



**METODOLOGÍA PARA EL  
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO  
DE LA ESE**



**EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL  
GARZÓN - HUILA  
NIT: 891.180.026-5**

**Código: A2DG1045 - 002**

**Versión: 04**

**METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE**

**Vigencia: 03/11/2023**

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

**METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE**



**GARZÓN - HUILA**



**EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL**  
**GARZÓN - HUILA**  
**NIT: 891.180.026-5**

**Código: A2DG1045 - 002**

**Versión: 04**

**METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE**

**Vigencia: 03/11/2023**

**CUERPO DIRECTIVO**  
**EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO**  
**HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAUL.**

**JORGE HUMBERTO GONZALEZ BAHAMON**  
Gerente

**JAIME ORLANDO GOMEZ GONZÁLEZ**  
Asesor de Control Interno

**PABLO LEON PUENTES QUESADA**  
Subdirector Científico

**ESPERANZA FIERRO VANEGAS**  
Subdirector Administrativo

**LUIS FERNANDO CASTRO MAJE**  
Asesor Jurídico

**CLAUDIA XIMENA CEDIEL MARTINEZ**  
Líder de Mejora Continua

**ARIEL FERNANDO TOVAR MORERA**  
Coordinador UF de Planeación  
Autor(a).

**GARZON HUILA**

	<b>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL</b> <b>GARZÓN - HUILA</b> <b>NIT: 891.180.026-5</b>	<b>Código: A2DG1045 - 002</b>
	<b>METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE</b>	<b>Versión: 04</b>  <b>Vigencia: 03/11/2023</b>

## TABLA DE CONTENIDO

Contenido		
NORMATIVIDAD	3	
INTRODUCCION	6	1
OBJETIVO .....		6
<a href="#">2 ALCANCE</a> .....		6
<a href="#">3 MARCO LEGAL</a> .....		7
<a href="#">4 RESPONSABILIDADES</a> .....		8
<a href="#">5 PLATAFORMA ESTRATEGICA DEL HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAUL</a> ....		¡Error! Marcador no definido.
<a href="#">6 METODOLOGIA PARA LA PLANIFICACION ESTRATEGICA</a> .....		¡Error! Marcador no definido.
6.1 ANALISIS SITUACIONAL .....		9
<a href="#">6.2 MODELO DE PLANIAMIENTO ESTRATEGICO</a> .....		¡Error! Marcador no definido.
6.3 SINTEXIS DEL ANALISIS DE CONTEXTO .....		16
6.4 CONCEPTUALIZACIONES GENERALES .....		¡Error! Marcador no definido.
<a href="#">6.4.1 Conceptualizacion de planiacion estrategica</a> .....		¡Error! Marcador no definido.
6.4.2 Direccionamiento estratégico y planeación .....		17
6.5 FASES PARA LA FORMULACION ESTRATEGICA .....		17
7 CONTROL DE CAMBIOS .....		26

	<b>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL</b> <b>GARZÓN - HUILA</b> <b>NIT: 891.180.026-5</b>	<b>Código: A2DG1045 - 002</b>
	<b>METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE</b>	<b>Versión: 04</b>  <b>Vigencia: 03/11/2023</b>

## INTRODUCCION

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 I, 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.

Suplanceación estratégica ha sido concebida como una herramienta de gestión que permita apoyar la toma de decisiones en la empresa alrededor del que hacer 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

El objetivo General de la Plataforma Estratégica es institucionalizar la planificación en la Institución en coherencia con la del Gobierno Nacional, Departamental y sectorial, de tal forma que nos permita en forma clara identificar en dónde estamos hoy, hacia dónde vamos, a dónde debemos llegar y cómo hacerlo, es decir, especifica los resultados esperados en la ejecución de los programas y plantea las estrategias a desarrollar para lograrlo.

### 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.

## NORMATIVIDAD

Constitución Política de Colombia de 1.991, artículos 209 y 269.

Ley 9 de 1979 Por la cual se dictan medidas sanitarias

Ley 10 de 1990 Por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de Salud y se dictan otras disposiciones.



	<b>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL</b> <b>GARZÓN - HUILA</b> <b>NIT: 891.180.026-5</b>	<b>Código: A2DG1045 - 002</b>
	<b>METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE</b>	<b>Versión: 04</b>  <b>Vigencia: 03/11/2023</b>

Ley 23 de 1981 Por lo cual se dictan normas en materia de ética médica

Ley 80 de 1993 Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.

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.

Ley 100 de 1993 Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.

**LEY 152 DE 1994:** Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.

Artículo 2°. Ámbito de Aplicación. La Ley orgánica del Plan de Desarrollo se aplicará a la Nación, las entidades territoriales y los organismos públicos de todo orden.

Artículo 26. Planes de acción. Con base en el Plan Nacional de Desarrollo aprobado cada uno de los organismos públicos de todo orden a los que se aplica esta Ley preparará su correspondiente plan de acción.

En la elaboración del plan de acción y en la programación del gasto se tendrán en cuenta los principios a que se refiere el artículo 3o. de la presente Ley, así como las disposiciones constitucionales y legales pertinentes.

Artículo 31. Contenido de los planes de desarrollo de las entidades territoriales. Los planes de desarrollo de las entidades territoriales estarán conformados por una parte estratégica y un plan de inversiones a mediano y corto plazo, en los términos y condiciones que de manera general reglamenten las Asambleas Departamentales y los Concejos Departamentales y Municipales o las autoridades administrativas que hicieren sus veces, siguiendo los criterios de formulación establecidos en la presente Ley.

Artículo 32. Alcance de la planeación en las entidades territoriales. Las entidades territoriales tienen autonomía en materia de planeación del desarrollo económico, social y de la gestión ambiental, en el marco de las competencias, recursos y responsabilidades que les ha atribuido la Constitución y la ley.

Artículo 45. Articulación y Ajuste de los Planes. Los planes de las entidades territoriales de los diversos niveles, entre sí y con respecto al Plan Nacional, tendrán en cuenta las políticas, estrategias y programas que son de interés mutuo y les dan coherencia a las acciones gubernamentales. Si durante la vigencia del plan de las entidades territoriales se establecen nuevos planes en las entidades del nivel más amplio, el respectivo mandatario podrá presentar para la aprobación de la Asamblea o del Concejo, ajustes a su plan plurianual de inversiones, para hacerlo consistente con aquéllos.

**LEY 152 DE 1994:** Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.

Artículo 2°. Ámbito de Aplicación. La Ley orgánica del Plan de Desarrollo se aplicará a la Nación, las entidades territoriales y los organismos públicos de todo orden.

Artículo 26. Planes de acción. Con base en el Plan Nacional de Desarrollo aprobado cada uno de los organismos públicos de todo orden a los que se aplica esta Ley preparará su correspondiente plan de acción.

En la elaboración del plan de acción y en la programación del gasto se tendrán en cuenta los principios a que se refiere el artículo 3o. de la presente Ley, así como las disposiciones constitucionales y legales pertinentes.

