con miras a satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios y demás partes interesadas a quienes dirige sus productos y servicios de salud, así como fortalecer su confianza y legitimidad. Para el adecuado ejercicio de la Planeación se debe tener en cuenta:

- ¿Cuál es el propósito fundamental?
- ¿Para quién lo debe hacer? – Grupo de valor
- ¿Para qué lo debe hacer? - Satisfacer necesidades
- ¿Cuáles son las prioridades identificadas por la empresa? - Plan Nacional de Desarrollo y Planes de Gobierno
- ¿Cuál es el Presupuesto asignado?
- ¿Cuál es la Normatividad aplicable?
- ¿Cuál es el resultado de la planeación? – Planes Estratégicos, Tácticos o de acción y operativos.

5.2. FASES PARA A FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

El esquema general se muestra a continuación:

Fase 1: Análisis Acerca de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la ESE. • Revisión y análisis del marco normativo • Revisión, análisis y replanteamiento del Direccionamiento Estratégico (Misión, Visión, principios, valores)
Fase 2: Diagnóstico de Capacidades y Entorno.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir y caracterizar los grupos de valor • Realizar el análisis situacional
Fase 3: Estructuración de Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de los Objetivos estratégicos
Fase 4: Planes de Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Planes Estratégicos • Planes Tácticos

	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL GARZÓN - HUILA NIT: 891.180.026-5	Código: GE - M - 02 Versión: 01
	METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ESE	Vigencia: 22/08/2017

	<ul style="list-style-type: none"> • Planes Operativos
Fase 5: Monitoreo y seguimiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Estándares e Indicadores de evaluación.

5.2.1. Fase 1: Análisis Acerca de la Empresa.

Esta fase incluye un análisis integral de todos los componentes institucionales de la ESE, el cual permitirá tener un panorama global de su desarrollo actual.

5.2.1.1. Conocimiento de la ESE

El conocimiento de la ESE a su interior implica comprender las características de la misma, considerando los aspectos que se muestran en el esquema 2:

Esquema 2: Conocimiento del ESE.

Conocimiento de la Empresa

1. Direccionamiento Estratégico

Lineamientos Éticos (Principios y Valores)	Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	Plan Estratégico, Acción y Operativo	Estructura Financiera y Presupuestal	Partes Interesadas
--	--------	--------	------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------

2. Gestión Institucional

Estructura Orgánica y funciones	Procesos Estratégicos	Modelo Integrado de Planeación y Gestion	Sistemas Operativos	Aplicaciones
Marco Legal		Sistema de Control Interno Gestion de Calidad	Gestion de la Seguridad de la información	
Manual de Funciones y Competencias	Procesos Misionales	Gestión Documental	Hardware, Tecnología Implementada	Medios de Información y comunicación
Planta de Personal	Procesos de Apoyo	Gestion Ambiental		
Comités		Sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo	Sistema de Administración de Base de Datos	Medios Virtudes (Página web, correo Institucional, etc).
Infraestructura Física	Procesos de Evaluación y Control	Control interno Contable		

3. Administración de Riesgos

Políticas de Administración de Riesgos	Mapa de Riesgos
--	-----------------

5.2.1.2. Revisión y Análisis del Marco Normativo

Revisar la normativa que le es propia de la ESE, desde de su acto de creación hasta las normas más recientes en las que se le asignan competencias y funciones (Normograma, Leyes, Decretos, Ordenanzas, Resoluciones, Circulares, prioridades de gobierno, entre otras).

	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL GARZÓN - HUILA NIT: 891.180.026-5	Código: GE - M - 02 Versión: 01
	METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ESE	Vigencia: 22/08/2017

Así mismo, clasifique y agrupe las funciones por líneas gruesas que van a permitir identificar claramente cuál es el propósito de la ESE.

5.2.1.3. Revisión, análisis y replanteamiento del Direccionamiento Estratégico

Al respecto se debe revisar, analizar y replantear si es necesario la Misión, Visión, los principios y Valores éticos de la ESE.



Verifique si la Misión es coherente y está alineada con los aspectos que enmarcan el propósito de la ESE.

