



**PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO  
INSTITUCIONAL**



**MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL  
SERVICIO REGIONAL DE SALUD ESTE-REGIÓN V DE SALUD  
SAN PEDRO DE MACORÍS, PROVINCIA SAN PEDRO DE MACORÍS**



**PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO  
INSTITUCIONAL**

---

**2010-2015**

**San Pedro de Macorís, República Dominicana  
Junio de 2010**



# PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



## TABLA DE CONTENIDO

1. PRESENTACIÓN .....	4
2. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL POR LA CALIDAD.....	4
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	5
3.1. ALCANCE .....	5
3.2. MISIÓN .....	6
3.3. VISIÓN.....	7
3.4. GRUPOS DE INTERÉS .....	7
3.5. PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	8
3.6. VALORES CORPORATIVOS .....	9
3.7. EJES ESTRATEGICOS .....	10
4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	12
4.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	12
4.2. (DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	12
4.2.1. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI) .....	13
4.2.2. FOCALIZACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DEL PCI .....	18
4.2.3. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM) .....	21
4.2.4. FOCALIZACION Y PRIORIZACION AREAS DEL POAM .....	25
4.2.5. MATRIZ FODA .....	27
4.2.6. ANALISIS FODA.....	31
4.3. MAPA ESTRATÉGICO .....	32
4.4. PLAN DE ACCION.....	33
4.5. ANEXOS .....	34
4.6. SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN .....	34
4.7. MEDICIÓN DE LA GESTIÓN.....	34
4.8. MONITORIA ESTRATEGICA.....	36



## PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



### ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla No. 1</b> – Grupos de Interés Servicio Regional de Salud Este.....	7
<b>Tabla No. 2</b> – Principios Corporativos Servicio Regional de Salud Este .....	8
<b>Tabla No. 3</b> – Valores Corporativos Servicio Regional de Salud Este.....	9
<b>Tabla No. 4</b> – Ejes Estratégicos Servicio Regional de Salud Este.....	10
<b>Tabla No. 5</b> – Perfil de capacidad interna Servicio Regional de Salud Este.....	13
<b>Tabla No. 6</b> – Resultados Perfil de Oportunidades y amenazas Servicio Regional de Salud Este .....	22
<b>Tabla No. 7</b> – Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) Servicio Regional de Salud Este .....	27



## PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



### 1. PRESENTACIÓN

El Servicio Regional de Salud Este, (SRS-ESTE), tiene su sede central ubicada en el municipio de San Pedro de Macorís, cabecera de la provincia con el mismo nombre. Es una institución para la gestión de la red de servicios de salud de la Región V de salud que comprende las cinco provincias del Este de la República Dominicana; San Pedro de Macorís, La Romana, Hato Mayor, El Seibo y La Altagracia con un área total de 8,036 kilómetros cuadrados y una población, al 2010, de unos 955,444 habitantes.

Para que el SRS-ESTE, pueda dar respuesta efectiva a los servicios de salud usuarios, a las familias, a la comunidad y los demás grupos de interés, con elevados niveles de calidad, es preciso que desarrolle un proceso orientado a definir su Direccionamiento Estratégico el cual estará destinado al análisis, reformulación y difusión de su Plan Estratégico.

En el presente documento se consolidan el Direccionamiento y Diagnóstico Estratégicos así como la Planeación Estratégica del SRS-ESTE. Este documento ha sido elaborado con la colaboración del equipo de trabajo definido por la Institución, y constituido por su Director, Gerentes y Coordinadores de áreas, personal de la gerencia administrativa y sus equipos de trabajo.

### 2. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL POR LA CALIDAD

El Servicio Regional de Salud Este, ubicado en San Pedro de Macorís, es la empresa gestora de la Red de Servicios Públicos de Salud de la Región V /Este de Salud, a través de los diferentes niveles de atención, por medio de la promoción, prevención y, que proveen los centros de servicios bajo su gestión, a la población adscrita a su área de influencia.