Artículo 31. Contenido de los planes de desarrollo de las entidades territoriales. Los planes de desarrollo de las entidades territoriales estarán conformados por una parte estratégica y un plan de inversiones a mediano y corto plazo, en los términos y condiciones que de manera general reglamenten las Asambleas Departamentales y los Concejos Departamentales y Municipales o las autoridades administrativas que hicieren sus veces, siguiendo los criterios de formulación establecidos en la presente Ley.

Artículo 32. Alcance de la planeación en las entidades territoriales. Las entidades territoriales tienen autonomía en materia de planeación del desarrollo económico, social y de la gestión ambiental, en el marco de las competencias, recursos y responsabilidades que les ha atribuido la Constitución y la ley.

Artículo 45. Articulación y Ajuste de los Planes. Los planes de las entidades territoriales de los diversos niveles, entre sí y con respecto al Plan Nacional, tendrán en cuenta las políticas, estrategias y programas que son de interés mutuo y les dan coherencia a las acciones gubernamentales. Si durante la vigencia del plan de las entidades territoriales se establecen nuevos planes en las entidades del nivel más amplio, el respectivo mandatario podrá presentar

	<b>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL</b> <b>GARZÓN - HUILA</b> <b>NIT: 891.180.026-5</b>	<b>Código: A2DG1045 - 002</b>
	<b>METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE</b>	<b>Versión: 04</b> <b>Vigencia: 03/11/2023</b>

para la aprobación de la Asamblea o del Concejo, ajustes a su plan plurianual de inversiones, para hacerlo consistente con aquéllos.

**LEY 152 DE 1994:**

Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.

Artículo 2°. Ámbito de Aplicación. La Ley orgánica del Plan de Desarrollo se aplicará a la Nación, las entidades territoriales y los organismos públicos de todo orden.

Artículo 26. Planes de acción. Con base en el Plan Nacional de Desarrollo aprobado cada uno de los organismos públicos de todo orden a los que se aplica esta Ley preparará su correspondiente plan de acción.

En la elaboración del plan de acción y en la programación del gasto se tendrán en cuenta los principios a que se refiere el artículo 30. de la presente Ley, así como las disposiciones constitucionales y legales pertinentes.

Artículo 31. Contenido de los planes de desarrollo de las entidades territoriales. Los planes de desarrollo de las entidades territoriales estarán conformados por una parte estratégica y un plan de inversiones a mediano y corto plazo, en los términos y condiciones que de manera general reglamenten las Asambleas Departamentales y los Concejos Departamentales y Municipales o las autoridades administrativas que hicieren sus veces, siguiendo los criterios de formulación establecidos en la presente Ley.

Artículo 32. Alcance de la planeación en las entidades territoriales. Las entidades territoriales tienen autonomía en materia de planeación del desarrollo económico, social y de la gestión ambiental, en el marco de las competencias, recursos y responsabilidades que les ha atribuido la Constitución y la ley.

Artículo 45. Articulación y Ajuste de los Planes. Los planes de las entidades territoriales de los diversos niveles, entre sí y con respecto al Plan Nacional, tendrán en cuenta las políticas, estrategias y programas que son de interés mutuo y les dan coherencia a las acciones gubernamentales. Si durante la vigencia del plan de las entidades territoriales se establecen nuevos planes en las entidades del nivel más amplio, el respectivo mandatario podrá presentar para la aprobación de la Asamblea o del Concejo, ajustes a su plan plurianual de inversiones, para hacerlo consistente con aquéllos.

**LEY 152 DE 1994:** Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.

Artículo 2°. Ámbito de Aplicación. La Ley orgánica del Plan de Desarrollo se aplicará a la Nación, las entidades territoriales y los organismos públicos de todo orden.

Artículo 26. Planes de acción. Con base en el Plan Nacional de Desarrollo aprobado cada uno de los organismos públicos de todo orden a los que se aplica esta Ley preparará su correspondiente plan de acción.


En la elaboración del plan de acción y en la programación del gasto se tendrán en cuenta los principios a que se refiere el artículo 30. de la presente Ley, así como las disposiciones constitucionales y legales pertinentes.

Artículo 31. Contenido de los planes de desarrollo de las entidades territoriales. Los planes de desarrollo de las entidades territoriales estarán conformados por una parte estratégica y un plan de inversiones a mediano y corto plazo, en los términos y condiciones que de manera general reglamenten las Asambleas Departamentales y los Concejos Departamentales y

Municipales o las autoridades administrativas que hicieren sus veces, siguiendo los criterios de formulación establecidos en la presente Ley.

Artículo 32. Alcance de la planeación en las entidades territoriales. Las entidades territoriales tienen autonomía en materia de planeación del desarrollo económico, social y de la gestión ambiental, en el marco de las competencias, recursos y responsabilidades que les ha atribuido la Constitución y la ley.

Artículo 45. Articulación y Ajuste de los Planes. Los planes de las entidades territoriales de los diversos niveles, entre sí y con respecto al Plan Nacional, tendrán en cuenta las políticas, estrategias y programas que son de interés mutuo y les dan coherencia a las acciones gubernamentales. Si durante la vigencia del plan de las entidades territoriales se establecen nuevos planes en las entidades del nivel más amplio, el respectivo mandatario podrá presentar para la aprobación de la Asamblea o del Concejo, ajustes a su plan plurianual de inversiones, para hacerlo consistente con aquéllos.

	<b>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL</b> <b>GARZÓN - HUILA</b> <b>NIT: 891.180.026-5</b>	<b>Código: A2DG1045 - 002</b>
	<b>METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE</b>	<b>Versión: 04</b>  <b>Vigencia: 03/11/2023</b>

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.

Ley 872 de 2003 Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios.

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

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.

Ley 1438 de 2011 Por medio de la cual se reforma el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones.

Decreto 357 de 2008 por medio del cual se reglamenta la evaluación y reelección de Gerentes o directores de las Empresas Sociales del Estado del orden territorial.

Decreto 943 de 2014 Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno

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.

Decreto 780 de 2016 Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social.

Decreto 903 de 2014 Por el cual se dictan disposiciones en relación con el Sistema Único de Acreditación en Salud

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

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

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.

#### 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



	<b>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL</b> <b>GARZÓN - HUILA</b> <b>NIT: 891.180.026-5</b>	<b>Código: A2DG1045 - 002</b>
	<b>METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE</b>	<b>Versión: 04</b>
		<b>Vigencia: 03/11/2023</b>

## 5. PLATAFORMA ESTRATEGICA DEL HOSPITAL SAN VICENTE DE PAUL DE GARZON

El Hospital San Vicente de Paul de Garzón busca a través de la Plataforma estratégica, mejorar el proceso de planeación, mediante el cual toda la Institución trabaje con un horizonte determinado en su visión, logrando cumplir a su vez con la misión, mediante los objetivos, estrategias y políticas fundamentales enmarcadas dentro de los Planes de Desarrollo Nacional, Departamental y sectorial.

Para ello se adoptó, la metodología de direccionamiento estratégico participativo, buscando que todos y cada uno de los funcionarios del Hospital San Vicente de Paul de Garzón piensen y trabajen con ese enfoque en sus áreas funcionales.

