

**Diseño Plataforma Estratégica de la E.S.E. Hospital Divino Salvador del
Municipio de Sopo**

Jennifer Alexandra Beltrán Cárdenas

Erika Fernanda Rodríguez Vega

Jorge Francisco Sánchez Caicedo

**Trabajo de grado para optar al título Especialista en Gerencia de Servicios de
Salud.**

Asesor

Doctor Antonio Gómez Rodríguez

Director

**Institución Universitaria Colegios De Colombia – UNICOC
Programa Especialización en Gerencia de Servicios De Salud
Bogotá, D.C.**

2017

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C., Noviembre de 2017

“Lo que no logres de pie, pídelo de rodillas. Lo que no consigas hablando, hazlo orando. Lo que tú no puedes hacer, deja que Dios lo haga por ti” a Él gracias por permitirnos dar un paso más en nuestro camino profesional.

DEDICATORIA

A nuestros familiares:

De Jennifer Alexandra Beltrán Cárdenas para:

A Dios por haberme permitido culminar este proyecto y dar un paso más en el camino profesional, por permitirme crecer como persona, por fortalecerme cada día y aprender afrontar los retos de mi día a día.

A mi madre María Cárdenas López, por haber sido participe de mi proceso de formación, porque es una mujer con la tenacidad y humildad que ha logrado liderar la mejor familia basada en valores, gracias por su gran apoyo incondicional.

A mi padre José Beltrán Arias, por su gran apoyo y motivación para realizar las cosas, porque él fue quien me impulso y motivo para la realización de esta especialización, por sus consejos y por qué es un ejemplo a seguir.

A mi esposo Camilo Andrés Zarate, por su inmenso amor, apoyo incondicional, por sus palabras de apoyo, porque me ha demostrado que cuando se quieren las cosas se pueden conseguir con sacrificio y esfuerzo.

Y a todas aquellas personas que han sido parte fundamental en mi proceso como profesional y me han aportado cada uno experiencias directa o indirectamente.

De Jorge Francisco Sánchez Caicedo

Es mi deseo como un sencillo gesto de agradecimiento dedicarle este proyecto de grado a mi amada esposa Tatiana del Pilar Molina Loaiza, por su inmenso amor permanente, cariño y comprensión, por sus plegarias para que día a día sea protegido y una nueva esperanza con su apoyo y su espíritu alentador, contribuyendo incondicionalmente a lograr mis metas y mis objetivos propuestos.

A mis adorados hijos Diego Alejandro y Vanessa Sánchez Molina, quienes a diario les demuestro que nunca hay que dejar de luchar para conseguir los que nos propongamos.

A mi querido padre Luis Jorge Sánchez Moreno, quien desde el cielo me ilumina y me protege y a mi querida madre Nohemí Caicedo de Sánchez, quien desde el interior de su ser ha deseado siempre el logro de mis proyectos

De Erika Fernanda Rodríguez Vega

Mis agradecimientos primeramente a Dios, porque es quien guía el destino de mi vida. A mi Abuelita Ana Julia que desde el cielo cuida mis pasos, porque siempre estuvo en los momentos más importantes de mi vida y sus oraciones siempre fueron mi aliento para continuar con las metas propuestas.

A mi dulce madre María Angélica Vega por su gran amor y devoción a su familia, por estar siempre dispuesta a dar un abrazo y una sonrisa en los momentos difíciles, por sus sacrificios, por motivarme siempre a no rendirme y seguir adelante.

A mi padre Enrique Rodríguez por su apoyo incondicional y por desear siempre lo mejor para mí, por los valores que le ha inculcado a mi vida y que hoy en día me hacen la mujer que soy y me invita constantemente a fortalecer mi camino profesional.

A mi Hermana Ángela María Rodríguez por ser mi inspiración en cada proyecto que emprendo y me permite ser su ejemplo y además porque su gran corazón me lleva siempre a admirarla.

A mis compañeros que se convirtieron en una familia y me dieron lo mejor de cada uno hasta el último momento.

Los amo muchísimo y les dedico este nuevo triunfo en mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Institución Universitaria Colegios de Colombia UNICOC, por los conocimientos, enseñanzas y valores impartidos a lo largo de nuestros estudios.

A nuestros profesores por su dedicación en forjar profesionales competentes, íntegros y exitosos.

A nuestro director de tesis Dr. Antonio Gómez Rodríguez, por su dirección, la cual hizo posible la culminación exitosa de este proyecto.

Y a todos aquellos que contribuyeron a desarrollar este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	10
ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
2.1 General	12
2.2 Especificos	12
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
3.1 TEÓRICA.....	13
3.2 PRÁCTICA.....	13
3.3 METODOLÓGICA.....	13
4. MARCO DE REFERENCIA.....	14
4.1 MARCO CONCEPTUAL	14
4.2 MARCO ESPACIAL	16
4.3 MARCO TEORICO	16
4.4 MARCO LEGAL.....	188
5. ASPECTO METODOLÓGICO	20
6. DESPLIEGUE DEL PLAN ESTRATÉGICO	22
7. DESPLIEGUE Y DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS	23
7.1 Elaboración de un diagnóstico actual del direccionamiento estratégico de la E.S.E. Hospital Divino Salvador de Sopó.....	23
7.2 Consolidar los resultados arrojados de la información recolectada de las áreas estratégicas misionales y operativas de la E.S.E Hospital Divino Salvador de Sopó.....	24
7.3 Analizar en mesas de trabajo con los líderes de procesos los resultados obtenidos para que este insumo sea la base de la formulación de la plataforma a través de análisis DOFA.	300
7.4 Formular y aprobar la nueva plataforma estratégica para la E.S.E. Hospital Divino Salvador de Sopó. 33	
7.4.1 Planeación	333
7.4.2 Estructura organizacional	¡Error! Marcador no definido. 5
7.4.3 Portafolio de servicios.....	366
7.4.4 Capacidad Instalada	400
7.4.5 Recurso Humano	422
7.4.6 Procesos	444

7.4.7 Mapa de Procesos	47
7.4.8 Planteamiento de plataforma estratégica.....	477
7.5 Realizar la socialización y despliegue de la plataforma estratégica	511
7.5.1 Divulgación Plan estrategico empresa social del estado Hospital Divino Salvador de Sopo.....	51
7.5.2 Monitoreo y seguimiento del Plan estrategico empresa social del estado Hospital Divino Salvador de Sopo.....	512
8. CONCLUSIONES	533
9. BIBLIOGRAFIA.....	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cuadro matriz de correlación objetivos – estrategias.....	21
Figura 2. Instalaciones de la E.S.E. Del Orden Departamental Hospital Divino Salvador de Sopo.....	22
Figura 3. Misión.....	28
Figura 4. Visión.....	28
Figura 5. Valores Corporativos.....	29
Figura 6. Principios Corporativos.....	29
Figura 7. Organigrama Institucional.	35
Figura 8. Estructura de mapa de proceso.....	47

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resultado del diagnóstico realizado a las área estratégicas.....	24
Tabla 2. Identificación de la ESE Hospital Divino salvador de Sopo.....	33
Tabla 3. Servicios Habilitados y ofrecidos 2017.....	36
Tabla 4. Capacidad instalada.....	40
Tabla 5. Recurso Humano	42
Tabla 6. Procesos.....	45

INTRODUCCIÓN

La especialización de Gerencia en Servicios de Salud, es la respuesta y la implementación para satisfacer adecuadamente la actualización de conocimientos teóricos de los recursos humanos, planeación y ejecución de proyectos en los diferentes niveles de atención en salud.

La articulación de herramientas e instrumentos de gestión de los servicios de salud con las necesidades y las oportunidades que generan los procesos de reforma, son parte de una posición analítica y práctica frente a la problemática y avances de nuestro Sistema Nacional de Salud en Colombia, y el modelo de atención del primer nivel de atención. Más que una descripción técnica, sin contextualización institucional, de la realidad nacional y los marcos de referencia teórica, el tratamiento de la temática de la gestión intenta vincularse con la identificación de los problemas centrales de nuestro sistema de salud y la solución de las mismas, a través del desarrollo de sus capacidades organizacionales e institucionales y los mecanismos de coordinación de las diferentes instancias de financiamiento, organización y provisión de servicios, factores relevantes en la definición de la trayectoria del proceso de cambio y de sus resultados en materia de equidad, eficiencia y calidad.

Es así, que en el presente proyecto, se pone en contexto un hospital que desea empezar el mejoramiento en la plataforma estratégica como un proceso de calidad y mejora continua, La E.S.E. Hospital Divino Salvador de Sopo, al cual va dirigido el presente estudio, cuyo objetivo es formular la Plataforma Estratégica.

La planificación para algunos implica algo poco comprensible, difícilmente aplicable o de escaso interés dentro de su quehacer, sin embargo, es parte de nuestra rutina aun cuando raras veces se es consciente de ello, la trascendencia de los servicios de salud por sobre cualquier otro elemento en el desarrollo económico y social de un país, es indiscutible y, por ello, la responsabilidad de esforzarse por guiarlos hacia la optimización de los recursos en beneficio de la población no requiere explicaciones. Para esto, es necesario el desarrollo de la planificación, empezando en las bases del sistema de salud, sobre las cuales descansa el éxito alcanzado, evidente en los índices de salud de los cuales aún disfrutamos y que se comparan con los de los países desarrollados, e, incluso, algunos están por encima de ellos.

En este documento se podrá visualizar y evidenciar la problemática que dio origen al estudio, referentes teóricos, conceptual, legal y metodologías que comprende el tipo de estudio, fuentes, técnicas y métodos de investigación. Por otra parte también se evidenciara nuestra propuesta de formulación de planeación estratégica para la E.S.E. Divino Salvador de Sopo, la cual comprende el diagnostico actual de situación en salud, la estructura organizacional, el portafolio de los servicios, la capacidad instalada, los recursos humanos, los procesos, y la plataforma estratégica en donde se muestra la

misión, visión, slogan, logo, valores, principios y objetivos y las conclusiones de los resultados obtenidos en la investigación.

ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente proyecto se elabora con el fin de realizar un nuevo planteamiento de la plataforma estratégica para la E.S.E Hospital Divino Salvador de Sopó ya que se encuentra desactualizada y requiere de una nueva formulación que esté acorde al nuevo periodo de gestión del gerente, teniendo en cuenta el establecimiento de los objetivos estratégicos planteados con base en la normatividad vigente en salud, plan de desarrollo departamental 2016:2020 “Unidos podemos más”, plan territorial de salud 2016: 2020 “Unidos podemos más por la salud y la felicidad” y el plan de desarrollo de desarrollo institucional, lo que conlleva a un nuevo direccionamiento estratégico para el cumplimiento de las metas planteadas desde el nivel nacional al institucional.

Para el desarrollo del presente trabajo, inicialmente se realizó un diagnostico institucional encontrándose una plataforma estratégica con una visión desactualizada y unos objetivos estratégicos no acordes con los planes institucionales, por lo cual de manera inmediata se estableció como una directriz la reformulación de la plataforma estratégica para lo cual se convocó al equipo directivo y oficinas asesoras para el planteamiento de la metodología, construcción, implementación, socialización y despliegue de la nueva plataforma estratégica.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La E.S.E Hospital Divino Salvador de Sopo cuenta con la plataforma estratégica acorde a su periodo de gestión “2017 - 2020 y sus objetivos estratégicos institucionales se encuentran desactualizados?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 General

Reformular la plataforma estratégica de la E.S.E Hospital Divino Salvador de Sopó para la vigencia 2017 – 2020.