El SRS-ESTE ha manifestado la firme intención de propiciar cambios y el propósito de asumir y desarrollar un proceso de fortalecimiento en sus sistemas y en su capacidad gerencial.

Para esto se fundamenta en el concepto de Sistema de Gestión Integral, mediante la combinación sistemática de las tres dimensiones que componen un



## PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



sistema de gestión integral por la calidad: El Direccionamiento o Gestión Estratégica, la Gerencia de los Procesos y la Cultura Corporativa.

El Direccionamiento o Gestión Estratégica orienta la institución hacia el futuro y define el rumbo necesario para lograrlo; la Gestión o Gerencia de los Procesos es el camino y el conjunto de actividades que garantizan que los productos y servicios cumplan con los requisitos de calidad y conducen a los resultados preestablecidos y la Cultura Corporativa hace referencia al conjunto de acciones que realiza la institución para modificar las actitudes y los comportamientos individuales y colectivos, y, promover los necesarios para lograr el cambio hacia una cultura de calidad que permita el logro de las metas organizacionales.

Mediante un pensamiento organizacional sistémico y a través de prácticas, técnicas y herramientas gerenciales se espera que estos elementos interactúen y la institución, sus grupos internos, aprenda para realizar lo ordinario de una forma extraordinaria, con el fin de lograr el mejoramiento de la calidad de vida de la población y la satisfacción de los diferentes grupos de interés con los cuales se relaciona.

En consecuencia, el Sistema Integrado de la Gestión se orienta al logro de una Institución con un desarrollo armónico que alcanza estándares superiores de calidad y que la hacen confiable, segura, competitiva y sostenible, consolidando el liderazgo del SRSV en su Región.

### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1. ALCANCE

Consiste en el proceso que realiza la institución para la formulación de las directrices que la sitúan en la ruta hacia el logro del propósito establecido, constituirse en una empresa que gestiona la red regional de servicios de la Región Este, fortaleciendo su capacidad gerencial para mejorar sus niveles de calidad y eficiencia.

El Direccionamiento Estratégico y sus etapas o componentes, implica la definición de los principios rectores que estimulan la educación en los valores y su apropiación, que guían la conducta de la institución, se viven y reflejan en comportamientos específicos de sus miembros para conseguir en el largo plazo



## PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



una institución líder en la gestión de los sistemas y funciones de la Red Regional de Servicios de Salud en la Región Este que establece su razón de ser, su Misión; dándole la dirección y el propósito, identificando los productos o servicios principales que responden a los intereses de todos los grupos con los cuales interactúa, haciendo énfasis en el mejoramiento continuo y la satisfacción de todos los clientes, Así mismo, determina el estado ideal y deseado en el largo plazo, su Visión, y en consecuencia, las áreas críticas, los ejes estratégicos o factores claves en los que el servicio regional enfocará su atención y esfuerzos con el fin de garantizar el desarrollo y alcance respectivos.

Para lograrlo, es fundamental que todos los involucrados tengan un enfoque claro, un entendimiento pleno, su adopción y el compromiso y la disciplina necesarios, lo cual requiere un cambio profundo en el papel de los líderes hacia una cultura participativa y su conversión en facilitadores que garanticen el éxito de su equipo de trabajo.

Deben compartir la formulación y la apropiación del direccionamiento, señalar un rumbo que responda a las necesidades de los clientes y a los cambios del entorno; así mismo, difundirlo, promover todo el tiempo los principios y valores, dar ejemplo con su comportamiento, dar autonomía a sus clientes internos definiendo claramente los límites de ésta, capacitarlos y entrenarlos para delegarles la responsabilidad de la planeación, ejecución y control de su trabajo diario en el desarrollo de procesos con altos estándares de calidad, integrar la información administrativa y asistencial, analizarla y dar el reconocimiento que distinga y promueva el alto desempeño.

### 3.2. MISIÓN

La Misión del Servicio Regional de Salud Este, fue definida así:

“Somos la empresa gestora de la Red de Servicios Públicos de Salud de la región Este a través de los diferentes niveles de atención, por medio de la promoción, prevención y atención a la población adscrita a nuestra área de influencia, de forma oportuna, con equidad, calidad, calidez y eficacia para tener usuarios satisfechos y comprometidos, a un costo beneficio razonable.”



## PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



### 3.3. VISIÓN

**El Servicio Regional de Salud ESTE ha definido su Visión como sigue:**

“Constituirnos en la gestora pública de servicios de salud, orientada a la excelencia de la región Este del país, descentralizada, la mejor organizada, de manera competitiva, con altos estándares de calidad, apegada a los principios éticos, leyes y normas nacionales, con tecnología apropiada, orientada al crecimiento de sus trabajadores, a la satisfacción de los usuarios y la búsqueda de los logros y objetivos nacionales.”

### 3.4. GRUPOS DE INTERÉS

**Tabla No. 1 – Grupos de Interés Servicio Regional de Salud Este**

SERVICIO REGIONAL DE SALUD ESTE		
SAN PEDRO DE MACORÍS, PROVINCIA SAN PEDRO DE MACORÍS		
GRUPOS DE INTERES CON LOS CUALES INTERACTUA LA INSTITUCION		
GRUPO DE INTERES	QUIENES LO CONFORMAN	CLIENTE INTERNO, CLIENTE EXTERNO O PROVEEDOR
ESTADO	MSPAS, SENASA, DIDA, COPRESIDA, CERSS	Externo
CLIENTES INTERNOS (EMPLEADOS)	Personal de la institución	Interno
USUARIO PACIENTE	Demandantes de servicios	Externo
FAMILIA DEL PACIENTE	Dependientes de los usuarios	Externo
COMUNIDAD	Líderes comunitarios y sociales, patronatos, ONGs, comités de salud, ayuntamientos, iglesias	Externo
ASEGURADORAS	ARS, ARL, PSS	Proveedor/externo

SERVICIO REGIONAL DE SALUD ESTE		
SAN PEDRO DE MACORÍS, PROVINCIA SAN PEDRO DE MACORÍS		
<b>GRUPOS DE INTERES CON LOS CUALES INTERACTUA LA INSTITUCION</b>		
GRUPO DE INTERES	QUIENES LO CONFORMAN	CLIENTE INTERNO, CLIENTE EXTERNO O PROVEEDOR
INSTITUCIONES EDUCATIVAS	Escuelas, Universidades, Residencias medicas, INFOTEP, Escuelas vocacionales	Externo
COLABORADORES	Defensa Civil, Bomberos, Cruz Roja, ARS, ONGs, USAID	Externo/proveedor
PROVEEDORES	Empresas Farmacéuticas, Restaurantes, Comercios, Promese	Proveedor

### 3.5. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

**Tabla No. 2 – Principios Corporativos Servicio Regional de Salud Este**

SERVICIO REGIONAL DE SALUD ESTE		
SAN PEDRO DE MACORÍS, PROVINCIA SAN PEDRO DE MACORÍS		
<b>PRINCIPIOS CORPORATIVOS</b>		
PRINCIPIO	ENUNCIADO DEL PRINCIPIO	VALORES O COMPORTAMIENTOS IMPULSADOS POR LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS
Atención orientada al usuario paciente	En el SRS ESTE, los servicios se prestan centrados en el usuario. Dar la mejor atención posible a nuestros pacientes, preocupados por su salud y seguridad	Respeto
Trabajo en equipo	Se promueve la interconsulta y el trabajo entre todos los integrantes y	Responsabilidad



SERVICIO REGIONAL DE SALUD ESTE		
SAN PEDRO DE MACORÍS, PROVINCIA SAN PEDRO DE MACORÍS		
<b>PRINCIPIOS CORPORATIVOS</b>		
PRINCIPIO	ENUNCIADO DEL PRINCIPIO	VALORES O COMPORTAMIENTOS IMPULSADOS POR LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS
	gerencias del SRS.	
Se reconocen las diferencias y se trabaja con base en las necesidades y demanda.	La prestación de servicios eficaces y sin discriminación es una de las metas fundamentales.	Equidad
La meta es trabajar con calidad y eficiencia.	La prioridad es poder satisfacer adecuadamente los usuarios y clientes sin atender a diferencias y dificultades.	Tolerancia
El respeto y apoyo mutuos son aspectos muy importantes	Los servicios se prestan priorizando a quienes más los requieren, asignando los recursos en consecuencia	Solidaridad
Actuar apegados a la verdad	Se trabaja basados en los hechos y actuando con veracidad.	Honestidad