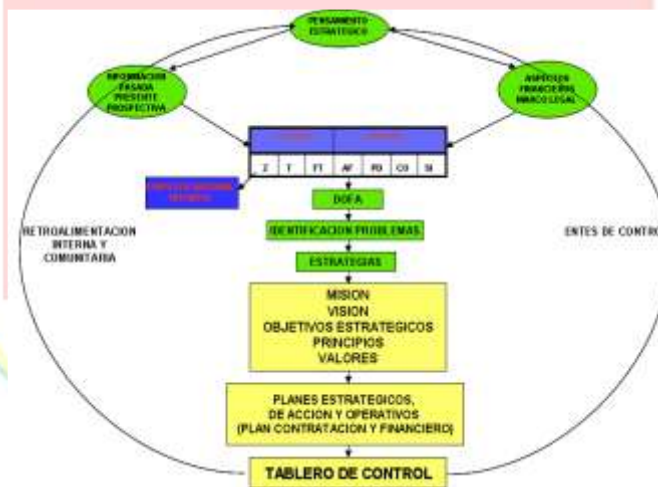
La plataforma estratégica, traza las directrices y orientaciones fundamentales del Hospital San Vicente de Paul de Garzón para los próximos años (según la visión) y constituye la base para la formulación y el seguimiento de los planes Tácticos y operativos de cada una de sus áreas.

Para la elaboración de la plataforma estratégica fue fundamental que todas las dependencias y funcionarios participaran activamente en la identificación y construcción de los planteamientos esenciales Visión, Misión, Política Sectorial y la metodología para el establecimiento de los planes de tácticos y operativos.

## 6. METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

### 6.1 ANALISIS SITUACIONAL

Para obtener el diagnóstico situacional se aplicó la metodología que se presenta a continuación del gráfico:



Se propuso desarrollar una metodología de trabajo que nace desde la base de la estructura y está conformada por cada una de las Subgerencias, Direcciones y Oficinas asesoras, los

cuales se llamaron grupos base. Cada Subgerente, Director y Jefe de Oficina recibieron de la Oficina de Planeación las directrices para realizar el diagnóstico por áreas o dependencias, para esto se conformaron en su respectiva Subgerencia, Dirección u Oficina grupos que se reunieron para definir y construir el análisis interno y externo (diagnóstico situacional, con los talleres respectivos) del Hospital San Vicente de Paul de Garzón. Este diagnóstico fue entregado posteriormente a la Oficina de Planeación, la cual conjuntamente con el equipo asesor se encargaron de consolidar toda la información recibida y preparar la sustentación de cada uno de estos diagnósticos, por parte de los responsables de área.

La metodología a aplicar para cada uno de los puntos del gráfico fue la siguiente:

	<b>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL</b> <b>GARZÓN - HUILA</b> <b>NIT: 891.180.026-5</b>	<b>Código: A2DG1045 - 002</b>
	<b>METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE</b>	<b>Versión: 04</b>  <b>Vigencia: 03/11/2023</b>

**Pensamiento Estratégico:** ¿Cómo estamos?, Hacia dónde vamos?, ¿cómo lograrlo?, lo que estamos haciendo lo estamos haciendo bien?, son las preguntas que deben formularse para iniciar el diagnóstico de la institución.

**Análisis Situacional Externo:** El diagnóstico externo se estructura teniendo en cuenta las siguientes variables:

**Zonas:** Esta dimensión permitirá establecer el grado de influencia de cada variable del entorno sobre la entidad, estableciendo tres grandes zonas: General, Media y Próxima.

\* **Zona General:** Está compuesta por aquellas variables que afectan por igual a todas las entidades: La inflación, las políticas de Gobierno, los planes de desarrollo, tendencias demográficas, condiciones de seguridad, violencia, medio ambiente, son algunos aspectos a tener en cuenta en esta etapa del diagnóstico. Con los principales indicadores del PIB, IPC, índice de desplazamiento, objetivos de desarrollo sostenible, plan de desarrollo nacional, plan territorial de salud, planes sectoriales y plan decenal de salud pública (2012 –2021). De igual forma se debe tener identificada la población y caracterización de la misma, mediante del ASIS (análisis de situación en salud), perfil epidemiológico, determinantes sociales y enfoque diferencial. “esto mismo que analiza en la zona general (país), se debe desarrollar para la zona media (Departamental) y para la zona próxima, que son los municipios que hacen parte del área de influencia de la institución”.

\* **Zona Media:** Relaciones o variables que afectan directamente al sector, tales como políticas sectoriales del gobierno, descentralización, cambios tecnológicos, otras instituciones, suministros, aportes y subsidios, etc.

\* **Zona Próxima:** Variables que afectan directamente a la entidad, organismos estatales, ubicación geográfica, cultura de la región, cobertura de la entidad, entre otras.

**Tendencias:** El entorno a su vez se puede subdividir en tendencias. Estas agrupan las variables del entorno en cinco grandes grupos: Socio-cultural, político, Tecnológico, Económico y Ambiental. Dentro de cada uno de ellos será preciso analizar los siguientes aspectos.

**Socio – Cultural:** Composición social de la población; tendencias del empleo de la región, ocupación de la población; comportamiento de los salarios, condiciones de vida y bienestar básicos: vivienda, educación e infraestructura; indicadores de pobreza, necesidades básicas insatisfechas. Variables eminentemente culturales tales como: las tradiciones, las costumbres, medicinas alternativas y expresiones artísticas.


**Política:** Estabilidad política, tendencias ideológicas, políticas institucionales del Estado, partidos y movimientos políticos, gremios y grupos de presión.

**Tecnológica:** Equipos, calificación del personal, tecnologías disponibles en el mercado, tendencias tecnológicas y tecnología utilizada por otras instituciones similares.

**Económica:** Crecimiento del PIB: análisis del crecimiento y perspectivas de desarrollo; distribución de los ingresos; índice de precios al consumidor; niveles de ahorro e inversión; balanza de pagos; devaluación del peso frente a otras monedas; apertura económica; política económica del Gobierno, condiciones de oferta y demanda.

Dentro de las variables del diagnóstico situacional externo presentadas será necesario hacer énfasis en algunas prioritarias, que se describirán a continuación:

Es necesario iniciar con las variables contenidas dentro del sistema político, especialmente analizando las normas jurídicas que se aplican a los servicios en general. El marco legal anteriormente presentado suministra información al respecto.

	<b>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL</b> <b>GARZÓN - HUILA</b> <b>NIT: 891.180.026-5</b>	<b>Código: A2DG1045 - 002</b>
	<b>METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE</b>	<b>Versión: 04</b>  <b>Vigencia: 03/11/2023</b>

Dentro del marco político también es necesario establecer la organización político-administrativa y las instancias de participación comunitaria, tales como la Alcaldía y demás instancias del gobierno, la Administración Local, las Juntas Administradoras Locales, los Comités de Participación Comunitaria, las Asociaciones de Usuarios y las Juntas de Acción Comunal, entre otras.