Para su **reestructuración** respóndase los siguientes interrogantes:



Para reformular la misión, tenga en cuenta lo siguiente:



	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL GARZÓN - HUILA NIT: 891.180.026-5	Código: GE - M - 02 Versión: 01
	METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ESE	Vigencia:22/08/2017

Una vez, se haya clarificado exactamente el propósito fundamental de la ESE, proceda a formular, reestructurar o reformular la Misión. **La misión es una declaración o manifestación duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa.**



Apartir de la Misión establecida, defina como la ESE quiere ser reconocida en un futuro (Visión). Para formular, reestructurar o reformular la Visión, respondiéndose los siguientes interrogantes:

¿Cuál es la imagen deseada?	¿Cómo vemos los usuarios y/o clientes para quien trabajamos? Es decir, cual es el escenario futuro deseado para nuestros usuarios y demás partes interesadas.
¿Cómo seremos en el Futuro?	¿Cuál será la posición futura de la ESE con relación a otras entidades de este tipo?
¿Qué resultados se propone conseguir en el futuro	Tenga en cuenta los valores que enmarcan el actuar (Código de Integridad)

Así, mismo para formular, reestructurar o reformular la Visión debe indicar de manera clara hacia donde se dirige la ESE a largo plazo y en que se deberá convertirse, teniendo en cuenta los cambios del entorno, las nuevas tecnologías, las necesidades y expectativas cambiantes de los usuarios y/o clientes, entre otras.

La visión de una empresa es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo.



Los Principios en la ESE, son las normas internas y creencias básicas de los servidores sobre las formas correctas como deben relacionarse con los otros y con el mundo, desde las cuales se erige el sistema de valores al cual las personas o los grupos se adscriben. Dichas creencias se presentan como postulados que el individuo y/o el colectivo asumen como las normas rectoras que orientan sus actuaciones y que no son susceptibles de trasgresión o negociación.

Estos deben ser revisado, analizados y actualizados según la evolución institucional de la ESE

	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL GARZÓN - HUILA NIT: 891.180.026-5	Código: GE - M - 02 Versión: 01
	METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ESE	Vigencia: 22/08/2017



Los valores en la ESE, son aquellas formas de ser y de actuar de sus servidores que son altamente deseables como atributos o cualidades nuestras y de los demás, por cuanto posibilitan la construcción de una convivencia gratificante en el marco de la dignidad humana. La Dignidad Humana, es la condición de existencia de los seres humanos en libertad, igualdad, respeto a la vida y satisfacción de sus necesidades fundamentales, que es lo que buscan garantizar los Derechos Humanos.

Al igual que los principios los valores éticos deben ser revisado, analizados y actualizados según la evolución institucional de la ESE.

ACTUALIZACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: Corresponde a la Alta Dirección y Equipo Directivo, revisar, analizar y actualizar como mínimo cada cuatro (4) años el Direccionamiento Estratégico de la empresa.

5.2.2. Fase 2: Diagnóstico de Capacidades y Entorno

En esta fase se deben identificar y caracterizar los grupos de valor y realizar el análisis situacional interno y externo de la ESE.

5.2.2.1. Definir y Caracterizar los Grupos de Valor

- | | |
|--|---|
| <p>1. Identifique quien se beneficia de manera directa (Grupo de Valor) o indirecta (Grupo de Interés) de los productos o servicios que ofrece la ESE.</p> <p>2. Establezca variables o características (Edad, estrato socioeconómico, tipo de entidad, sector al que pertenece, nivel educativo, tipo de vinculación, genero, grupo étnicos y priorice.</p> | <p>3. Identifique fuentes de información (PQR, base de datos, resultados de rendición de cuentas, lecciones aprendidas) y mecanismo para la recolección.</p> <p>4. Estructura bases de datos que faciliten el análisis, cruce y filtro de la información, revise una vez al año la información.</p> |
|--|---|

Metodología propuesta por la Secretaría de Transparencia para la caracterización de los grupos de valor, es como se evidencia a continuación:

Paso 1: Identificar los objetivos de la caracterización y su alcance

Paso 2: Establecer un líder de la caracterización

Paso 3: Establecer variables y niveles de desagregación.

Paso 4: Priorizar variables

Paso 5: Identificación de mecanismos de recolección de información

Paso 6: Automatizar la información y establecer grupos o segmentos de usuarios

	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL GARZÓN - HUILA NIT: 891.180.026-5	Código: GE - M - 02 Versión: 01
	METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ESE	Vigencia: 22/08/2017

QUIENES DEBE SER CARACTERIZADOS

Beneficiarios de los servicios de la ESE

Servidores Públicos
Empresas pagadoras de los servicios de salud
Proveedores

Órganos de Control

Entidades Publicas
Corporaciones Publicas
Ciudadanos.
Otros Grupos de interés.