2.2 Específicos

- Elaborar un diagnóstico actual del direccionamiento estratégico de la E.S.E. Hospital Divino Salvador de Sopó.
- Consolidar los resultados arrojados de la información recolectada de las áreas estratégicas misionales y operativas de la E.S.E Hospital Divino Salvador de Sopó.
- Analizar en mesas de trabajo con los líderes de procesos los resultados obtenidos para que este insumo sea la base de la formulación de la plataforma a través de análisis DOFA.
- Formular y aprobar la nueva plataforma estratégica para la E.S.E. Hospital Divino Salvador de Sopó.
- Realizar socialización y despliegue de la plataforma estratégica.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TEORICA

Dar un direccionamiento estratégico efectivo a la E.S.E Divino Salvador de Sopo, que llevaran a la institución a un nivel competitivo, lo que en consecuencia generara un valor diferencial en los servicios de salud en la zona de influencia, permitiéndole competir a nivel departamental en el corto plazo, logrando ser reconocida como una E.S.E. de baja complejidad que suplirá las necesidades básicas de servicios de salud, cumpliendo así con las expectativas de su razón de ser, basándonos en sus expectativas y necesidades, creando un proceso racional que pretende con el uso óptimo de los recursos, alcanzar el objetivo común del Hospital.

El propósito general es multiplicar un capital en un corto plazo, su proyección y su continuidad. De acuerdo con esto, se profundizara acerca de los principios y estructura de planeación estratégica aplicable al Hospital Divino Salvador de Sopo, objeto de estudio, teniendo que precisar un diagnóstico interno y externo que permita establecer las áreas de mejora y los puntos de partida. Este proceso debe ir acompañado de un control y una retroalimentación que permita efectuar una óptima implementación.

3.2 PRACTICA

El resultado de esta investigación permitirá dar solución mediante métodos administrativos a problemas que afectan el entorno del Hospital Divino Salvador de Sopo, para beneficiar tanto al personal administrativo, empleados y pacientes, logrando de esta manera posicionamiento y reconocimiento del Hospital en el Departamento de Cundinamarca, poniendo en práctica las diferentes competencias, a través de un proceso integral, sistémico, de continua previsión, organización y buen uso de recursos disponibles en el Hospital Divino Salvador de Sopo, con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo – espacio fijados, cumpliendo con las normas y las funciones básicas de la administración.

3.3 METODOLÓGICA.

- Se realizara un diagnóstico inicial con método de observación directa y análisis de información existente.
- Revisión y articulación de planes estratégicos, departamental, municipal e institucional.

- Aplicación de encuestas al personal para el planteamiento de la plataforma estratégica garantizando la participación de los funcionarios y colaboradores.
- Consolidación y análisis de la información recolectada.
- Actas de reunión como soporte trabajo en equipo para la estructuración de la plataforma estratégica.
- Comité de gerencia para aprobación final de la plataforma estratégica planteada.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual aborda los términos más relevantes en el desarrollo del proyecto facilitando su comprensión, seguidamente se presenta la respectiva definición de cada uno de ellos.

- **Diseño Organizacional:** El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.
- **DOFA:** La matriz DOFA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.
- **Estrategias:** Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, siendo acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Las estrategias producen efectos en las áreas funcionales de la empresa y exigen que se tomen en cuenta factores tanto internos como externos.
- **Misión:** Es una declaración que identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado.
- **Objetivo:** Se define como un resultado específico que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica.
- **Oportunidad:** Se refiere a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar en forma significativa a una empresa en el futuro.

- **Planeación Estratégica:** Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.
- **Políticas:** Incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos.
- **Logo:** Es una forma genérica de referirse a cualquier representación gráfica de una marca, que es el conjunto de signos que identifican comercialmente y legalmente una entidad.
- **Macro ambiente:** grandes fuerzas sociales que afectan a todo el microambiente, es decir, económicos, sociales, culturales, demográficos y ambientales, políticas, legales y gubernamentales, competitivas y tecnológicas.
- **Mapa de procesos:** Describe las actividades de planeación, autoevaluación y mejoramiento continuo como bases para el direccionamiento estratégico de la institución, previa identificación de las necesidades y requisitos de los clientes.
- **Portafolio de servicios:** es un libro, carpeta o documento en el cual se incluye información básica y necesaria de la empresa para que los clientes o futuros clientes conozcan los productos de la compañía, ayudándoles a tener una buena impresión de ella.
- **Principios:** un principio es una ley o regla que se cumple o debe seguirse con cierto propósito, como consecuencia necesaria de algo o con el fin de lograr un propósito. Las leyes naturales son ejemplos de principios físicos, en matemáticas, algoritmia y otros campos también existen principios necesarios o que se cumplen sin más o que deberían cumplirse si se pretende tener cierto estado de hechos.
- **Recurso humano:** se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Los empleados o colaboradores son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades.
- **Valores:** los valores son principios que permiten orientar el comportamiento en función de la realización de las personas, proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus

objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión).

- Visión: es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

4.2 MARCO ESPACIAL

La E.S.E. Hospital Divino Salvador de Sopo, es una institución prestadora de salud, ubicada en el continente de América del Sur, en el país de Colombia en el departamento de Cundinamarca municipio de Sopo en la carrera 4 No. 5 – 89.

4.3 MARCO TEORICO

Actualmente el Hospital Divino Salvador de Sopo debe adaptarse al Plan de desarrollo del Municipio de Sopo, (Seguridad y Prosperidad 2020) para la Vigencia 2016-2020, en consecuencia para el inicio de la Nueva Gerencia a nivel del Hospital Divino Salvador de Sopo es necesario dar inicio a las etapas preliminares para la formulación de una nueva Plataforma Estratégica para la Vigencia 2017 - 2020, dentro del concepto de la planeación estratégica, la primera fase de ellas es la de establecer los lineamientos generales para su formulación, que para nosotros es el Plan de Acción en Salud la bitácora de acción de la Gerencia para poder interactuar con el municipio en el plan de desarrollo y armonizar los planes respectivos, para que el nuevo Plan se sustente en un proceso participativo y compartido con las directivas de la institución en responsabilidad de la Gerencia y participación de las Subgerencias tanto en su diseño como en su Ejecución. Para el documento final se realiza los lineamientos generales que ayudan a la estructuración el diseño, la ejecución y evaluación de la Planeación Estratégica del Hospital Divino Salvador de Sopo en el periodo 2017 – 2020.

¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA? La Planeación Estratégica es un proceso sistémico y en consecuencia participativo que orienta, las acciones encaminadas al ordenamiento, gestión de recursos y ejecución en el tiempo de actividades, proyectos y programas, que le permitan al Hospital Divino Salvador de Sopo cumplir con su Misión al mediano y largo plazo, dentro del marco de las políticas y principios institucionales.

Para que la Planeación Estratégica tenga éxito es necesario tener el orden y el método y el compromiso gerencial y del equipo directivo:

- a. La estrategia no tendría valor agregado si no hay ejecuciones que se puedan medir.
- b. Requiere del compromiso y liderazgo total de la alta dirección.
- c. Debe ser un proceso abierto, participativo, transparente y de conocimiento que involucre y compromete a todas las áreas de la institución.
- d. Ser concordante con los principios y valores institucionales.

- e. Responder a un diagnóstico actual de la Institución y su entorno en donde se deba realizar mediante instrumentos para el presente documento es el DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) Diagnóstico que se deriva de un proceso permanente de autoevaluación y conocimiento de la Historia y del Presente de la Institución que impacte en la estructura de futuro.
- f. Las estrategias deben convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables, metas claramente establecidas, viables, alcanzables en el tiempo y evaluables. Recordar que lo que no se mida no sirve.
- g. Debe permitir los ajustes oportunos derivados de su seguimiento y evaluación.

DEBEMOS CONTESTAR ENTRE TODOS LAS SIGUIENTES PREGUNTAS FRENTE A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

¿La pregunta para el Equipo Directivo y Operativo Quiénes somos? Es importante conocer la historia, los orígenes de la institución que marcaron su identidad, su naturaleza y quehacer, aspectos que están ligados a su Misión, principios y valores.

¿Debemos preguntarnos Dónde estamos? Corresponde al diagnóstico estratégico, es decir a un análisis situacional del Hospital Divino Salvador de Sopo y en particular de cada una de las unidades funcionales de Producción que la componen. Esto conduce a la realización de un análisis interno que permita establecer nuestras fortalezas y debilidades y a un análisis externo para identificar las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.

¿Preguntarnos Hacia dónde podemos ir? El Plan Estratégico ha de considerar el plan de desarrollo del Municipio ,el Plan de Acción en Salud , los desafíos del entorno; los escenarios tendenciales esperados en Salud el cual es de incertidumbre y en un sistema multinormado como consecuencia de los cambios emitidos como políticas del Ente rector (Ministerio de Salud), el Organismo de Control y Vigilancia (Superintendencia Nacional de Salud) los actores de control (Gobierno, grupos económicos, entes legislativos), situaciones de conflicto al Interior del País – Etapas de Postconflicto y fenómenos de desplazamiento Masivo en países Vecinos, así como las políticas, limitaciones y alcances de los recursos institucionales.

¿Hacia dónde queremos ir? Identificadas las tendencias del desarrollo, se define cuál ha de ser el escenario futuro deseado y realizable para la institución, concordante con su Misión (Lo que somos Hoy) y con sus principios y valores. Un resumen de este escenario futuro correspondería a la Visión (Lo que queremos Ser).

¿Cómo logramos los objetivos y como llegaremos allá? Corresponde a la definición de las acciones a realizar en el presente para que el escenario deseado realmente ocurra; involucra los objetivos estratégicos (¿Qué hacer?), las estrategias (¿Cómo hacerlo?) y el seguimiento y evaluación (¿Cómo medir lo ejecutado?).

En este proceso debemos pasar de la planeación a la acción, es decir pasar de la formulación a la ejecución, de no hacerlo, todo el proceso se reduciría a una simple especulación y realmente nuestro esfuerzo no tendría futuro; es pasar de la pre actividad a la pro actividad, en otras palabras: no sólo anticiparse a los acontecimientos, sino además actuar para que ocurran como deseamos. Dentro de los futuros posibles, que en salud son bien inciertos, hay unos pocos que tienen mayor opción de suceder, estos son los futuros probables, no porque el destino así lo quiere, sino porque así lo determina el hombre como protagonista y responsable de su propio futuro. Sin embargo de esos futuros probables algunos pueden resultar negativos o contrarios a nuestras metas, en cuyo caso aparece la acción del hombre en el presente, representada en proyectos, en el desarrollo de potencialidades, en estrategias encaminadas a construir hoy el futuro deseado, por eso un medio para llegar al futuro deseado es la Planeación Estratégica.

4.4 MARCO LEGAL.

En materia de planeación estratégica y gestión de la calidad en Colombia se cuenta con las siguientes normas legales:

- Ley 10 de 1990 – Enero 10 “Por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de Salud y se dictan otras disposiciones.
- Ley 100 de 1993 – Diciembre 23 “Por la cual se crea el Sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 715 de 2001 – Diciembre 21 “Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de servicios de educación y salud, entre otros”.
- Ley 1122 de 2007 – Enero 9 “Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 1438 de 2011 – Enero 19 “Por medio de la cual se reforma el SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 1751 de 2015 16 DE FEBRERO “Por medio de la cual se regula el derecho fundamental a la salud y se dictan otras disposiciones”.
- Que la Ley 1450 de 2011 aprobó el Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014.
- Que el Decreto 3039 del 10 de agosto de 2007 aprobó el Plan Nacional de Salud Pública.

- Que la Asamblea de Cundinamarca aprobó a través de la Ordenanza No. 128 de mayo de 2012 el Plan Departamental de Desarrollo 2012-2016 "Cundinamarca Calidad de Vida" y el Plan Territorial de Salud 2012- 2015 "Cundinamarca Saludable".
- Que la Resolución 425 del 11 de febrero del 2008, define la metodología para la elaboración, ejecución, seguimiento, evaluación y control del Plan de Salud Territorial.