En segundo lugar, se analizan las variables más importantes dentro de la Tendencia Socio – cultural, principalmente relacionadas con aspectos geográficos, población y condiciones de vivienda, salud, etc.

**Aspectos Geográficos:** Características geográficas, localización, extensión, accidentes geográficos, vías de acceso, comunicaciones.

Población: Historia de los asentamientos humanos y su conformación como localidades, barrios, comunas, etc., sus costumbres y valores; Volumen y características de la población por edad y sexo; Tasa de migración; Ocupación laboral; Condiciones socio-económicas (actividades económicas); Minorías étnicas

**Condiciones de vivienda:** Estado general de las viviendas; Porcentaje de viviendas; con infestación de artrópodos y roedores; Condiciones de los servicios públicos; Disposición final de desechos líquidos y sólidos

\* **Fuerzas Transformadoras:** Dentro del sistema económico es primordial establecer las condiciones de oferta y demanda, teniendo en cuenta el mercado de bienes y servicios. El estudio de la demanda potencial consistirá en establecer las proyecciones de la población en cuanto a utilización de los servicios y de igual manera determinar la capacidad de intervención de la institución frente a esta demanda potencial. El análisis del entorno externo, desarrollado bajo estos criterios, permitirá establecer tendencias, visualizar oportunidades y amenazas y determinar el grado de control que puede llegar a tener la institución sobre los factores encontrados.

### **Análisis Situacional Interno**

Así como determinamos el comportamiento del contexto externo, es necesario realizar el diagnóstico interno, establecer como nos encontramos realmente y establecer cuáles son nuestras fortalezas y debilidades, con los cuales tendremos que enfrentar el escenario planteado por el medio externo.

• **Áreas Funcionales:** En este punto se debe realizar un análisis de cómo se encuentra funcionalmente la organización, qué áreas la componen y cuál debe ser la tarea de cada una de ellas. Por ejemplo:

#### **Área de Comunicaciones:**

Responsabilidad social

Segmentación de los mercados en los cuales se encuentra la institución

Calidad de los servicios que presta la institución

Calidad de la atención al cliente

Estrategias de promoción y publicidad de las acciones realizadas por la institución

Imagen que tienen los usuarios frente a las acciones realizadas por la institución

#### **Área Financiera:**

La rentabilidad social de la institución es aceptable

La situación de liquidez es aceptable


La capacidad de autofinanciación es suficiente para sustentar la estructura financiera general y de los proyectos de inversión

Se hacen planes de inversión

La institución practica regularmente un análisis financiero para conocer su situación financiera.

**periódicamente**



	<b>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL</b> <b>GARZÓN - HUILA</b> <b>NIT: 891.180.026-5</b>	<b>Código: A2DG1045 - 002</b>
	<b>METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE</b>	<b>Versión: 04</b>  <b>Vigencia: 03/11/2023</b>

Se ha establecido un sistema de costos operativos y administrativos  
Se genera información oportuna articulada con el sistema de control de gestión  
La tecnología utilizada para realizar procesos financieros es adecuada  
El nivel de capacitación financiero es adecuado.

### Control de Gestión:

Existe un sistema de control interno eficiente en la institución  
Existen informes de gestión periódicos en cada dependencia  
Se evalúan los servicios en términos de eficiencia, eficacia y efectividad  
Existen manuales de procesos y procedimientos  
Existen manuales de cargos y funciones normalizado  
Se hace evaluación de desempeño y calificación de servicios a los funcionarios  
Cómo se están llevando a cabo los procesos de contratación  
• **Proceso Gerencial:** Este proceso se encuentra constituido por cuatro etapas, que deben ser desarrolladas en cada una de las áreas funcionales de la institución: Planeación, Organización, Dirección, Evaluación y Control.

### Planeación:

Está definida la misión de la institución  
Se han establecido estrategias  
Se han analizado los recursos, en cuanto al tiempo la inversión y el trabajo  
Se elaboran planes periódicamente en la organización  
Cómo se elaboran los planes  
En qué niveles se toman decisiones relacionadas con la formulación de planes  
Quiénes participan en la elaboración de planes en cada una de las áreas  
Los planes corresponden a los objetivos

### Organización:

Cómo está organizada la institución, para el desarrollo de sus actividades  
  
Existe un organigrama  
Qué áreas están definidas y en cuáles hay realmente una estructura organizativa  
Existen perfiles de cargos  
Objetivos y funciones básicas de cada área  
Carrera administrativa  
La estructura de autoridad está claramente definida  
La descripción de cargos es conocida por todos en la organización  
Está claramente definido el flujo de información y la comunicación  
La estructura organizativa es adecuada

### Dirección:

Cuál es el estilo de dirección de la institución  
Hay delegación de responsabilidades  
  
La Gerencia o la Alta Dirección motiva al personal  
Cómo es el proceso de toma de decisiones  
Existe participación en las decisiones



	<b>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL</b> <b>GARZÓN - HUILA</b> <b>NIT: 891.180.026-5</b>	<b>Código: A2DG1045 - 002</b>
	<b>METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE</b>	<b>Versión: 04</b> <b>Vigencia: 03/11/2023</b>

Cuál es el perfil de los directivos  
Existen políticas como guías para la acción

### Evaluación y control:

Existe un sistema de control de gestión  
Para qué se hace control gerencial  
Cuáles son los principios en los que se fundamenta el control y la evaluación  
Se han establecido indicadores  
Para qué se utilizan los resultados de la evaluación y control  
Se analizan los resultados  
Se toman medidas correctivas

• **Clima Organizacional:** Esta etapa del diagnóstico situacional interno nos permitirá determinar los fenómenos organizacionales predominantes en la empresa. De igual manera, se identificarán las características culturales de la entidad en términos de valores deseables y predominantes.

La Cultura Corporativa se define como el marco institucional donde cobra vida la Misión de una organización. Conjunto de valores, normas que hacen la identidad de una organización, los que a su vez inspiran a sus miembros hacia el compromiso y hacia un desempeño superior que busca la eficiencia, eficacia, efectividad y productividad. El clima organizacional es el termómetro de la cultura organizacional; permite establecer cómo se percibe la organización por parte de sus miembros.

### Elementos a tener en cuenta:

Valores y creencias  
Expectativas de directivos y en general del personal  
Clima de trabajo  
Incentivos y motivación  
Participación

### Características de la Cultura Organizacional:

Claridad de los valores organizacionales  
Sistemas de reconocimientos y sanciones  
Políticas de calidad  
Direccionamiento estratégico  
Estilos de dirección  
Solución de conflictos

El análisis del clima organizacional, permitirá que la dirección, determine si sus miembros se encuentran a gusto o no; de igual manera, se podrán establecer otras consideraciones con respecto al diagnóstico institucional, proceso gerencial y un primer acercamiento hacia la construcción de la plataforma estratégica.

• **Sistemas de Información:** En esta etapa del diagnóstico situacional interno, se debe hacer la descripción de los recursos, procesos, tipos de datos, grado de utilización y calidad de la información disponible o faltante en la institución. La información es el principal insumo para la toma de decisiones, función central de los procesos gerenciales. Es complementaria a otros sistemas de apoyo, entre los que tenemos la planeación y el control.