### 3.6. VALORES CORPORATIVOS

**Tabla No. 3 – Valores Corporativos Servicio Regional de Salud Este**

SERVICIO REGIONAL DE SALUD ESTE
SAN PEDRO DE MACORÍS, PROVINCIA SAN PEDRO DE MACORÍS
<b>VALORES CORPORATIVOS</b>

VALOR	DEFINICION	COMPORTAMIENTOS QUE REFLEJAN EL CUMPLIMIENTO DEL VALOR
Respeto	Reconocer y apreciar las cualidades de los demás	Cortesía y distinción
Responsabilidad	Cumplimiento de los deberes establecidos	Seriedad, ser oportuno, puntualidad
Equidad	Ser justos. Dar a cada quien lo que le corresponde	Actuar con Justicia. No discriminación
Tolerancia	Aceptarnos con nuestras limitaciones y debilidades	Saber escuchar. Comprensión
Solidaridad	Compasión ante el dolor ajeno y cooperación	Acompañar, apoyar.
Honestidad	Actuar apegado a la verdad	Transparencia, veracidad.

### 3.7. EJES ESTRATEGICOS

Tabla No. 4 – Ejes Estratégicos Servicio Regional de Salud Este

SERVICIO REGIONAL DE SALUD ESTE		
SAN PEDRO DE MACORÍS, PROVINCIA SAN PEDRO DE MACORÍS		
EJES ESTRATEGICOS		
N°	EJE ESTRATEGICO	DEFINICION
1	FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	Filosofía de trabajo enfocada a la planeación, ejecución, evaluación y mejoramiento de todos los procesos que desarrolla el SRS ESTE para responder a las necesidades de los grupos con los que interactúa. Implica un proceso de cambio orientado desde el direccionamiento estratégico para la búsqueda constante de altos estándares de calidad, la construcción de una cultura que facilita la aplicación de los lineamientos y la gerencia de todos los procesos, con participación activa de los empleados para lograr la satisfacción de todos sus clientes y proveedores.
2	GESTION DEL TALENTO HUMANO	Es el mejoramiento del conocimiento, las habilidades y las capacidades de las personas, necesarias y suficientes para elevar su aptitud, cambiar su actitud, ampliar sus niveles de responsabilidad y

SERVICIO REGIONAL DE SALUD ESTE

SAN PEDRO DE MACORÍS, PROVINCIA SAN PEDRO DE MACORÍS

**EJES ESTRATEGICOS**

		<p>desempeñar de manera correcta las actividades definidas en el plan estratégico, para que participen en el mejoramiento y la transformación de la institución.</p> <p>Para que las personas desarrollen su potencial humano y lo pongan en beneficio de la institución, es fundamental la satisfacción del personal con el ambiente laboral (condiciones físicas de trabajo, salarios, beneficios sociales, políticas de trabajo y la motivación con su trabajo (contenido del cargo, el logro, el reconocimiento, la responsabilidad).</p>
3	GESTION ASISTENCIAL	<p>Es la gestión de los procesos de atención a través de la red pública de proveedores de la Región Este o V de salud, siguiendo el ciclo de mejoramiento continuo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar para mejorar), con participación de todos los profesionales para brindar a sus pacientes una atención de salud segura, eficiente y efectiva.</p>
4	ATENCION AL USUARIO	<p>Traduce la percepción que el cliente -usuarios, familia y otros grupos de interés- se forma con respecto a la satisfacción de sus necesidades y expectativas a través del mejoramiento de los procesos de atención. Cada grupo de clientes tiene necesidades variadas y diferentes criterios para evaluar la calidad de la atención en salud que ha propiciado o facilitado la institución.</p>
5	GESTIÓN DE TECNOLOGÍA Y AMBIENTE FÍSICO	<p>Proceso sistemático e integral que propicia la planeación, ejecución, el control y el mejoramiento de las instalaciones, los equipos biomédicos, los equipos industriales de uso hospitalario, los insumos o dispositivos médicos, los medicamentos, la tecnología de informática para su óptima utilización y aprovechamiento en la atención de salud y las condiciones adecuadas de las instalaciones y servicios de la institución para garantizar un espacio seguro para sus clientes.</p>
6	GESTIÓN FINANCIERA	<p>Son las actividades que desarrolla la institución para ofrecer a sus clientes servicios de calidad enmarcados en el uso eficiente de los recursos. Incluye los mecanismos que utiliza para lograr la viabilidad financiera y ser en el largo plazo, una institución auto sostenible, mediante la adecuada contratación, la correcta facturación y un</p>



## PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



SERVICIO REGIONAL DE SALUD ESTE

SAN PEDRO DE MACORÍS, PROVINCIA SAN PEDRO DE MACORÍS

### EJES ESTRATEGICOS

óptimo recaudo de la venta de Servicios de Salud prestados.

## 4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Comprende la definición de los objetivos estratégicos o resultados esperados en cada uno de los ejes, factores o áreas en los que la Institución enfocará sus esfuerzos, con las estrategias para lograrlo, las actividades, metas, responsables /involucrados, el tiempo en que se desarrollarán, los recursos financieros y no financieros para implementarlas así como la determinación de los indicadores que permitirán el monitoreo estratégico.

### 4.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Desarrollar estrategias de mejoramiento continuo orientadas hacia la excelencia.

Garantizar el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos en las actividades realizadas por el Servicio Regional a través de un talento humano competente y satisfecho.

Atender de forma oportuna las necesidades de los usuarios garantizando su efectiva participación en los procesos de toma de decisión.

Desarrollar e implementar un sistema de referencia y contra referencia que permita un flujo efectivo de los pacientes dentro de la red.

Gestionar, implantar y garantizar la utilización de tecnología eficiente y efectiva para la información, el equipamiento e insumos adecuados y la infraestructura segura de la red.

Implementar estrategias para el desarrollo de servicios costo-efectivos para lograr la optimización de los recursos.

### 4.2. (DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Consiste en el análisis interno y del entorno local y nacional, para identificar las fortalezas y debilidades de la institución que facilitan el logro de la visión así como las oportunidades que se presentan y las amenazas del entorno que se oponen a ella, con el fin de definir las estrategias a implementar en cada uno de los ejes identificados como claves para el éxito de la gestión hospitalaria.

#### 4.2.1. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

El Diagnóstico Estratégico de la Capacidad Interna del SRS-ESTE se realizó con base en las siguientes áreas: Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva (calidad y servicio al cliente), Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica (Investigaciones en salud y capacidad de producción) y Capacidad del Recurso Humano y en cada una de ellas se evaluaron los criterios definidos en la descripción adjunta. Los resultados obtenidos fueron:

**Tabla No. 5 – Perfil de capacidad interna Servicio Regional de Salud Este**

ÁREAS	CRITERIOS-DESCRIPCION	FORTALEZA / DEBILIDAD	GRADO DE FORTALEZA O DEBILIDAD	GRADO DE IMPACTO
CAPACIDAD DIRECTIVA	Claridad en la estructura organizacional de la institución (líneas de mando, organigrama)	Fortaleza	Alta	Alto
	Conocimiento de funciones y responsabilidades por parte de los Trabajadores de la institución (manual de puesto)	Debilidad	Baja	Medio
	Claridad de los Procesos (documentados, estandarizados, desplegados)	Debilidad	Baja	Alto
	Personal con conocimiento del método para desarrollar sus tareas (manual de procedimientos)	Fortaleza	Baja	Alto
	Sistemas de autoridad e información establecidos (rangos de supervisión)	Fortaleza	Alta	Alto
	Sistemas de evaluación y control definidos	Fortaleza	Alta	Alto