5. ASPECTO METODOLÓGICO

La metodología de investigación es necesaria con el fin de establecer el procedimiento que se va a utilizar en el proceso de recolección de datos e información.

El proceso que se siguió para desarrollar el diseño metodológico que enmarca la investigación fué determinar el tipo de estudio, seguido del universo de aplicación y por último el método de investigación.

TIPO DE ESTUDIO.

Este estudio fue de tipo descriptivo, en el cual se tomó información relacionada con temas estratégicos que permitieron la aplicación de los mismos durante el desarrollo. Se realizara un diagnóstico inicial con método de observación directa y análisis de información existente.

Revisión y articulación de planes estratégicos, departamental, municipal e institucional.

Aplicación de encuestas al personal para el planteamiento de la plataforma estratégica garantizando la participación de los funcionarios y colaboradores.

Consolidación y análisis de la información recolectada.

Actas de reunión como soporte trabajo en equipo para la estructuración de la plataforma estratégica.

Comité de gerencia para aprobación final de la plataforma estratégica planteada.

Acotados en el tiempo unos objetivos planteados de modo inteligente, requieren un plazo de tiempo límite para ser cumplidos. Acotar algo en el tiempo quiere decir que se debe establecer un plazo dentro del cual se debe cumplir el objetivo.

Para esta consolidación se empleara la siguiente matriz de correlación de objetivos y estrategias y se calificara con respecto al objetivo con la siguiente tabla de 1 a 4, siendo 1 poca relación y 4 una muy estrecha relación.

OBJETIVOS / LÍNEA ESTRATEGICAS	MATRIZ DE CORRELACIÓN OBJETIVOS- ESTRATEGIA					
	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	OBJETIVO 4	OBJETIVO 5	
LÍNEA DE ACCIÓN 1						
LÍNEA DE ACCIÓN 2						
LÍNEA DE ACCIÓN 3						
LÍNEA DE ACCIÓN 4						
LÍNEA DE ACCIÓN 5						
TOTAL						

Figura 1. CUADRO MATRIZ DE CORRELACIÓN OBJETIVOS – ESTRATEGIAS

La propuesta de objetivos estratégicos estará a cargo de la oficina de planeación, producto de la aplicación de la metodología mencionada anteriormente, para luego socializar y colocar a consideración de sus partes interesadas.

Una vez consolidados los objetivos estratégicos deben clasificarse por tipo de perspectiva según el BSC.

Resumen de las cuatro perspectivas según Balanced Score Card:

Perspectiva financiera: Su objetivo específico es crear valor, rendimiento y garantía de crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

Perspectiva del cliente: Permite estructurar la estrategia del cliente bajo un nicho definido que genere altos rendimientos financieros.

Perspectiva del proceso interno: Esta perspectiva es seguida de la perspectiva financiera y del cliente, ya que con este orden se alinean actividades y procesos cruciales de la empresa.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Hace referencia a los objetivos e indicadores que sirven de plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa.

CUADRO CLASIFICACIÓN DE PERSPECTIVAS BSC

Es recomendable la fijación de los objetivos con relación a los siguientes aspectos:

- Desarrollo de personal
- Recursos financieros
- Recursos físicos
- Productividad – desempeño económico
- Responsabilidad social
- Desempeño económico

7. DESPLIEGUE Y DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

A continuación se realiza el desarrollo de los objetivos específicos planteados para el desarrollo del presente trabajo.

7.1 Elaboración de un diagnóstico actual del direccionamiento estratégico de la E.S.E. Hospital Divino Salvador de Sopó.

La Plataforma Estratégica institucional es la herramienta de diseño, ejecución y evaluación de la institución, esta define los objetivos estratégicos y las metas para el cumplimiento de la Misión y el logro de la Visión definidos por la ESE.

En vista de que finalizo el periodo de gestión del gerente anterior en la vigencia 2016; se hizo necesario replantear un nuevo direccionamiento estratégico para la ESE encaminado a cumplir con todos los planes operativos, estratégicos y gerenciales que contribuyan y aporten a las metas tanto municipales como departamentales y definan de esa manera la identidad institucional para el nuevo cumplimiento de objetivos.

En este proceso se identificó que la E.S.E. no cuenta con una plataforma estratégica actualizada que responda a las necesidades del plan de desarrollo institucional y planes estratégicos institucionales planteados por la nueva administración del gerente para su periodo de gestión del 2017 al 2020, donde se establezcan misión, visión, valores y principios corporativos como eje principal e insumo inicial de contexto a la implementación de la metodología de planeación.

Esta parte del estudio recoge la Plataforma Estratégica de la entidad y El Plan de Desarrollo Institucional, entendido este como el conjunto de estrategias y metas para el periodo que permitirán cumplir con la Misión y alcanzar la Visión.

Además de la Plataforma Estratégica, se deben plantear Objetivos Institucionales estratégicos muy ambiciosos que al mismo tiempo reconoce la coyuntura socio política y del sector que obligan a las IPS públicas a cumplir con una serie de reglamentaciones y exigencias ineludibles: acreditación, hospital verde, sostenibilidad financiera.

La ESE Hospital Divino Salvador de Sopó, desarrollo un proceso de planeación participativo en donde se involucraron todos los actores institucionales mediante una encuesta al personal de la institución, en el que se identificaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, se fijaron los derroteros para los próximos años, en el marco del Sistema General de Seguridad Social en Colombia, su inestabilidad jurídica y las condiciones y necesidades de salud de la población usuaria de los servicios.

7.2 Consolidar los resultados arrojados de la información recolectada de las áreas estratégicas misionales y operativas de la E.S.E Hospital Divino Salvador de Sopó

Resultado del diagnóstico realizado a las áreas estratégicas:

Resultados de entrevista. Inicialmente para conocer la situación actual de la entidad se procedió a realizar una encuesta al gerente Dr. Antonio Victorino Cruz Aragundi, quien se encuentra vinculado con la E.S.E. desde el 1 de abril de 2017 y la Dra. Dayani Preciado Asesora del Proceso de Planeación y Calidad. Obteniéndose la siguiente información:

Tabla 1 Resultados entrevista a gerente y Asesora del Proceso de Planeación y Calidad.

Fuente: Tabla realizada con base en la información suministrada por el Dr. Antonio Victorino Cruz Aragundi y la Dra. Dayani Preciado Garcia, entrevistados por los autores del estudio.

Preguntas	Respuestas	Entrevistado
1 ¿La Empresa Social del Estado del Orden Departamental “Hospital Divino Salvador de Sopo” del municipio de Sopo Cundinamarca, cuenta con Plataforma Estratégica actualizada?	No, La E.S.E. no cuenta con Plataforma actualizada, está operando en un periodo de transición bajo criterios de la administración central, mientras la Junta Directiva y el grupo de planificación estrategia de la institución diseñan y presentan para aprobación de la misma la propuesta de Plataforma Estratégica de la E.S.E.	Dr. Antonio Victorino Cruz Aragundi
2- A la gerencia y al grupo de Staff de la Empresa Social del Estado del Orden Departamental “Hospital Divino Salvador de Sopó” ¿le gustaría que se le presente una propuesta de Planeación Estratégica?	Si, la Empresa Social del Estado del salvador de Sopó, requiere de manera urgente que se realice este trabajo, y que mejor que lo realice un grupo de personas, que se encuentran especializadas en el sector salud.	Dr. Antonio Victorino Cruz Aragundi
3- ¿Qué temas le gustaría que se incluyeran en la propuesta de Planeación Estratégica para la E.S.E.?	Para el grupo estratégico, sería de gran importancia que se incluyeran dentro de la propuesta los siguientes temas: - Debe contar con una introducción. - Se debe hablar de la planeación del entorno donde desarrolla la E.S.E. sus actividades. - Se debe realizar una Caracterización del Hospital. - Se deben identificar los procesos	Dr. Antonio Victorino Cruz Aragundi – Dra. Dayani Preciado

Resultado del diagnóstico realizado a las áreas Misionales y de apoyo

Con el ánimo de continuar con la recolección de información efectiva que sirva de insumo para el planteamiento de una nueva plataforma estratégica en la institución se elabora una encuesta que se aplicó al personal de las áreas misionales y de apoyo de la institución, la cual incluyó las siguientes preguntas:

- 1.Cuál cree que son las palabras claves que deben definir la **MISIÓN** o razón de ser de la E.S.E:
 - a. Atención humanizada
 - b. Prestación de servicios con calidad
 - c. Satisfacción de los usuarios y sus familias a través de un equipo humano calificado
 - d. Prestación de servicios con énfasis en la prevención de la enfermedad y promoción de la salud.
 - e. Otro ¿Cuál?

- 2.Cuál cree que debe ser la **VISIÓN** de la ESE al año 2020:
 - a. Ser IPS reconocida por prestar servicios de salud con humanización
 - b. Garantizar la sostenibilidad institucional
 - c. Prestar servicios con calidad y oportunidad
 - d. Otro ¿Cuál?

3. Con cuál de los siguientes **VALORES CORPORATIVOS** se siente identificado en la ESE o cuales considera usted que debe tener los funcionarios de la institución:
 - a. Ética – Respeto
 - b. Lealtad – Compromiso
 - c. Honestidad – Solidaridad
 - d. Calidad – Vocación de Servicio
 - e. Responsabilidad – Liderazgo
 - f. Otro ¿Cuál?

- 4.Cuál cree que deben ser los **PRINCIPIOS COORPORATIVOS** de la E.S.E :
 - a. Humanización – Calidad en la prestación de los servicios
 - b. Mejoramiento Continuo- Gestión efectiva de la entidad
 - c. Protección y compromiso social a la comunidad – Integralidad de la atención a la población
 - d. Transparencia en la gestión – Respetto a la dignidad Humana

La anterior encuesta se aplicó a 91 colaboradores de la institución (funcionarios – contratistas) de la ESE y sus sees adscritas, información que fue tabulada y consolidada en la siguiente matriz, arrojando el siguiente resultado (Se presenta un resumen de las 91 encuestas aplicadas):

PREGUNTAS	TABULACIÓN POR PRETEST												TABULACIÓN POR PREGUNTA		
													PUNTAJE TOTAL POR PREGUNTA	CALIFICACIÓN ESPERADA POR PREGUNTA	
	1 N°	2 N°	3 N°	7 N°	33 N°	34 N°	35 N°	36 N°	37 N°	89 N°	90 N°	91 N°	Total N°	%	N°
1.Cuál cree que son las palabras claves que deben definir la MISIÓN o razón de ser de la E.S.E:															
a. Atención humanizada				1,00	1,00		1,00	1,00	1,00			1,00	36,00	24,7	146
b. Prestación de servicios con calidad			1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00		1,00	42,00	28,8	146
c. Satisfacción de los usuarios y sus familias a través de un equipo humano calificado	1,00	1,00							1,00	1,00	1,00		41,00	28,1	146
d. Prestación de servicios con énfasis en la prevención de la enfermedad y promoción de la salud.		1,00									1,00		25,00	17,1	146
e. Otro ¿Cuál?													2,00	1,4	146
2.Cuál cree que debe ser la VISIÓN de la ESE al año 2020:															
a. Ser IPS reconocida por prestar servicios de salud con humanización				1,00		1,00	1,00		1,00		1,00	1,00	56,00	42,4	132,00
b. Garantizar la sostenibilidad institucional					1,00			1,00		1,00			16,00	12,1	132,00
c. Prestar servicios con calidad y oportunidad	1,00	1,00	1,00		1,00		1,00	1,00	1,00		1,00	1,00	59,00	44,7	132,00
d. Otro ¿Cuál?													1,00	0,8	132,00
3. Con cuál de los siguientes VALORES CORPORATIVOS se siente identificado en la ESE o cuales considera usted que debe tener los funcionarios de la institución															
a. Ética – Respeto	1,00			1,00			1,00	1,00		1,00		1,00	47,00	30,3	155,00
b. Lealtad – Compromiso		1,00		1,00	1,00	1,00		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	34,00	21,9	155,00
c. Honestidad – Solidaridad	1,00				1,00		1,00						12,00	7,7	155,00
d. Calidad – Vocación de Servicio		1,00									1,00		46,00	29,7	155,00
e. Responsabilidad – Liderazgo			1,00										14,00	9,0	155,00
f. Otro ¿Cuál?													2,00	1,3	155,00
4.Cuál cree que deben ser los PRINCIPIOS COORPORATIVOS de la E.S.E :															
a. Humanización – Calidad en la prestación de los servicios					1,00	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00		52,00	40,3	129,00

b. Mejoramiento Continuo- Gestión efectiva de la entidad	1,00		1,00	1,00	1,00			1,00		1,00	1,00	1,00	27,00	20,9	129,00
c. Protección y compromiso social a la comunidad – Integralidad de la atención a la población		1,00		1,00									28,00	21,7	129,00
d. Transparencia en la gestión – Respetto a la dignidad Humana							1,00						22,00	17,1	129,00