	<b>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL</b> <b>GARZÓN - HUILA</b> <b>NIT: 891.180.026-5</b>	<b>Código: A2DG1045 - 002</b>
	<b>METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE</b>	<b>Versión: 04</b>  <b>Vigencia: 03/11/2023</b>

Un sistema de información no puede limitarse a captar información y acumularla en un banco de datos. Debe ser dinámico, proactivo, es decir, propender por el uso de la información en todos los niveles y procesos, como herramienta básica para la toma de decisiones.

En planeación estratégica, el sistema de información debe estar adecuado para manejar datos relacionados con el entorno y sus tendencias, la situación interna y sus condicionantes, sirviendo como base para elaborar planes prospectivos contingenciales.

Dentro del análisis de sistemas de información debemos incorporar información del funcionamiento interno de la institución y acerca de variables externas, resaltando primordialmente los siguientes aspectos:

Información básica de la institución, tal como acciones que realiza, ubicación geográfica, área de influencia

En cuanto a los recursos humanos contendrá la información del personal, en aspectos relacionados con la clasificación de los servidores públicos, cargos, carrera administrativa y características generales relacionadas.

En cuanto a información financiera, contendrá los estados financieros, fuentes de financiación.

Información referente al sistema de costos, determinando los costos de operación y funcionamiento de la institución.

Información relacionada con los proyectos que se estén adelantando, determinando el estado de las actividades, tiempos, recursos físicos, humanos, financieros.

Estado de la ejecución presupuestal, determinando la distribución y consumo de los recursos financieros, durante el planeamiento y ejecución de las actividades de los proyectos

Información relacionada con los resultados obtenidos de los proyectos adelantados.

La información debe ser organizada y almacenada en bases de datos, que luego permitan su agrupación temática y la identificación de problemas, mediante la consulta dinámica de la información.

La información recolectada debe ser soporte para la toma de decisiones en la Hospital San Vicente de Paul de Garzón.

## Análisis Estratégico

El análisis estratégico tendrá dos partes: la primera será la identificación de problemas con base en el diagnóstico realizado y la segunda la construcción de la matriz DOFA.

**Identificación de Problemas:** El análisis situacional externo brinda una información que servirá de base para la identificación de los problemas reales más importantes y hacia los

cuáles se dirigirán en gran parte los objetivos a formular, para ello se tendrán en cuenta principalmente los siguientes aspectos:


Con base en el diagnóstico externo identificar los problemas principales y de mayor impacto

Definir el problema central

Analizar los problemas identificados, estableciendo relaciones de causa y efecto aplicando la herramienta que se desee como en árbol de problemas, pareto, espina de pescado, etc.

Esto permitirá extraer del diagnóstico externo los problemas centrales, que en alguna medida pueden ser multicausales y generar múltiples efectos. Esta información será la esencial para elaborar los objetivos de impacto externo, que quiere alcanzar la institución.

**Análisis DOFA:** El diagnóstico elaborado nos permitirá el establecimiento de los factores claves que serán la base para la formulación de alternativas de acción. Estos factores claves, los podremos clasificar de la siguiente manera:

	<b>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL</b> <b>GARZÓN - HUILA</b> <b>NIT: 891.180.026-5</b>	<b>Código: A2DG1045 - 002</b>
	<b>METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE</b>	<b>Versión: 04</b>  <b>Vigencia: 03/11/2023</b>

**Debilidades:** Actividades o situaciones que limitan el desarrollo de una organización

**Oportunidades:** Situaciones o variables externas que podrían llegar a beneficiar a una organización en el futuro.

**Fortalezas:** Actividades o situaciones que se hacen bien, al interior de una organización que la conducen al éxito.

**Amenazas:** Situaciones o variables que podrían llegar a ser perjudiciales para la organización.

**Estrategias:** Las estrategias son los medios por los cuales se logran alcanzar los objetivos propuestos, teniendo como marco de referencia el análisis DOFA y la plataforma estratégica establecida.

Serán el producto de la confrontación de los factores claves internos y externos, tal como se presenta en la siguiente gráfica:

DOFA	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias FO Aprovechamiento de nuestras fortalezas, para optimizar las oportunidades	Estrategias DO Aprovechamiento de las oportunidades para eliminar nuestras debilidades
Amenazas	Estrategias FA Aprovechar nuestras fortalezas, para debilitar el impacto de las amenazas	Estrategias DA Eliminar nuestras debilidades y disminuir el impacto de las amenazas

La operativización de las estrategias gerenciales, tácticas y operativas, se logrará con la formulación de planes operativos. De esta manera se podrán traducir las estrategias en metas y actividades, con sus respectivos responsables y tiempos necesarios.

**Direccionamiento Estratégico:** El direccionamiento estratégico se encuentra dividido en dos partes fundamentales: la primera es la definición de la Formulación Estratégica (Misión, Visión, Objetivos, estrategias, políticas, principios, valores) y la segunda es el desarrollo de los planes estratégicos, tácticos y operativos anuales.

**Formulación Estratégica:** Para la elaboración de la plataforma estratégica es fundamental que todas las dependencias y funcionarios participen activamente en la identificación y construcción tanto de los planteamientos esenciales Visión, Misión, Objetivos Estratégicos,

entre otros como de la metodología para el establecimiento del plan estratégico, los planes de acción y los planes operativos anuales. Las instituciones buscan a través de la Plataforma estratégica, mejorar el proceso de planeación, mediante el cual toda la Empresa trabaje con un horizonte determinado en su visión, logrando cumplir a su vez con la misión, mediante los objetivos, estrategias y políticas fundamentales enmarcadas en los parámetros establecidos para la implementación del Sistema de Gestión de la empresa. Para ello se hace necesario adoptar la metodología de direccionamiento estratégico participativo, buscando que todos y cada una de las personas de la entidad piensen y trabajen con ese enfoque en sus áreas funcionales.

**Planeación Estratégica:** Con el fin de aterrizar la formulación estratégica, se establecen tres niveles de planes, el plan estratégico, los planes de acción y los planes operativos anuales, los cuales se explican a continuación:



	<b>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL</b> <b>GARZÓN - HUILA</b> <b>NIT: 891.180.026-5</b>	<b>Código: A2DG1045 - 002</b>
	<b>METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE</b>	<b>Versión: 04</b>
		<b>Vigencia: 03/11/2023</b>

**Planes Estratégicos:** Son aquellos que consolidan los Objetivos Estratégicos trabajados por dirección, que se encuentran articulados entre sí. Buscan el cumplimiento de la visión y misión de la entidad.

**Planes de Acción:** Se entiende como una estrategia de acción cuyas directrices determinan los medios que, articulados entre sí, mediante un gerenciamiento eficaz, apoyan el logro de uno o varios objetivos estratégicos de la plataforma Estratégica. Estos se plantean para los años de proyección de la visión de la empresa y son realizados por las delegadas de la entidad.

**Planes Operativos Anuales:** Es un segmento de un Plan Acción cuyo beneficio es importante, con objetivos explícitos para su seguimiento y control.