ÁREAS	CRITERIOS-DESCRIPCION	FORTALEZA / DEBILIDAD	GRADO DE FORTALEZA O DEBILIDAD	GRADO DE IMPACTO
	Metodología para realizar planeación estratégica	Fortaleza	Alta	Alto
	Cultura corporativa (creencias, principios, valores, comportamientos, hábitos) analizada	Fortaleza	Baja	Alto
	Conocimiento de los principios y valores corporativos que regulan la vida en la institución	Fortaleza	Baja	Alto
	Misión definida y divulgada	Fortaleza	Alta	Alto
	Visión definida y divulgada	Fortaleza	Alta	Alto
	Políticas, objetivos, metas, planes de acción establecidos	Fortaleza	Alta	Alto
	Indicadores de gestión definidos	Fortaleza	Alta	Alto
	Información de la institución oportuna y clara	Debilidad	Baja	Alto
	Formulación de acciones de mejoramiento en caso de desempeños no adecuados con retroalimentación correspondiente	Debilidad	Alta	Alto

ÁREAS	CRITERIOS-DESCRIPCION	FORTALEZA / DEBILIDAD	GRADO DE FORTALEZA O DEBILIDAD	GRADO DE IMPACTO
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Proceso de selección de personal documentado, estandarizado y funcionando	Fortaleza	Alta	Alto
	Inducción de personal documentado, estandarizado y funcionando	Fortaleza	Alta	Alto
	Alta Satisfacción del personal en el trabajo	Debilidad	Alta	Alto

ÁREAS	CRITERIOS-DESCRIPCION	FORTALEZA / DEBILIDAD	GRADO DE FORTALEZA O DEBILIDAD	GRADO DE IMPACTO
	Sistemas de incentivos y sanciones implementados	Fortaleza	Baja	Alto
	Programa de educación continuo elaborado y en implementación	Debilidad	Baja	Alto
	Personal con equipos e insumos para la oferta del servicio	Fortaleza	Media	Alto
	Baja tasa de ausentismo	Debilidad	Media	Alto
	Sistema de administración de salarios funcionando	Fortaleza	Alta	Alto
	Condiciones físicas del ámbito laboral buenas	Fortaleza	Alta	Alto
	Gerente líder	Fortaleza	Alta	Alto
	En la institución se siente el liderazgo del gerente	Fortaleza	Alta	Alto
	Mecanismos de control de gestión establecidos	Fortaleza	Media	Alto
	Sistema de evaluación conocido por todo en personal	Debilidad	Baja	Medio
	Existe delegación de funciones en la institución	Fortaleza	Alta	Alto
	Comunicación eficiente en todos los niveles de la organización y se audita	Debilidad	Baja	Alto
	Estilo gerencial participativo	Fortaleza	Baja	Alto
	Mecanismos de participación del cliente interno establecidos	Debilidad	Media	Alto

ÁREAS	CRITERIOS-DESCRIPCION	FORTALEZA / DEBILIDAD	GRADO DE FORTALEZA O DEBILIDAD	GRADO DE IMPACTO
LOGICA DE	Cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas (P)	Fortaleza	Alta	Alto
	Altos costos de producción	Debilidad	Alta	Alto

ÁREAS	CRITERIOS-DESCRIPCION	FORTALEZA / DEBILIDAD	GRADO DE FORTALEZA O DEBILIDAD	GRADO DE IMPACTO
	Cuenta con información sobre productividad	Fortaleza	Alta	Alto
	Nivel de productividad	Fortaleza	Baja	Alto
	Los directores medico y administrativo son lideres efectivos (P)	Fortaleza	Alta	Alto
	El personal es competente	Fortaleza	Alta	Alto
	Se realiza programación de la atención/actividades	Fortaleza	Alta	Alto
	Es adecuada la capacidad instalada	Fortaleza	Alta	Alto
	Es adecuado el tiempo de entrega de la atención (oportunidad)	Fortaleza	Media	Alto
	Relación institución - proveedores de insumos	Fortaleza	Alta	Alto
	Realiza control de inventarios	Fortaleza	Alta	Alto