Consolidado

1.Cuál cree que son las palabras claves que deben definir la MISIÓN o razón de ser de la E.S.E:

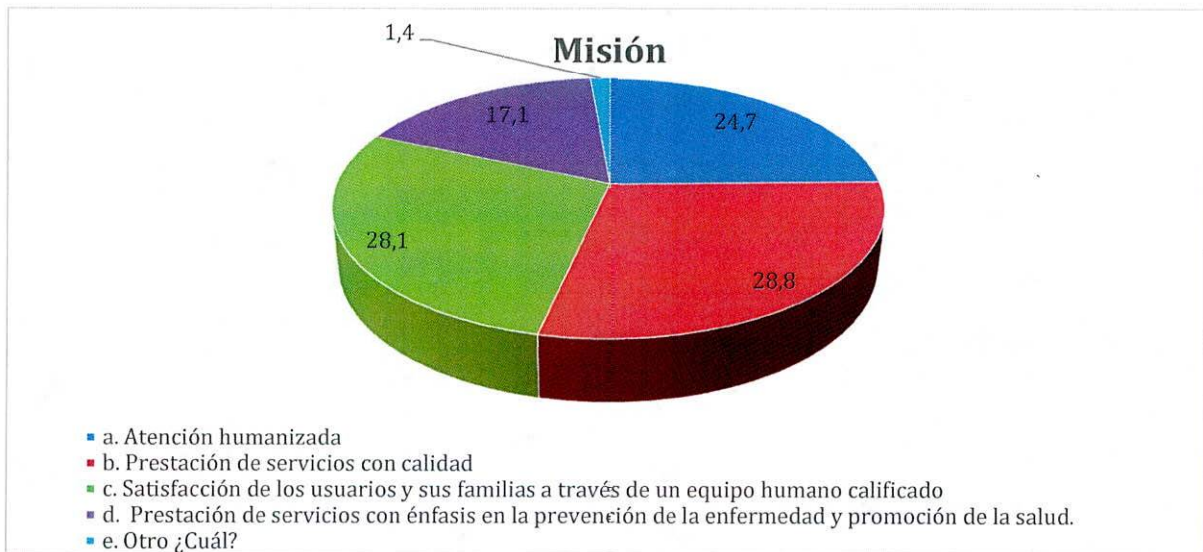


Figura 3. Misión

En esta primera pregunta se tiene como eje principal para el planteamiento de la visión la Prestación de servicios con calidad y Satisfacción de los usuarios y sus familias a través de un equipo humano calificado con el 56,8% en total.

2. Cuál cree que debe ser la VISIÓN de la ESE al año 2020:

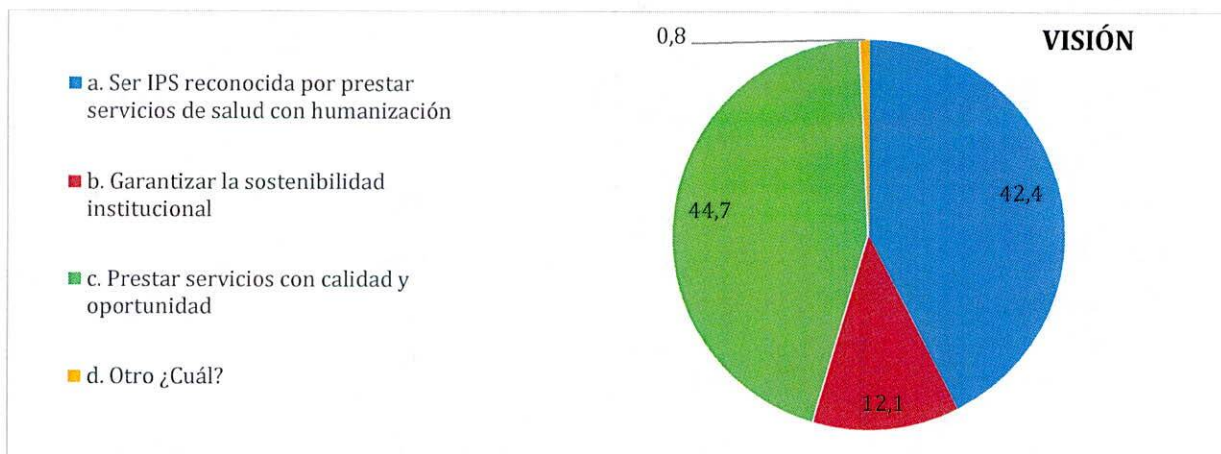


Figura 4. Visión

En esta grafica se observa que el 44,7 % de los colaboradores quiere que la visión de la ESE sea Prestar servicios con calidad y oportunidad y el 42,4%. Se enfoca en Ser IPS reconocida por prestar servicios de salud con humanización, en total están de acuerdo con esta visión el 87,1% de los encuestados.

3. Con cuál de los siguientes VALORES CORPORATIVOS se siente identificado en la ESE o cuales considera usted que debe tener los funcionarios de la institución

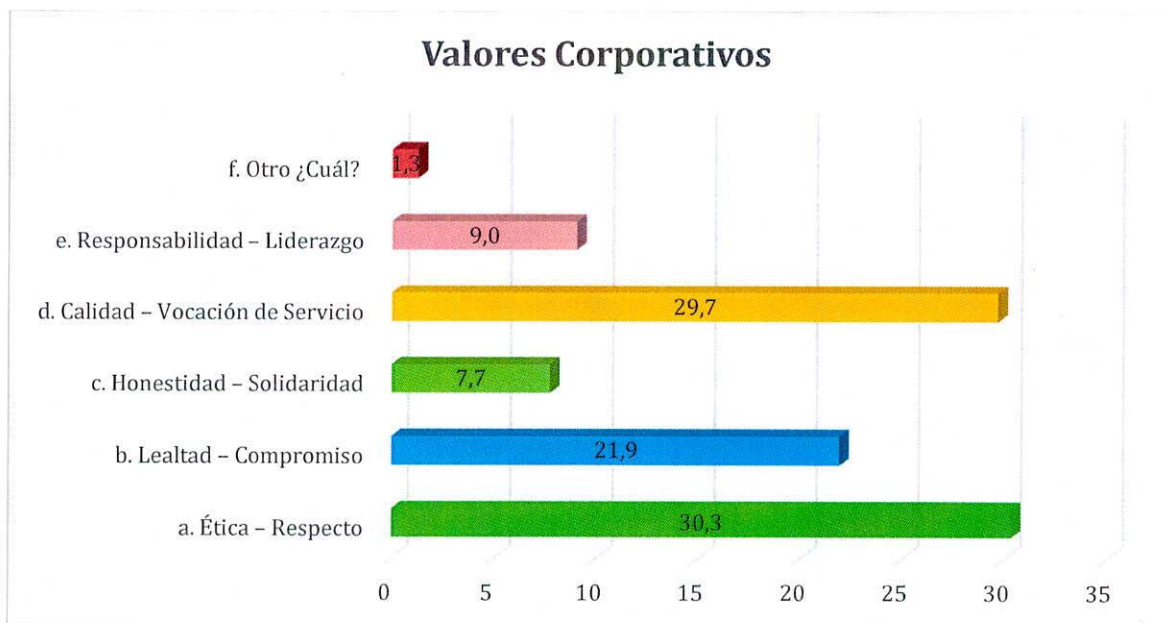


Figura 5. Valores Corporativos

De acuerdo a este resultado el 30,3 % desean incluir la ética dentro de los valores corporativos y el 29,7% la calidad y vocación de servicios para un total del 60% de los colaboradores.

4.Cuál cree que deben ser los PRINCIPIOS CORPORATIVOS de la E.S.E:

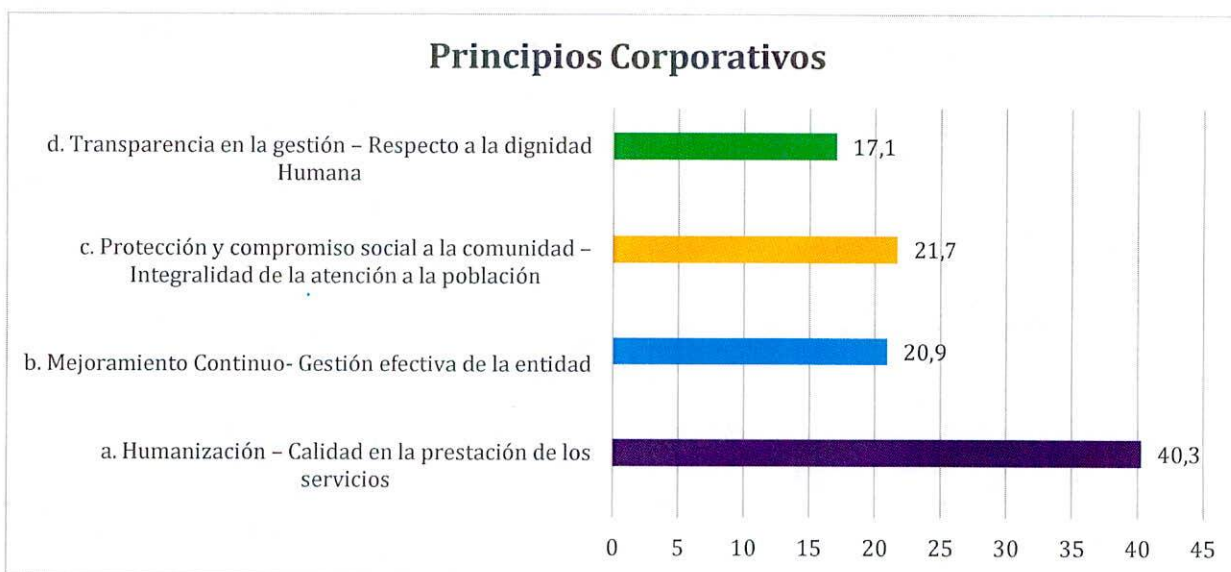


Figura 6. Principios corporativos

El 40,3% de colaboradores desean incluir dentro de los principios la humanización – calidad en la prestación de los servicios.

7.3 Analizar en mesas de trabajo con los líderes de procesos los resultados obtenidos para que este insumo sea la base de la formulación de la plataforma a través de análisis DOFA.

De acuerdo a los resultados obtenidos se obtiene el insumo básico para definir el eje central de la misión, visión, valores y principios estratégicos.