Los objetivos específicos de los Planes de Acción se convierten en objetivos generales de los planes operativos, haciendo que los Objetivos Estratégicos sean realizables, medibles y controlables. Estos se realizan para cada unidad que componen una delegada.

Estos Planes Operativos se realizan cada año, aunque su objetivo general no cambiara (a no ser que se reformule todo el POA, lo que obligaría a cambiar los Planes de Acción, en algunos casos), es de aclarar que los objetivos específicos del POA pueden trascender del año, lo que implicaría que solo se modificarían las metas, actividades, etc.

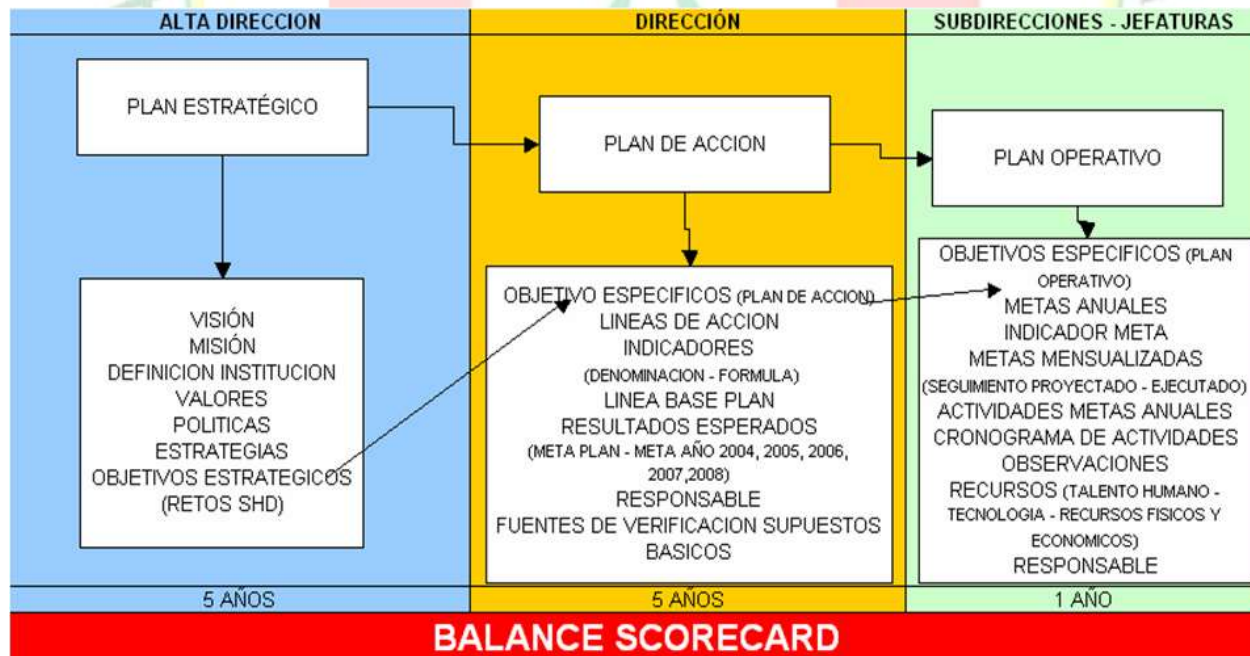
Para establecer los POA se realiza la definición de las metas e indicadores que permitan realizar el seguimiento efectivo a la gestión de la institución, para ello se propone definir indicadores de impacto e indicadores de resultado, los cuales son los que alimentan ese indicador de impacto.

Con base en el diagnostico general, se realizaron varias reuniones previas de discusión y propuestas de formulación estratégica para ser debatidas, discutidas y aprobadas en el Comité Directivo Técnico.

El Comité Directivo aprobó la formulación estratégica (Visión, Misión, Objetivos Estratégicos, Principios y Valores).

A la fecha se están elaborando planes de tácticos y planes operativos, que son el insumo para la implementación del tablero de mando (Balanced Scorecard) que es la herramienta de medición y control de la gestión institucional.

## 6.2. MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO



## 6.3. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE CONTEXTOS

### PLANES ESTRATEGICOS



	<b>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL</b> <b>GARZÓN - HUILA</b> <b>NIT: 891.180.026-5</b>	<b>Código: A2DG1045 - 002</b>
	<b>METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE</b>	<b>Versión: 04</b>  <b>Vigencia: 03/11/2023</b>

Son aquellos que consolidan los Objetivos Estratégicos trabajados por cada Subgerencia y Oficina que se encuentran articulados entre sí. Buscan el cumplimiento de la visión y misión del Hospital San Vicente de Paul de Garzón

## PLANES DE TACTICOS

Se entiende como una estrategia de acción táctica cuyas directrices determinan los medios que, articulados entre sí, mediante un gerenciamiento eficaz, apoyan el logro de uno o varios objetivos estratégicos de la plataforma Estratégica. Estos se plantean para los años con los cuales fue planteada la visión y son realizados por las Subgerencias y oficinas que conforman el comité Directivo del Hospital San Vicente de Paul de Garzón

## PLANES OPERATIVOS ANUALES

Son un segmento del Plan Táctico, cuyas líneas o directrices generan un beneficio importante, con objetivos y metas explícitos 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 unidad que componen una Subgerencia y oficina.

Estos Planes Operativos se realizan cada año, aunque su objetivo general no cambiara (a no ser que se reformule todo el POA, lo que obligaría a cambiar los Planes Tácticos, en algunos casos), es de aclarar que los objetivos específicos del POA pueden trascender del año, lo que implicaría que solo se modificarían las metas, actividades, etc.

**Nota:** Estos se deben elaborar para garantizar el cumplimiento al plan territorial en salud y al plan de desarrollo departamental y como tal a la planeación estratégica del Hospital San Vicente de Paul de Garzón. El plazo para la elaboración de estos POA se estableció como fecha máxima el día 12 de octubre de 2017, según la metodología que se presenta en este documento

## 6.4. CONCEPTUALIZACIONES GENERALES

### 6.4.1. 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 que hacer 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.

### 6.4.2. 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.

## 6.5. FASES PARA A FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

El esquema general se muestra a continuación:

	<b>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL</b> <b>GARZÓN - HUILA</b> <b>NIT: 891.180.026-5</b>	<b>Código: A2DG1045 - 002</b>
	<b>METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE</b>	<b>Versión: 04</b>  <b>Vigencia: 03/11/2023</b>

Fase 1: Análisis Acerca de la empresa	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.	Definir y caracterizar los grupos de valor Realizar el análisis situacional
Fase 3: Estructuración de Objetivos Estratégicos	Formulación de los Objetivos estratégicos
Fase 4: Planes de Desarrollo	Planes Estratégicos Planes Tácticos Planes Operativos
Fase 5: Monitoreo y seguimiento estratégico	Estándares e Indicadores de evaluación.