Ejemplo:

	Objetivo. Identificar las necesidades e intereses de los grupos de valor a quienes va dirigida la oferta institucional de la ESE, así como otras instancias que de manera indirecta requieren información frente a la gestión institucional.
	Alcance. Cubre todos los procesos de la ESE para fortalecer el portafolio de servicios y los mecanismos de atención.
	VARIABLES. Geográfica: Regiones del País. Nivel de Uso: Canales de atención y beneficios Intrínsecas: Intereses particulares de acuerdo al rol que ejerce la ESE
	Responsable. Oficina de Planeación en coordinación con la Oficina de Atención a los Usuarios y gestión del conocimiento, o quien haga sus veces.

5.2.2.2. Realizar Análisis Situacional

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la ESE en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos, los mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno. El desarrollo del análisis situacional comprende los siguientes factores:

1. Factores Externos
2. Factores Internos

Para realizar este análisis, existe una herramienta metodológica denominada matriz de debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), que sirve de ayuda para diagnosticar el estado de una empresa y cómo se puede ver afectada en el futuro por el entorno competitivo al que está expuesta, para consecuentemente tomar decisiones estratégicas.

Matriz DOFA: Identificación de Factores

	Positivo	Negativo
Origen interno	Fortalezas	Debilidades
Origen Externo	Oportunidades	Amenazas

	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL GARZÓN - HUILA NIT: 891.180.026-5	Código: GE - M – 02 Versión: 01
	METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ESE	Vigencia:22/08/2017

Estrategias DOFA: Formulación de Estrategias

Estrategias DO (Minimizar)

Este cruce consiste en contrarrestar debilidades por medio de oportunidades.

Estrategias FA (Supervivencia)

Este cruce consiste en contrarrestar amenazas por medio de las fortalezas.

Estrategias FO (Crecimiento)

Utilizar las fortalezas para optimizar las oportunidades

Estrategias DA.

Cuando el riesgo se materializa a partir de la combinación de debilidades con amenazas, para formular acciones de contingencias.

- Factores Externos

Los factores externos, son aquellos que afectan a toda la ESE y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden ser controladas por los directivos de la empresa, tales como: **Factores (Políticos, Legales, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Culturales)**, los cuales deben ser revisados, analizados y aprovechados y/o anticipados, para darle sostenibilidad y consolidación a la empresa, toda vez, que estos se presentan como oportunidades o amenazas.

Adicionalmente se deben analizar la percepción que tienen sus grupos de valor frente a la calidad y cantidad de los bienes y servicios ofrecidos, sus resultados e impacto, en especial la de los **Clientes, entidades pagadoras, proveedores, intermediarios, competidores, entre otros.**

- Factores Internos.

Revisar los aspectos internos como estructura organizacional, Modelo de Operación por Procesos, Procedimientos Guías, protocolos, manuales técnicos, infraestructura, recursos (humanos, físicos, financieros y de apoyo logístico), cultura organizacional, entre otros.

Así mismo, identifique sus capacidades en materia de tecnologías de información y las comunicaciones, en la medida que estas son un eje transversal en la gestión institucional de la ESE. Igualmente analice el contexto interno y externo de la ESE para la identificación de los riesgos y sus posibles causas.

5.2.3. Fase 3: Estructuración de los Objetivos Estratégicos

Con el resultado del ejercicio anterior como el conocimiento de la ESE, revisión y análisis del marco normativo, revisión, análisis y replanteamiento del Direccionamiento Estratégico (Misión, Visión, principios, valores), definición y caracterización de los grupos de valor y la realización del análisis situacional, estructure los objetivos estratégicos, los cuales se constituyen en los propósitos o logros que la ESE espera alcanzar en el mediano y largo plazo.

5.2.3.1. Formulación de los Objetivos Estratégicos

Para la formulación de los objetivos estratégicos, tenga en cuenta los siguientes criterios:

1. Deben ser concretos y alcanzables
2. Fáciles de comprender

	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL GARZÓN - HUILA NIT: 891.180.026-5	Código: GE - M – 02 Versión: 01
	METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ESE	Vigencia:22/08/2017

3. Inicie con un verbo en infinitivo (Establecer, identificar, recopilar, investigar, buscar, registrar, etc.

5.2.4. Fase 4. Planes de Desarrollo

Con base en la formulación anterior y con el fin de hacerla operativa, se desarrollarán los siguientes tipos de planes:

5.2.4.1. Plan Estratégico

Estructurados los objetivos estratégicos de la ESE por la Alta Dirección y su equipo Directivo, los cuales se constituyen en los propósitos o logros que la ESE espera alcanzar en el mediano y largo plazo, estos deben estar integrados al Plan de Gestión o Plan Estratégico cuatrienal que el gerente formula y presenta a la Junta Directiva para su aprobación. Este Plan se formulará según la metodología fijada por el Ministerio de Salud y Protección Social en la Resolución 710 de 2012, modificada por la Resolución 743 de 2013.