Teniendo en cuenta estos datos se realiza el análisis DOFA para el planteamiento de objetivos estratégicos institucionales:

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA

Análisis externo. El análisis externo se compone de dos factores no controlables, que son las oportunidades y amenazas, que en contexto pueden presentársele al hospital y que se refieren a la identificación de los factores exógenos que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

Oportunidades:

1. Fortalecer los Servicios especializados que permita ampliar la cobertura a nivel municipal y departamental.
2. La ubicación geográfica del Hospital permite la accesibilidad para el usuario por ser el único prestador del municipio.
3. Ampliar el portafolio de servicios de medicina especializada con cobertura POS.
4. Optimizar todos servicios del hospital con el fin de asegurar la demanda del municipio.
5. Mecanismos de control que garanticen el pago de actividades realizadas.
6. Establecer la unificación de las tarifas para la prestación de servicios con las ESE del departamento.
7. Alianzas estratégicas con institutos y universidades para la realización de prácticas clínicas.
8. Fortalecer el área de mercadeo con el propósito de difundir todos los servicios tanto asistenciales como de programas especiales y realizar nuevos convenios o contratación.

Amenazas:

1. Demora en el pago por parte de las EPS y cultura de no pago por parte del usuario.
2. Glosas altas que se presentan con las diferentes EPS.

3. Incumplimiento de términos contractuales por parte de las EPS-S.
4. Retiro de la EPS CAFAM y COLSUBSIDIO de Sopó.
5. Generación de letras de cambio por la prestación del servicio por falta de recursos de los usuarios.
6. La falta de pago oportuno de los copagos por parte de los usuarios del área de influencia por carencia de Recursos Económicos.
7. Falta de seguridad al personal asistencial para la prestación del servicio.
8. Agresividad de los usuarios hacia las instalaciones y personal de salud.

Análisis Interno. El análisis se compone de dos factores controlables por la institución: fortalezas y debilidades.

En análisis de estos factores claves que condicionan el desempeño de la institución, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta el hospital en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Debilidades:

1. Falta acercamiento a la totalidad de funcionarios y no transversalidad hacia el equipo de trabajo.
2. Insuficiencia de insumos para el cumplimiento del objeto social en los diferentes servicios.
3. El mapa de procesos no cuenta con socialización, en cuanto a los procesos y procedimientos hay carencia y desconocimiento de algunos, falta de seguimiento, adherencia y divulgación en algunas áreas.
4. Alta rotación e inestabilidad laboral y ausencia de responsable para la selección y contratación del recurso humano.
5. Sistema de Contratación (personal por prestación de servicios).
6. Debilidad del proceso de facturación desde el ingreso hasta el recaudo.
6. Debilidad de procesos de humanización tanto con el cliente interno como con el cliente externo.

8. Falta de compromiso personal manifestado en la no predisposición a los cambios organizacionales.
9. Desconocimiento de la rentabilidad de los servicios que se prestan, por no contar con estudios de costos por servicios.
10. Desconocimiento del personal operativo y relaciones entre áreas.
11. Falta de motivación e incentivos a los servidores públicos y carencia del sentido de perteneciera y de cultura organizacional.

Fortalezas:

1. El compromiso, transparencia y honestidad de la gerencia y directivas en todos los procesos de mejoramiento.
2. Equipo Directivo nuevo, humano, comprometido, idóneo, con pasión, con liderazgo, participativo, con experiencia en el sector salud.
3. Interés del grupo directivo para fortalecer los procesos del área financiera.
4. Interés por parte de las directivas para la optimización al 100% de sistema de información.
5. Se tiene el certificado de habilitación para todos los servicios ofertados.
6. Conocimiento, experiencia y compromiso de los líderes y colaboradores de los procesos financieros.
7. Optimización de la infraestructura permitiendo al hospital lograr el alto rendimiento reduciendo los costos.

7.4 Formular y aprobar la nueva plataforma estratégica para la E.S.E. Hospital Divino Salvador de Sopó.

7.4.1 Planeación

El proceso de planeación estratégica de la entidad parte del reconocimiento y ubicación en el marco de las instituciones sectoriales y los distintos niveles territoriales para la definición de la competencia específica. Las políticas y normas que rigen el funcionamiento de la entidad y sobre las cuales es necesario hacer el proceso de planeación son:

- ✓ Análisis de Situación en Salud (ASIS) Departamento de Cundinamarca 2013
- ✓ Plan Departamental de Desarrollo 2012-2016
- ✓ Plan Decenal Salud Pública 2012-2021
- ✓ Plan Territorial de Salud
- ✓ Diagnóstico general de la entidad

Caracterización de la E.S.E Hospital Divino Salvador de Sopó. Esta caracterización hace alusión a los aspectos básicos de la entidad que la identifican y describen, diferenciándolo de las demás organizaciones del sector salud. Identificación de la E.S.E Hospital Divino Salvador de Sopó. Esta identificación se refiere a aspectos básicos que personalizan de la entidad, desde el punto de vista jurídico.

Tabla 2. Identificación de la ESE Hospital Divino salvador de Sopo.

Nombre	Empresa Social del Estado del Orden Departamental Hospital Divino Salvador de Sopo NIT 860023878-9
Dependencia territorial	Secretaría Departamental de Salud
Dirección	Carrera 4 No. 5-89 Municipio de Sopo
Nivel de atención	I Nivel
Tipo de institución	Empresa Social del Estado, entendida como una categoría especial de la entidad pública descentralizada del Orden Departamental, dotada de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, adscrita a la Secretaría Departamental de salud y sometida al régimen jurídico previsto en el capítulo IV, artículos 20 a 30 de la ordenanza 040 del 2009. (Asamblea de Cundinamarca).
Servicio que ofrece	Servicios de Salud de baja Complejidad. Servicios de Salud Pública. (Atención Primaria en Salud (APS) Telemedicina. Programas de Maternidad Segura, Servicios Amigables de Salud para adolescentes y jóvenes (SAS), Atención Integrada a las Enfermedades Prevalentes de la Infancia (AIEPI), Institución Amiga de la Mujer y de la Infancia (IAMÍ).
Creación de la ESE	Creado mediante ordenanza 251 del 2008 como

	Empresa Social del Estado del Orden Departamental.
Situación actual de la Junta Directiva	La Junta Directiva está conformada por 5 miembros, de la siguiente forma: 1. El Gobernador del departamento de Cundinamarca, o su delegado o representante quien la presidirá. 2. El Secretario Departamental de Salud o su Delegado. 3. Un representante de Estamento Científico de la Institución, elegido mediante voto secreto por y entre los funcionarios de la ESE que tengan título profesional en área de la salud, cualquiera sea su disciplina. 4. Un representante de los empleados públicos del área administrativa elegido mediante voto secreto por los profesionales que estén posesionados en un cargo de nivel directivo y posea un título profesional diferente título profesional en un área de conocimiento diferente a las ciencias de la salud. En caso de no existir profesionales del área administrativa, se designara entre los técnicos o tecnólogos del área administrativa que estén posesionados en la entidad en cargo del nivel técnico o tecnólogo en un área de conocimiento diferente a las ciencias de la salud. 5. Un (1) representante elegido por las Alianzas o Asociaciones de Usuarios legalmente establecidas, mediante convocatoria realizada por la Dirección Departamental de Salud.
Gerencia	El actual Gerente es el Dr. ANTONIO VICTORINO CRUZ ARAGUNDI nombrado mediante Decreto No 319 del 13 de Octubre de 2016 emanado de la Gobernación de Cundinamarca.

7.4.2 Estructura Organizacional

La estructura Organizacional de la E.S.E. Hospital Divino Salvador de Sopó, ha sido establecida conforme se muestra la siguiente gráfica; se aclara que esta organización estructural y jerárquica no cuenta aún con aprobación de la Junta Directiva de la E.S.E.

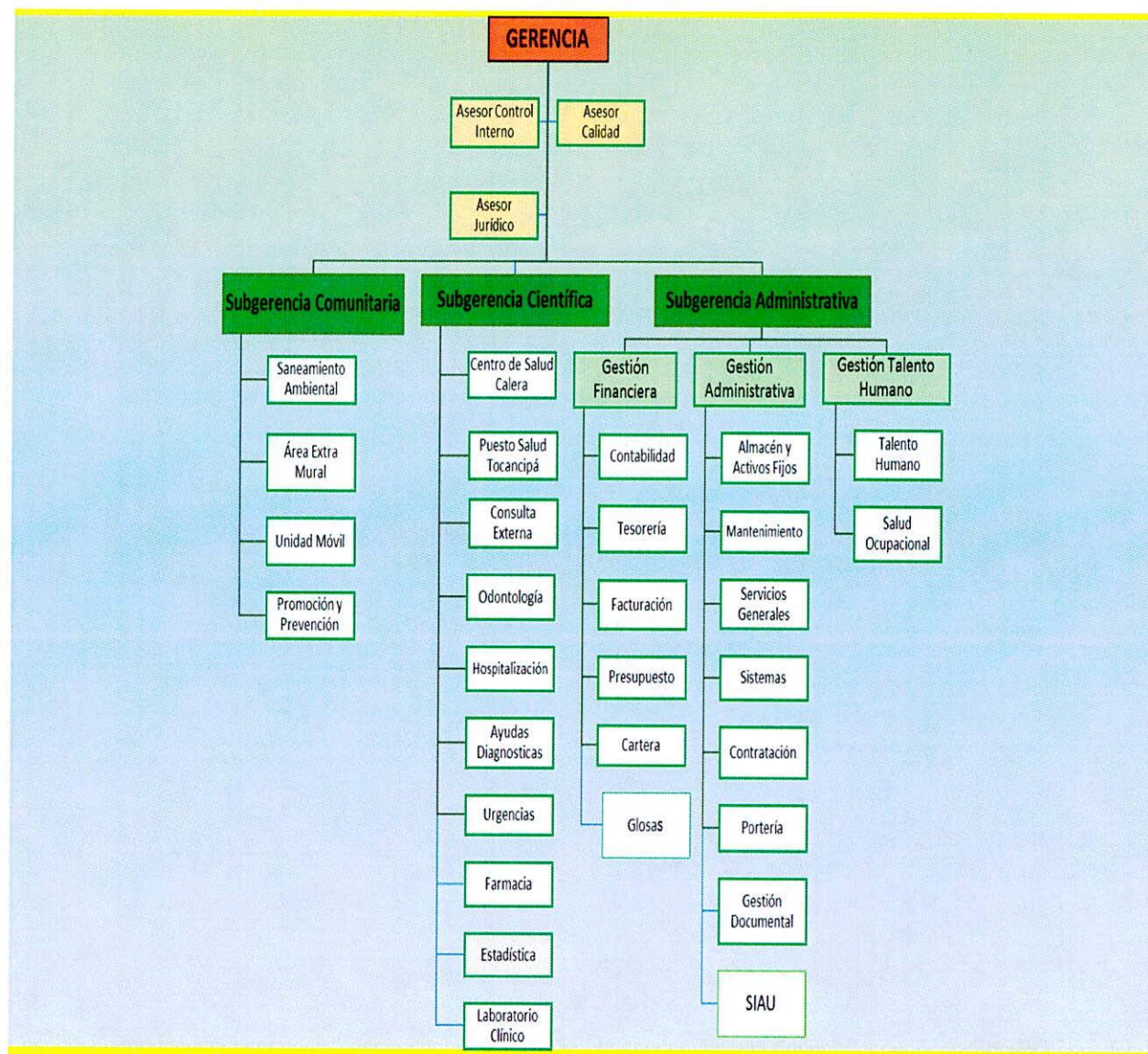


Figura 7. Organigrama Institucional. Diseñado y propuesto por los autores del estudio

7.4.3 Portafolio de servicios

Los servicios que presta la institución están constituidos por servicios asistenciales y de Docencia asistencial.