### 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.

### Conocimiento de la ESE

El conocimiento de la ESE a su interior implica comprender las características de la misma, considerándolos aspectos que se muestran en el esquema2:

### Esquema 2: Conocimiento del ESE.

#### CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

#### CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

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

#### GESTION INSITUCIONAL

Estructura Orgánica y funciones	Procesos Estratégicos	Modelo Integrado de Planeación y Gestión	Sistemas Operativos	Aplicaciones
Marco Legal	Sistema de Control Interno Gestión de Calidad		Gestión 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		Gestión 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	



## ADMINISTRACION DE RIESGOS

Políticas de Administración de Riesgos

Mapa de Riesgos

### Revisión y Análisis del Marco Normativo

Revisarla normativa que le espropia 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).

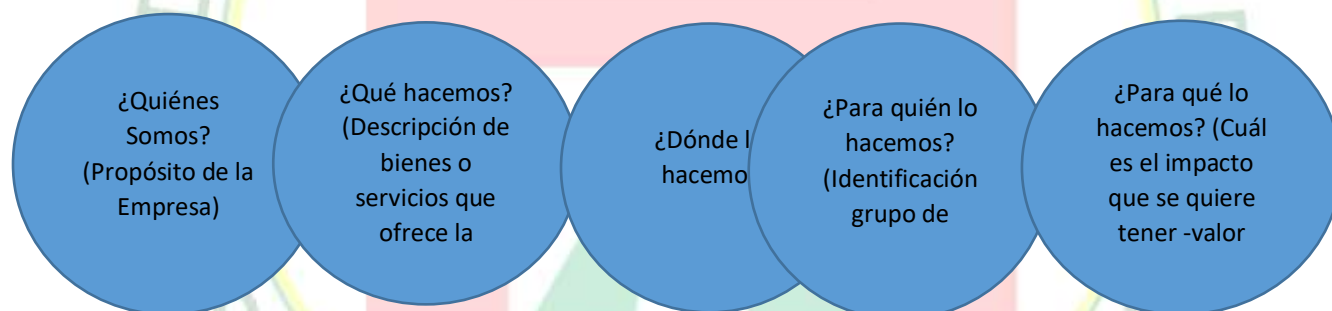
Así mismo, clasifique y agrupe las funciones por líneas gruesas que van a permitir identificar claramente cuál es el propósito de la ESE.

### Revisión, análisis y replanteamiento del Direccionamiento Estratégico

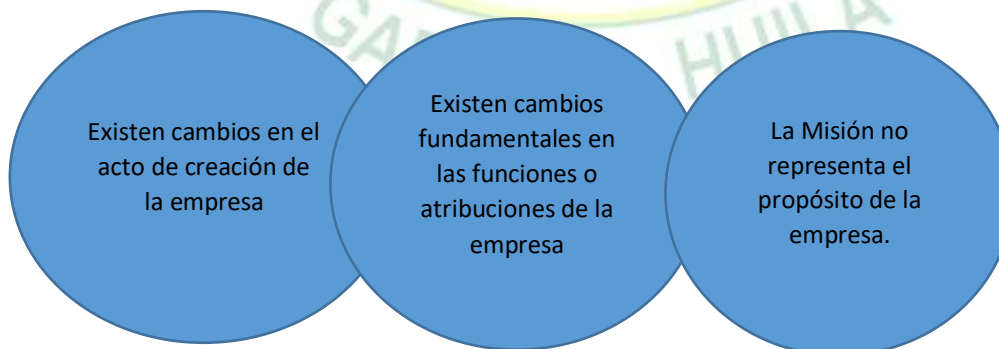
Al respecto se debe revisar, analizar y replantear si es necesario la Misión, Visión, los principios y Valores éticos de la ESE.


#### MISIÓN

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:



	<b>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL</b> <b>GARZÓN - HUILA</b> <b>NIT: 891.180.026-5</b>	<b>Código: A2DG1045 - 002</b>
	<b>METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE</b>	<b>Versión: 04</b>  <b>Vigencia: 03/11/2023</b>

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.**

## VISIÓN

A partir 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.

## PRINCIPIOS

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 rige 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 a sumen 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

## VALORES

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.



	<b>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL</b> <b>GARZÓN - HUILA</b> <b>NIT: 891.180.026-5</b>	<b>Código: A2DG1045 - 002</b>
	<b>METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE</b>	<b>Versión: 04</b>  <b>Vigencia: 03/11/2023</b>

**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.**

**Fase 2: Diagnóstico de Capacidades y En torno**

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

**Definir y Caracterizar los Grupos de Valor**

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.	4. Identifique fuentes de información (PQR, base de datos, resultados de rendición de cuentas, lecciones aprendidas) y mecanismo para la recolección.
2. Identifique quien se beneficia de manera directa (Grupo de Valor) o indirecta (Grupo de Interés) de los productos o servicios que ofrece la ESE.	5. Identifique fuentes de información (PQR, base de datos, resultados de rendición de cuentas, lecciones aprendidas) y mecanismo para la recolección.
3. Establezca variables o características (Edad, estrato socioeconómico, tipo de entidad, sector al que pertenece, nivel educativo, tipo de vinculación, genero, grupo étnicos y priorice.	6. Estructura bases de datos que faciliten el análisis, cruce y filtro de la información, revise una vez al año la información.

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

<b>Paso 1:</b> Identificar los objetivos de la caracterización y su alcance	<b>Paso 4:</b> Priorizar variables
<b>Paso 2:</b> Establecer un líder de la caracterización	<b>Paso 5:</b> Identificación de mecanismos de recolección de información
<b>Paso 3:</b> Establecer variables y niveles de desagregación.	<b>Paso 6:</b> Automatizar la información y establecer grupos o segmentos de usuarios

**QUIENES DEBE SER CARACTERIZADOS**

Beneficiarios de los servicios de la ESE	Órganos de Control
Servidores Públicos	Entidades Publicas
Empresas pagadoras de los servicios de salud	Corporaciones Publicas
Proveedores	Ciudadanos.
Otros Grupos de interés.	

	<b>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL</b> <b>GARZÓN - HUILA</b> <b>NIT: 891.180.026-5</b>	<b>Código: A2DG1045 - 002</b>
	<b>METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE</b>	<b>Versión: 04</b> <b>Vigencia: 03/11/2023</b>

Ejemplo:

<b>Caracterización Grupos de Valor</b>	<b>Objetivo.</b> 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
	<b>Alcance.</b> Cubre todos los procesos de la ESE para fortalecer el portafolio de servicios y los mecanismos de atención.
	<b>Variables.</b> Geográfica: Regiones del País. Nivel de Uso: Canales de atención y beneficios Intrínsecas: Intereses particulares de acuerdo al rol que ejerce la ESE
	<b>Responsable.</b> Oficina de Planeación en coordinación con la Oficina de Atención a los Usuarios y gestión del conocimiento, o quien haga sus veces.

### 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:

Factores Externos

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

Estrategias DOFA: Formulación de Estrategias

<b>Estrategias DO (Minimizar)</b> Este cruce consiste en contrarrestar debilidades por medio de oportunidades.	<b>Estrategias FA (Supervivencia)</b> Este cruce consiste en contrarrestar amenazas por medio de las fortalezas.
<b>Estrategias FO (Crecimiento)</b> Utilizar las fortalezas para optimizar las oportunidades	<b>Estrategias DA.</b> 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.