5.2.4.2. Planes Tácticos o Planes de Acción

Contienen las directrices planteadas por procesos que, articulados entre sí, y mediante un liderazgo eficaz, apoyan el logro de uno o varios objetivos estratégicos. Estos serán planteados para los años de ejecución del Plan de Gestión o Plan Estratégico y son operados por los subgerentes y líderes de procesos que conforman el comité directivo (grupo base) de la Empresa Social del Estado Hospital Departamental San Vicente de Paúl de Garzón. Esto planes formularán según la metodología fijadas por la ESE.

5.2.4.3. Planes Operativos Anuales.

Son un segmento del plan táctico, cuyas líneas o directrices generan un beneficio importante, con objetivos y metas explícitos por servicios o dependencias para su seguimiento y control. Los objetivos específicos de los planes tácticos se convierten en objetivos generales de los planes operativos, haciendo que los objetivos estratégicos sean realizables, medibles y controlables. Estos se realizan para cada servicio y/o dependencia que pertenece a una subgerencia según estructura funcional y serán operados por un gestor de servicio. El plan operativo se formulará según la metodología establecida por la ESE.

5.2.5. Fase 5. Monitoreo y Seguimiento Estratégico

Esta fase consiste en realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación de los planes a través de los estándares e indicadores de evaluación, de ahí la importancia que toma la correcta formulación de los indicadores y metas de los planes, a partir de los cuales permiten determinar los avances y cumplimiento de la gestión propia de los procesos, de las unidades de negocio; unidades funcionales y proyectos entre otros.

5.2.5.1. Estándares e Indicadores de Evaluación.

Según la Resolución 710 de 2012, modificada por la Resolución 743 de 2013 en sus anexos 2,3 y 4, se definen los indicadores y estándares por área de gestión, para la evaluación del Plan de Gestión de los Gerentes o Directores de las Empresas Sociales del Estado del orden territorial y se adoptan los estándares e indicadores contenidos en los anexos que hacen parte integral de la citada norma, los cuales son de obligatoria aplicación en la evaluación de la gestión y resultados de los Gerentes y Directores. Así mismo, en cada uno de los planes tácticos o de Acción u

	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL GARZÓN - HUILA NIT: 891.180.026-5	Código: GE - M - 02 Versión: 01
	METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ESE	Vigencia: 22/08/2017

operativos se adoptarán los indicadores y metas que los líderes y gestores de procesos determinen en concordancia con la metodología utilizada.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos.

Las evaluaciones continuas constituyen operaciones rutinarias que se integran en los diferentes procesos o áreas de la ESE, las cuales se llevan a cabo en tiempo real por parte de los líderes de proceso para responder ante un entorno cambiante.

La evaluación continua o autoevaluación lleva a cabo el monitoreo a la operación de la ESE a través de la medición de los resultados generados en cada proceso, procedimiento, proyecto, plan y/o programa, teniendo en cuenta los indicadores de gestión, el manejo de los riesgos, los planes de mejoramiento, entre otros. De esta manera, se evalúa su diseño y operación en un período de tiempo determinado, por medio de la medición y el análisis de los indicadores, cuyo propósito fundamental será tomar las decisiones relacionadas con la corrección o el mejoramiento del desempeño

En ese orden de ideas se busca que cada líder de proceso, con su equipo de trabajo, verifique el desarrollo y cumplimiento de sus acciones, que contribuirán al cumplimiento de los objetivos institucionales. Se convierte, entonces, la autoevaluación en el mecanismo de verificación y evaluación, que le permite a la entidad medirse a sí misma, al proveer la información necesaria para establecer si ésta funciona efectivamente o si existen desviaciones en su operación, que afecten su propósito fundamental.

6. CONTROL DE CAMBIOS.

El control de cambios, describe las modificaciones realizadas al presente Manual de Procedimientos y define la nueva versión que se genera por cambios de fondo requeridos.

FECHA	CAMBIO	NUEVA VERSIÓN
DD/MM/AAAA	Síntesis descriptiva de las modificaciones realizadas al documento.	00

Responsable	Nombres y Apellidos	Cargo	Firma
Elaboró:	Cicerón Cuchimba Patiño	Profesional de Apoyo	
Revisó	Diego Losada Floriano y Esperanza Fierro Vanegas	Subdirector Científico y Administrativo respectivamente	
Aprobó	Néstor Jhalyí Monroy Atía	Gerente	

(Adoptada mediante Resolución No. 0935 de Agosto 22 de 2017)