Portafolio de servicios asistenciales. La ESE Hospital Divino Salvador de Sopó, presta servicios de baja y media complejidad a la subred del occidente del Departamento de Cundinamarca.

Los servicios asistenciales habilitados de acuerdo al REPS son en total 42, los cuales se describen a continuación:

Tabla 3

Servicios Habilitados y ofrecidos 2017

		MODALIDAD									
		INTRAMURAL		EXTRAMURAL			TELEMEDICINA		COMPLEJIDAD		
Nombre	Servicios	ambulatorio	hospitalario	unidad móvil	domiciliario	otras extramural	centro referencia	Institución remitidora	Complejidad baja	Complejidad media	Complejidad alta
Internación	101-GENERAL ADULTOS	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Internación	102-GENERAL PEDIÁTRICA	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Internación	112-OBSTETRICIA	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Consulta Externa	302-CARDIOLOGÍA	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO
Consulta Externa	308-DERMATOLOGÍA	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO
Consulta Externa	312-ENFERMERÍA	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Consulta Externa	320-GINECOBSTERICIA	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO
Consulta Externa	328-MEDICINA GENERAL	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Consulta Externa	329-MEDICINA INTERNA	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO
Consulta Externa	332-NEUROLOGÍA	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO
Consulta Externa	333-NUTRICIÓN Y DIETÉTICA	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO
Consulta Externa	334-ODONTOLOGÍA GENERAL	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Consulta Externa	335-OFTALMOLOGÍA	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO
Consulta Externa	337-OPTOMETRÍA	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Consulta Externa	339-ORTOPEDIA Y/O TRAUMATOLOGÍA	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO
Consulta Externa	340-OTORRINOLARINGOLOGÍA	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO
Consulta Externa	342-PEDIATRÍA	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO
Consulta Externa	344-PSICOLOGÍA	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Consulta Externa	359-CONSULTA PRIORITARIA	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO

Urgencias	501-SERVICIO DE URGENCIAS	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Transporte Asistencial	601-TRANSPORTE ASISTENCIAL BÁSICO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Apoyo Diag y Com Terapéutica	706-LABORATORIO CLÍNICO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Apoyo Diag y Com Terapéutica	710-RADIOLOGÍA E IMÁGENES DIAGNOSTICAS	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO
Apoyo Diag y Com Terapéutica	712-TOMA DE MUESTRAS DE LABORATORIO CLÍNICO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Apoyo Diag y Com Terapéutica	714-SERVICIO FARMACÉUTICO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Apoyo Diag y Com Terapéutica	724-TOMA E INTERPRETACIÓN DE RADIOGRAFÍAS ODONTOLÓGICAS	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Apoyo Diag y Com Terapéutica	729-TERAPIA RESPIRATORIA	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Apoyo Diag y Com Terapéutica	739-FISIOTERAPIA	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Apoyo Diag y Com Terapéutica	741-TAMIZACIÓN DE CÁNCER DE CUELLO UTERINO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Protección Específica y Temprano	907-PROTECCIÓN ESPECÍFICA - ATENCIÓN DEL PARTO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Protección Específica y Detección Temprana	908-PROTECCIÓN ESPECÍFICA - ATENCIÓN AL RECIÉN NACIDO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Protección Específica y Detección Temprana	909-DETECCIÓN TEMPRANA - ALTERACIONES DEL CRECIMIENTO Y DESARROLLO (	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO

7.4.4 Capacidad Instalada

La ESE cuenta con (4) cuatro ambulancias de atención básica, dos de ellas adquiridas durante el mes de julio del 2015, 1 sala de partos, 2 salas de procedimientos y 14 camas que se distribuyen con lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 4. Capacidad instalada

MUNICIPIO	SEDE - NOMBRE	CAPACIDAD	Nombre	CANTD	Número Placa	Modalidad	Modelo
LA CALERA	CENTRO DE SALUD DE LA CALERA - (253770005102)	AMBULANCIAS	Básica	1	OJK076	TERRESTRE	2012
LA CALERA	CENTRO DE SALUD DE LA CALERA - (253770005102)	SALAS	Procedimientos	1			0
SOPÓ	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DIVINO SALVADOR DE SOPO	AMBULANCIAS	Básica	1	ODR739	TERRESTRE	2016
SOPÓ	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DIVINO SALVADOR DE SOPO	AMBULANCIAS	Básica	1	OJK122	TERRESTRE	2013
SOPÓ	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DIVINO SALVADOR DE SOPO	CAMAS	Pediátrica	4			0
SOPÓ	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DIVINO SALVADOR DE SOPO	CAMAS	Adultos	6			0
SOPÓ	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DIVINO SALVADOR DE SOPO	CAMAS	Obstetricia	4			0

41

	SOPO						
SOPÓ	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DIVINO SALVADOR DE SOPO	SALAS	Quirófano	0			0
SOPÓ	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DIVINO SALVADOR DE SOPO	SALAS	Partos	1			0
SOPÓ	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DIVINO SALVADOR DE SOPO	SALAS	Procedimientos	1			0
TOCANCIPÁ	PUESTO DE SALUD DE TOCANCIPA - (258170005104)	AMBULANCIAS	Básica	1	OJK024	TERRESTRE	2007
TOCANCIPÁ	PUESTO DE SALUD DE TOCANCIPA - (258170005104)	AMBULANCIAS	Básica	1	OJK077	TERRESTRE	2012
TOCANCIPÁ	PUESTO DE SALUD DE TOCANCIPA - (258170005104)	SALAS	Procedimientos	0			0
TOCANCIPÁ	PUESTO DE SALUD DE TOCANCIPA SEDE AMBULATORIA	SALAS	Procedimientos	0			0

7.4.5 Recurso Humano

La ESE cuenta con un recurso humano altamente cualificado, es una gran fortaleza con la que se cuenta actualmente, para la cual de acuerdo al taller de análisis DOFA es necesario trabajar en la vinculación a los procesos, compromiso institucional y generar incentivos.

Tabla 5. Recurso Humano

CARGO	HOSPITAL SOPO	CENTRO SALUD LA CALERA	PUESTO DE SALUD TOCANCIP A
APOYO A LA GESTIÓN COMO CONDUCTOR DE AMBULANCIA	4	2	3
AUXILIAR DE ENFERMERIA	16	4	8
AUX. ENFERMERIA CON FUNCIONES EN AMBULANCIA	2	2	2
MEDICINA GENERAL	11	5	7
MEDICIA ESPECIALIZADA ORTOPEdia	1		
MEDICINA ESPECIALIZAD PEDIATRIA	2		
MEDICINA ESPECIALIZADA FISIOTERAPIA	2		
MEDICINA ESPECIALIZADA EN GINECOOBSTETRICIA	1		
MEDICINA ESPECIALIZADA EN OFTALMOLOGIA Y OPTOMETRIA	1		
SERVICIOS DE MÉDICO RADIOLOGO PARA REALIZACIÓN DE ECOGRAFIA, DOPPLER Y LECTURA DE RX DE URGENCIAS	1		
ENFERMERA JEFE DE CONSULTA EXTERNA	1		
ENFERMERA JEFE DE URGENCIAS	1	1	1
AUX.FARMACIA	1	1	1
VACUNADORA	1	1	1
APOYO TECNICO SUBGERENCIA CIENTIFICA	1		
BACTERIOLOGA	4	1	2
AUXILIAR DE LABORATORIO	1	1	1
ODONTOLOGA	2	1	1
AUXILIAR DE ODONTOLOGIA	1	1	1
TECNICO DE RAYOS X	4		
QUIMICO FARMACEUTICO	1		
PAMEC	1		
MEDICO INTERNISTA	1		
PSICOLOGA DE CONSULTA EXTERNA	1		
CONTADURIA	1		

43

AUXILIAR ADMINISTRATIVO PRESUPUESTO	1		
AUXILIAR ADMINISTRATIVO TESORERIA	1		
APOYO A LA GESTIÓN EN TEMAS DE SUPERVISIÓN Y MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA	1		
APOYO A LA GESTIÓN EN TEMAS DE MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA	1	1	
APOYO A LA GESTIÓN EN TEMAS DE MANTENIMIENTO AL SISTEMA INFORMATICO Y REDES DE INFORMACION	1		
APOYO A LA GESTIÓN COMO AUXILIAR DE MANTENIMIENTO AL SISTEMA INFORMATICO Y LOS EQUIPOS TECNOLOGICOS	1		
APOYO A LA GESTION EN TEMAS DE MANTENIMIENTO PARA EL PROGRAMA CITISALUD	1		
APOYO A LA GESTIÓN COMO AUXILIAR DE MANTENIMIENTO DEL ARCHIVO CENTRAL Y DEL AREA QUE LO REQUIERA	2		1
APOYO A LA GESTIÓN COMO AUXILIAR DE GLOSAS	1		
APOYO A LA GESTIÓN EN TEMAS DE MANTENIMIENTO Y SEÑALIZACIÓN PLAN DE EMERGENCIAS, TEMAS DE SALUD OCUPACIONAL	1		
INGENIERA AMBIENTAL	1		
APOYO A LA GESTIÓN COMO AUXILIAR DE ATENCION AL USUARIO	2	2	1
APOYO PROFESIONAL EN TEMAS DE FACTURACION	3	2	4
APOYO A LA GESTIÓN COMO AUXILIAR DE RIPS	1		
APOYO A LA GESTIÓN COMO AUXILIAR FACTURACION Y PROCESOS VIVANTO	1		
APOYO PROFESIONAL EN TEMAS DE CONTRATACIÓN	1		
APOYO A LA GESTION COMO AUXILIAR DE CONTRATACION Y APOYO A LA SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA	1		
APOYO A LA GESTIÓN COMO AUXILIAR DE CONTRATACION	3		
APOYO PROFESIONAL DE CUENTAS MEDICAS	1		
APOYO PROFESIONAL EN TALENTO HUMANO	1		
APOYO A LA GESTIÓN COMO AUXILIAR DE TALENTO HUMANO	2		
APOYO PROFESIONAL EN TEMAS DE CALIDAD CON EL FIN DE CUMPLIR CON EL SISTEMA OBLIGATORIO DE LA GARANTIA DE LA CALIDAD EN SALUD (SOGCS)	1		

44

APOYO A LA GESTIÓN EN TEMAS DE SANEAMIENTO AMBIENTAL Y RESIDUOS HOSPITALARIOS	1		
APOYO A LA GESTIÓN COMO AUXILIAR ADMINISTRATIVA DE SUBGERENCIA CIENTIFICA Y COORDINACIÓN MÉDICA	1		
APOYO A LA GESTIÓN COMO AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SUBGERENCIA COMUNITARIA	1		
APOYO PROFESIONAL EN TEMAS DE SALUD OCUPACIONAL	1		
APOYO PROFESIONAL COMO ASESOR JURIDICO EXTERNO, DEFENSA PROCESOS JUDICIALES, RESPUESTA DERECHOS DE PETICIÓN Y TUTELAS	1		
APOYO PROFESIONAL EN TEMAS DE CARTERA	1		
PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES COMO COORDINADORA SIAU	1		
TOMA LECTURA E INTERPRETACION DE ESTUDIOS ECOGRAFICOS	1		
APOYO A LA GESTION COMO AUXILIAR CONTABLE	1		
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	7	1	3

El manual de funciones por competencias contiene para los 5 cargos del hospital la siguiente información:

1. Identificación del cargo
2. Propósito principal del empleo
3. Descripción de funciones esenciales
4. Contribuciones individuales – criterios de desempeño
5. Conocimientos básicos

7.4.6 Procesos

Se desea establecer un modelo de operación para la ESE basada en procesos con el fin de alinear esta a metodologías de gestión organizacional estandarizadas y con el objeto de optimizar el ejercicio operacional de cada área, orientándola hacia una organización por procesos, los cuales en su interacción, interdependencia y relación causa-efecto garantizan una ejecución eficiente, y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

EL modelo considera 4 macro procesos así:

1. Macro proceso Estratégico.
2. Macro proceso Misional.
3. Macro proceso de Apoyo.
4. Macro proceso del Medición Análisis y Mejora.