	<b>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL</b> <b>GARZÓN - HUILA</b> <b>NIT: 891.180.026-5</b>	<b>Código: A2DG1045 - 002</b>
	<b>METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE</b>	<b>Versión: 04</b>  <b>Vigencia: 03/11/2023</b>

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 de 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 con te interno y externo de la ESE para la identificación de los riesgos y sus posibles causas.

### **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.

### **Formulación de los Objetivos Estratégicos**

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

Deben ser concretos y alcanzables

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

### **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:

#### **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.

#### **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 plantea dos para los años de ejecución del Plan de Gestión 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.

#### **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.

### **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



	<b>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL</b> <b>GARZÓN - HUILA</b> <b>NIT: 891.180.026-5</b>	<b>Código: A2DG1045 - 002</b>
	<b>METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE</b>	<b>Versión: 04</b>  <b>Vigencia: 03/11/2023</b>

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.

### **Estándares e Indicadores de Evaluación.**

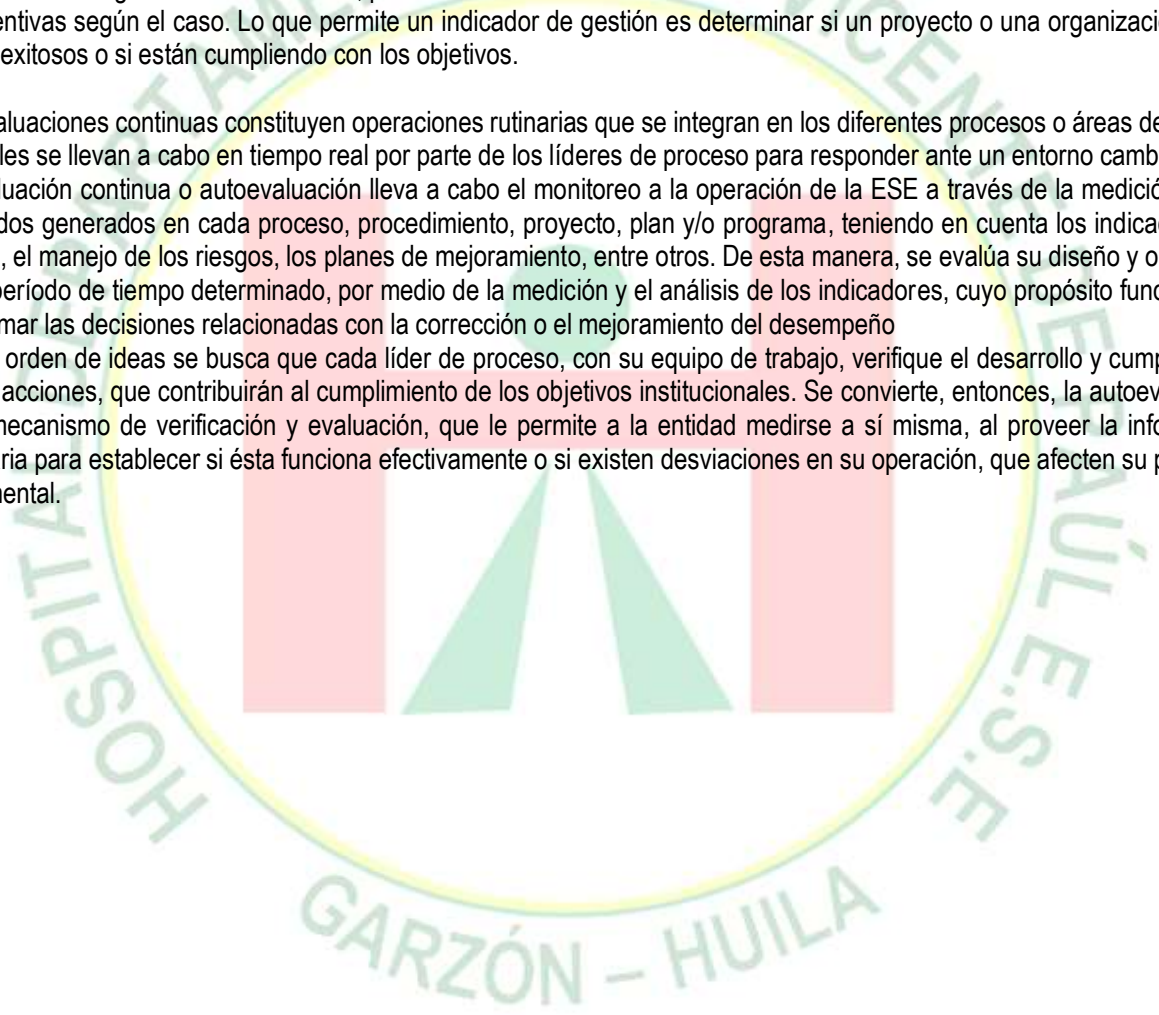
Según la Resolución 710 de 2012, modificada por la Resolución 743 de 2013 en sus anexos 2,3 y 4, se definen los indicadores y estándares por área de gestión, para la evaluación del Plan de Gestión de los Gerentes o Directores de las Empresas Sociales del Estado del orden territorial y se adoptan los 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 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 periodo 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.





	<b>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL</b> <b>GARZÓN - HUILA</b> <b>NIT: 891.180.026-5</b>	<b>Código: A2DG1045 - 002</b>
	<b>METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE</b>	<b>Versión: 04</b>
		<b>Vigencia: 03/11/2023</b>

## CONTROL DE CAMBIOS

El control de cambios, describe las modificaciones realizadas al presente documento y define la nueva versión que se genera por cambios de fondo requeridos, es un documento controlado. El original se encuentra a cargo del responsable en gestión de ingeniería de procesos – área de calidad, su impresión es considerada copia no Controlada

FECHA	CAMBIO	NUEVA VERSIÓN	ELABORÓ	APROBÓ
10/10/2018	Se actualiza documento	02	Coordinador de planeación	Néstor Jhalyi Monroy Atia Gerente
12/08/2019	Se modifica el código del documento de acuerdo a las tablas de retención documental	03	Gestor Ingeniería de procesos	Néstor Jhalyi Monroy Atia Gerente
03/11/2023	Se actualiza documento	04	Ariel Fernando Tovar Morera Coordinador de planeación	Jorge Humberto González Bahamon Gerente

## METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE

<b>Actualizado por:</b> ARIEL FERNANDO TOVAR MORERA	<b>Revisado por:</b> ESPERANZA FIERRO VANEGAS	<b>Aprobado por:</b> JORGE HUMBERTO GONZALEZ BAHAMON
<b>Cargo:</b> COORDINADOR UF DE PLANEACIÓN	<b>Cargo:</b> SUBDIRECTORA ADMINISTRATIVA	<b>Cargo:</b> GERENTE
<b>Adoptada mediante Resolución No. 0753 de Octubre 4 de 2023,</b> la actualización de la METODOLOGÍA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE.		