A continuación se describen los procesos institucionales, desglosados por proceso y subproceso que se consolidó para la elaboración y el despliegue de los procesos institucionales

Tabla 6. Procesos

MACRO - PROCESO	PROCESO		SUB - PROCESOS
ESTRATEGICO	GESTIÓN DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	GDE	GERENCIA
			CONTROL INTERNO
			PLANEACIÓN
			JURÍDICO
			ATENCIÓN AL USUARIO
MISIONAL	SERVICIOS AMBULATORIOS	AMB	Promoción y prevención
			Vacunación
			Odontología
			Medicina general
			Laboratorio clínico
			Ultrasonido
			Radiología
			Tamización CA de cuello uterino
			Terapia Respiratoria
			Terapia Física
			Optometría
			Psicología
			Pediatría
			Medicina Interna
			Ortopedia y Traumatología
			Ginecología
			Oftalmología
			Otorrinolaringología

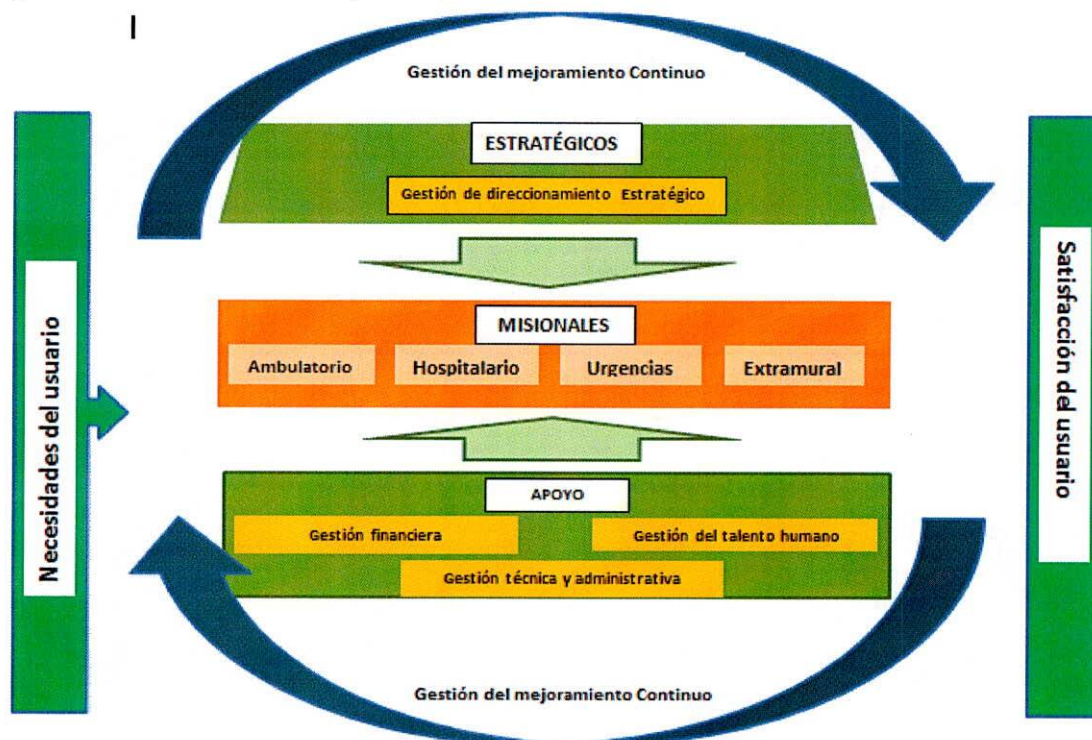
46

	EXTRAMURALES	EXT	Tele consulta
			Farmacia
			Higiene Oral
		APS	PIC
			CONCURRENCIA
	HOSPITALARIOS	HOS	Hospitalización adultos
			Hospitalización pediátrica
			Obstetricia
			Central de esterilización
	URGENCIAS	URG	Atención en Urgencias
			Transporte asistencial
APOYO	GESTIÓN FINANCIERA	GFI	Cartera
			Contabilidad
			Presupuesto
			Glosas
			Facturación
			Tesorería
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	GTH	Talento humano
			Seguridad y Salud en el trabajo
	GESTIÓN TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA	GTA	Almacén
			Activos Fijos
			Sistemas
			Servicios generales
			Portería
			Mantenimiento infraestructura
			Mantenimiento Biomédico
			Alimentación
			Contratación
			Archivo General
			Estadísticas
			Gestión Ambiental
MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	GESTIÓN DEL MEJORAMIENTO CONTINUO	GMC	CALIDAD
			AUDITORIA

7.4.7 Mapa de Procesos

Con posterioridad al trabajo del taller, en coordinación con calidad y Planeación se construyó el siguiente mapa de procesos.

Figura 8. Estructura de mapa de proceso.



7.4.8 Planteamiento de plataforma estratégica

MISIÓN

La E.S.E. Hospital Divino Salvador de Sopo, su centro de Salud de Calera y puesto de Salud de Tocancipa tienen como finalidad prestar servicios de salud de primer nivel y complementarios de mediana complejidad con énfasis en la protección específica y detección temprana en salud, propendiendo por la satisfacción de nuestros usuarios y sus familias a través de un equipo humano calificado y una atención integral humanizada en busca del mejoramiento continuo y la prestación de servicios con calidad.

VISIÓN

La E.S.E Hospital Divino Salvador de Sopo, su centro y puesto de salud serán reconocidos en el 2020 por prestar servicios de salud de primer nivel y

48

complementarios de mediana complejidad con énfasis en la atención humanizada y preservación del Medio Ambiente; centrando nuestros esfuerzos en los usuarios y sus familias y garantizando la prestación de servicios de salud con accesibilidad, calidad y oportunidad, todo soportado en una eficiente gestión que garantice el equilibrio financiero y la sostenibilidad Institucional.

VALORES Y PRINCIPIOS COORPORATIVOS

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios corporativos que inspiran y soportan la gestión de la E.S.E. son: **"HOSPITAL"**

Humanización:

Opportunidad:

Seguridad:

Probidad:

Integridad:

Trabajo en Equipo:

Atención con Calidad:

Liderazgo:



VALORES CORPORATIVOS

Son la razón de ser y existir de nuestros colaboradores, para la E.S.E, su centro y puesto de salud están definimos como **"SALVADOR"**.

Solidaridad

Actuar con Ética

Lealtad

Vocación de Servicio

Amor por el trabajo

Dignidad

Ojetividad

Respeto



VALORES COORPORATIVOS

Nuestros valores son la razón de ser y existir de nuestros colaboradores, para la E.S.E, su centro y puesto de salud están definimos como **"SALVADOR"**.

Solidaridad: Tener una interacción basada en actitudes de colaboración, apoyo mutuo, búsqueda de la satisfacción de los objetivos personales y el logro de las metas institucionales.

Actuar con Ética: Sentir y obrar consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.

Lealtad: Las actuaciones de los colaboradores deben ser coherentes con los principios y valores institucionales que afectan a los usuarios y/o a la Institución.

Vocación de Servicio: Los colaboradores, están comprometidos a garantizar la prestación de servicios con calidad, ayudar o resolver con agrado y disposición el cumplimiento de un proceso, una necesidad, demanda, solicitud o la satisfacción de una expectativa.

Amor por el trabajo: Es la fuerza que impulsa a los colaboradores a realizar las cosas bien, induciéndonos hacia la paz, tranquilidad, alegría y bienestar personal.

Dignidad: Se basa en el respeto que una persona se tiene de sí mismo y el respeto que tiene hacia otros sin importar su condición.

Objetividad: Los colaboradores de la ESE debemos obrar de forma coherente ante situaciones de adversidad que nos conduzca a tomar decisiones en pro del ser y no del tener.

Respeto: Los colaboradores del Hospital mantenemos una actitud de comprensión, consideración, reconocimiento y tolerancia sobre el sentir, pensar y actuar de los demás, reconociendo sus derechos y las distintas creencias y actuaciones de las demás personas.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS:

Los principios corporativos que inspiran y soportan la gestión de la E.S.E. son: “HOSPITAL”.

Humanización: Será la norma de conducta fundamental de todo el personal, como base de la garantía de la calidad en los servicios y del ambiente laboral, es el hacer sentir en nuestros colaboradores una actitud personal, un estilo de vida que va más allá de unas normas, una ideología o una filosofía, es pasar de una relación funcional a una relación empática centrada en la persona.

Oportunidad: Posibilidad que tiene el Usuario de obtener los servicios que requiere sin que se presenten retrasos que pongan en riesgo su vida o su salud.

Seguridad: Conjunto de elementos estructurales que propenden por minimizar el riesgo de sufrir un evento adverso en el proceso de atención en salud o de mitigar sus consecuencias.

Probidad: Ser transparentes, auténticos y actuar de buena fe, consigo mismo y los demás, a través de la honestidad, la veracidad y la franqueza.

Integridad: Los colaboradores de la ESE actuamos conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo sin mentir ni engañar; no ocultando información relevante; respetando la confidencialidad de la información personal y de la organización, y no utilizándola en beneficio propio; actuando en consonancia con lo que se considera importante.

Trabajo en Equipo: En la E.S.E; coordinamos e integramos esfuerzos entre varios colaboradores y dependencias que se necesitan entre sí para lograr un resultado institucional.

50

Atención con Calidad: Los programas y servicios de salud serán prestados bajo los criterios más exigentes de calidad establecidos en la normatividad vigente, con el fin de mantener un grado óptimo de satisfacción de los usuarios, con la máxima seguridad en la prestación de los servicios.

Liderazgo: Los colaboradores deben tener la capacidad de trabajar con personas y sistemas para producir cambios.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Brindar una atención integral a los usuarios y sus familias, ofreciendo servicios de baja y mediana complejidad que contribuyan al desarrollo y al mejoramiento continuo de la Institución.
2. Prestar servicios de salud que satisfagan de manera óptima las necesidades y expectativas de la población en relación con la promoción, el fomento y la conservación de la salud y la prevención, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad.
3. Mantener en la E.S.E, su centro y puesto de salud, un talento humano calificado, capacitado y con vocación de servicio, enfatizado en la atención del usuario y trato digno a los demás, brindando un servicio Humanizado.
4. Fortalecer la cultura organizacional del mejoramiento continuo y permanente de la entidad, implementando estándares superiores de calidad basados en el Sistema Único de Acreditación y la normatividad complementaria.
5. Garantizar los espacios de participación ciudadana y comunitaria, manteniendo siempre niveles altos de satisfacción de los usuarios y sus familias.
6. Implementar en nuestra atención en salud un programa de seguridad del paciente como pilar fundamental de la prestación de servicios.
7. Establecer procesos administrativos seguros que promuevan el fortalecimiento institucional de la ESE.
8. Fomentar en los colaboradores conductas respetuosas con el Medio Ambiente para lograr nuestro compromiso de Cuidado con el Planeta, contribuyendo a la responsabilidad social de la Institución.
9. Mantener un equilibrio y sostenibilidad financiera en la ESE.
10. Promover la coordinación interinstitucional e intersectorial que permita un trabajo conjunto con fines de impacto social.

7.5 Realizar la socialización y despliegue de la plataforma estratégica.

Para realizar la socialización se realizarán las siguientes actividades que sirven como herramienta para el despliegue de la plataforma estratégica.

7.5.1 DIVULGACIÓN PLAN ESTRATÉGICO EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DIVINO SALVADOR DE SOPÓ

Propósito

El propósito es establecer y sugerir las actividades tendientes a divulgar o socializar la guía metodológica y los lineamientos técnicos para la definición de la ruta organizacional que debe seguir la entidad para lograr sus objetivos misionales y estratégicos y resultados de la construcción del Plan Estratégico de la Empresa Social del Estado Hospital Divino Salvador de Sopo para el periodo 2017- 2020.

De este modo se pretende definir una serie de actividades como talleres que permitan que los funcionarios y contratistas del Hospital, comprendan su contenido, para que lo apropien y reflejen en su accionar diario, alcanzando de este modo los objetivos estratégicos y operativos de la institución.

El Proceso de Divulgación La ejecución de los objetivos del Hospital, es una tarea que le compete a todos los niveles de la organización, y no sólo al equipo directivo, de este modo es fundamental lograr un adecuado entendimiento y apropiación de la misión, visión, políticas corporativas y objetivos estratégicos y operativos, llegando de este modo a todos los procesos y actores de la organización, haciéndose necesario establecer una estrategia que combine medios de comunicación y piezas comunicativas.

Piezas Comunicativas de Apoyo

Las piezas comunicativas, facilitan el ejercicio de entendimiento y apropiación del plan estratégico del Hospital por lo que se sugiere el uso de afiches y plegables. Para socializar el plan estratégico del Hospital, se diseñará una pieza la cual será entregada a los actores del Hospital, en los talleres que se realizarán con el fin de explicar la ruta hacia la construcción del mismo y los resultados obtenidos. Así mismo se diseñarán retablos con la misión, visión, políticas y objetivos estratégicos y operativos.

Sesiones Educativas

Por medio de las sesiones educativas, se busca interactuar con la organización, aprovechando los espacios destinados en las ULG desde la oficina de planeación y calidad, para que desde la alta dirección se resalte la importancia, de la contribución de todos los actores del Hospital, en la ejecución de los objetivos planteados, dejándose en claro que alcanzar el sueño plasmado en la visión, es sólo posible si desde todos los niveles del Hospital, se trabaja de forma armónica.

52

Así mismo en el espacio de inducción y re inducción será un ítem obligatorio con el fin de interiorizar el Plan Estratégico en los colaboradores de la ESE Hospital Divino Salvador de Sopo.

Medios de Comunicación

Los medios de comunicación garantizan, la divulgación y circulación amplia y focalizada de la información, hacia el interior del Hospital y a los grupos de interés del entorno, con el cual interactúa la organización. De este modo la Empresa Social del Estado Hospital Divino Salvador de Sopo, a través de sus medios de comunicación difundirá los documentos que consolidan el Plan Estratégico de la Organización para el periodo 2017-2020, teniendo de este modo acceso los usuarios, clientes y demás grupos de interés de la organización a este tipo de información.

7.5.2 MONITOREO Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DIVINO SALVADOR DE SOPO

En este proceso se identifica el grado de avance en el cumplimiento de las actividades que permitirán la ejecución o el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos y por ende avanzar en la consecución del propósito organizacional definido en la misión, visión y políticas corporativas.

Al realizar el seguimiento al plan estratégico del Hospital, se podrá identificar aquellos factores que influyeron de manera negativa o positiva en la ejecución de los objetivos planteados por la organización y de esta forma formular un plan de manejo que permita alcanzar finalmente las metas propuestas.

El seguimiento al plan estratégico del Hospital, genera las siguientes oportunidades para los procesos de la organización:

- Ayuda a identificar problemáticas provenientes de la interrelación de los procesos de la organización. Es decir las causas y efectos producto del incumplimiento de los procesos cogestores.
- Establece la coherencia entre el desempeño de los procesos y el cumplimiento de las metas del Hospital, El Departamento y el Municipio.
- Ayuda a identificar participativamente, solución a problemas que evitan el cumplimiento de la misión y visión institucional.

La responsabilidad de suministrar la información correspondiente al avance en la ejecución del Plan Estratégico del Hospital, recae en los líderes y coordinadores de los diferentes procesos, subprocesos o áreas según el caso.

La Oficina Asesora de Control Interno, en cumplimiento de su función, será la encargada de verificar la información reportada. La consolidación y elaboración del informe de seguimiento al Plan Estratégico del Hospital, será responsabilidad de la Oficina de Planeación y calidad, quién lo presentará a la Gerencia.

8. CONCLUSIONES

El desarrollo de este estudio y los resultados consecuentes llevaron a concluir lo siguiente:

1. La Empresa Social del Estado del Orden Departamental Hospital Divino Salvador de Sopo, es una entidad de salud de primer nivel, que ofrece servicios de salud de baja complejidad, servicios de salud pública. (Atención Primaria en Salud (APS), telemedicina y programas de maternidad segura, relacionadas con: Servicios Amigables de Salud para adolescentes y jóvenes (SAS), Atención Integrada a las Enfermedades Prevalentes de la Infancia (AIEPI), Institución Amiga de la Mujer y de la Infancia (IAMI).
2. Las entrevistas realizadas al gerente Doctor Antonio Victorino Cruz Aragundi y la Doctora Dayani Preciado Garcia Asesora del Proceso de Planeación y Calidad, evidencio que la E.S.E. no cuenta con Plataforma Estratégica actualizada, por lo cual es pertinente la realización de un estudio enfocado al diseño y/o formulación de dicha plataforma, el cual según entrevistados debe contener un diagnóstico de la situación actual de la organización, una caracterización de la ESE y la definición de proceso y objetivos estratégicos a lograr en estos cuatro años.
3. La estructura organizacional de la ESE Hospital Divino Salvador de Sopo, establecida consta de tres niveles básicos que contienen una junta directiva, una gerencia y tres subgerencias para las áreas de servicios de salud, comunitaria y administrativa y financiera. Además están tres áreas intermedias que se enfocan a la planeación, calidad y control; bajo esta estructura y mediante un enfoque estratégico se formula un modelo de operación por procesos, este modelo incluye cuatro mega-procesos, con un enfoque estratégico (Gestión del Direccionamiento), misional (Gestión de admisión, remisión, egreso, urgencias, ambulatoria, hospitalaria, apoyo diagnóstico y terapéutico de la Salud Pública, gestión de la atención al usuario y la participación social), de apoyo (gestión de los recursos, logística, tecnología, documental y legal) y de control institucional (gestión de la evaluación).
4. Con el apoyo colectivo de los directivos y colaboradores de la ESE del orden Departamental, la ESE Hospital Divino Salvador de Sopo, formuló el modelo estratégico acorde a las necesidades de esta organización; este modelo, tomó como referente los servicios ofrecidos y los tipos de usuarios (proximal, intermedio, marginal y centro de información), con base en esta información se formuló la misión y visión para organización, a partir de estos dos elementos estratégicos, se planteó un slogan fundamentado en el compromiso, un logo, unos valores relacionados con el respeto, la responsabilidad, la honestidad, la solidaridad, la humildad y la ética profesional; finalmente se definen principios

54

que apuntan a la humanización, lealtad, compromiso, trabajo en equipo y tolerancia.

5. La planeación estratégica para la ESE del orden Departamental Hospital Divino Salvador de Sopo, se fundamenta en cuatro objetivos básicos que se enfocan a: consolidar una organización de servicios de salud, eficiente y sostenible; implementar el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad y certificar la ESE como entidad acreditada; lograr el reconocimiento de la empresa ante la comunidad y conseguir cobertura en un 90% de la población de Sopo, Calera y Tocancipa.
6. Usando como herramienta la planeación estratégica se realizó la evaluación Administrativa y operativa de una manera específica y objetiva, a cada una de las unidades y áreas funcionales, revisando los distintos procesos y procedimientos, partiendo de un análisis preliminar y general para terminar en un análisis DOFA que llevo a detectar las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la ESE Hospital Divino Salvador de Sopo.
7. Con este instrumento se elaboró el cruce de variables como punto de referencia para la elaboración del plan estratégico, obteniendo resultados positivos en el diseño del mismo tanto administrativa como operativamente.
8. Fundamental en el proceso fue la definición de la plataforma estratégica como el pilar de una cultura organizacional que orienta las políticas administrativas hacia donde se va llegar y como se va llegar.
9. Determinado el análisis DOFA y la plataforma, se elaboró el plan estratégico que llevara al hospital a corregir cada una de las actividades deficientes, aprovechando las oportunidades y fortalezas con que cuenta a través de una serie de estrategias que permitirán a la institución ser eficiente en el uso de sus recursos y auto sostenible, dinámica y flexible, garantizando así su permanencia y adaptación a las políticas nacionales y regionales.

BIBLIOGRAFIA

“EUROPA 2020. Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador”. Comunicación de la Comision Europea.

“Guía para la Evaluación de Planes Estratégicos en el ámbito Universitario (v. 2011).” Grupo de Planificación y Dirección Estratégica del Foro de Universidades del Club de Excelencia en la Gestión.

“Metodología de Elaboración de Plan Estratégico. Especial Referencia al análisis DAFO” Universidad de Cádiz, 2004.

“Our Balance Scorecard”. University of Ottawa.

Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A., Administracion. Un Nuevo panorama competitivo, 6a Edición, 2005, McGraw Hill, México.

Fred R., David, Conceptos de Administración Estratégicas. 5ª Edición, 1997, Pearson Educación, México.

Stanton, William J., Michael J y Walker, Bruce J., Fundamentos de Marketing, 13a Edición, 2003, McGraw Hill, México.

Steiner, George A., planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber, 32a Edición, 2005, CECOSA, México.

Aerna Gómez, Humberto, Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, 1ª Edición, 2001, 3R, Colombia.

Hellriegel, Don; Jackson, Susan y Slocum, John, Administración un enfoque basado en competencias, 9ª Edición, 2004, Thomson, México.

Amador, F. (s/f) Planeación Estratégica. [Documentos WWW] Recuperado: 10 de Septiembre de 2005.

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldoes/ger/pefja.htm>

Fleitman, J. (2004). Como elaborar un plan de negocios. [Documentos WWW] Recuperado: 15 de Septiembre de 2005.

<http://gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/43/bplan.htm>

Hitt M., Ireland D. y Hoskisson, R. (1999). Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización. (3ra. Ed.). Mexico. Thomson.

Jayawardena, C. (2000). International hotel manager. International journal of contemporary hospitality management.

Price Whaterhouse Coopers. (S/f) Planeación estrategica. [Documento www] Recuperado: 03 de Noviembre de 2005.

56

<http://www.pwv.com/extweb/service.nsf/docid/73DF2E8CD614BDD285256F4D0052C1B4>

Pumpim, C. y Garcia, S. (1993) estrategia empresarial, como implementar la estrategia en la empresa. Madrid. Ed. Díaz de Santos.

Romano, I. (julio, 2002). Dirección y planeación estratégica. [Documentos WWW] Recuperado: 10 de Septiembre de 2005.

http://www.imacmexico.org/file_download.php/Guia+Rapida+para+Planeacion+Estrategica+Chat+1.doc?URL_ID=5542&filename=10479443510Guia_Rapida_para_Planeacion_Estrategica_Chat_1.doc&filetype=application%2Fmsword&filesize=34816&name=Guia+Rapida+para+Planeacion+Estrategica+Chat+1.doc&location=user-S/

Vanegas, S. (s/f) Planeación estratégica. [Documentos WWW] Recuperado: 10 de Septiembre de 2005.