ÁREAS	CRITERIOS-DESCRIPCION	FORTALEZA / DEBILIDAD	GRADO DE FORTALEZA O DEBILIDAD	GRADO DE IMPACTO
CAPACIDAD COMPETITIVA(CALIDAD)	Proceso de calidad establecido	Fortaleza	Alta	Alto
	Estándares de calidad definidos	Fortaleza	Alta	Alto
	Sistema para identificar costos de no calidad	Debilidad	Baja	Alto
	Programa de capacitación para la calidad, claramente instituido	Fortaleza	Alta	Alto
	Sistema de participación para la calidad (comités de mejoramiento, espacios de participación, otros)	Fortaleza	Alta	Alto
	Gerencia participa activa y persistentemente en el proceso de calidad	Fortaleza	Alta	Alto
	Funcionarios entrenados en el método de análisis y solución de problemas MASP	Fortaleza	Baja	Alto
	Existe manual de calidad	Fortaleza	Alta	Alto



ÁREAS	CRITERIOS-DESCRIPCION	FORTALEZA / DEBILIDAD	GRADO DE FORTALEZA O DEBILIDAD	GRADO DE IMPACTO
	Política de calidad formulada y desplegada	Fortaleza	Alta	Alto
	Existe cultura de calidad	Fortaleza	Alta	Alto

ÁREAS	CRITERIOS-DESCRIPCION	FORTALEZA / DEBILIDAD	GRADO DE FORTALEZA O DEBILIDAD	GRADO DE IMPACTO
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Recursos suficientes para investigación y desarrollo	Debilidad	Alta	Alto
	Políticas de investigación definidas	Debilidad	Alta	Alto
	Proceso de investigación estandarizado, explícito y conocido	Debilidad	Alta	Alto
	Personal capacitado para realizar investigación	Debilidad	Baja	Alto
	Innovaciones exitosas con base en la investigación	Debilidad	Alta	Alto

ÁREAS	CRITERIOS-DESCRIPCION	FORTALEZA / DEBILIDAD	GRADO DE FORTALEZA O DEBILIDAD	GRADO DE IMPACTO
SERVICIO AL CLIENTE	Política de calidad	Fortaleza	Alta	Alto
	Estrategia clara de servicio	Fortaleza	Alta	Alto
	Cuenta con una base de datos de los clientes	Fortaleza	Alta	Alto
	Evalúa y conoce el nivel de satisfacción de los clientes	Debilidad	Baja	Alto
	Realiza auditoría sistemática al servicio de atención al usuario	Debilidad	Alta	Alto
	Existe cultura del servicio	Debilidad	Baja	Alto
	Toda la institución conoce el nivel de satisfacción de los clientes (usuarios,	Debilidad	Baja	Alto

ÁREAS	CRITERIOS-DESCRIPCION	FORTALEZA / DEBILIDAD	GRADO DE FORTALEZA O DEBILIDAD	GRADO DE IMPACTO
	aseguradoras)			
	Existe facilidad de comunicación con clientes de nacionalidad extranjera.	Debilidad	Baja	Alto

ÁREAS	CRITERIOS-DESCRIPCION	FORTALEZA / DEBILIDAD	GRADO DE FORTALEZA O DEBILIDAD	GRADO DE IMPACTO
CAPACIDAD FINANCIERA	Valor de los activos	Fortaleza	Alta	Alto
	Valor de los pasivos	Fortaleza	Alta	Alto
	Valor del patrimonio	Debilidad	Baja	Alto
	Puede la institución cumplir con las obligaciones a corto plazo	Fortaleza	Media	Alto
	Se mide la eficiencia en el manejo de los recursos	Fortaleza	Alta	Alto
	Existe un proceso financiero (COSTOS, CONTABILIDAD, PRESUPUESTO, TESORERIA)	Fortaleza	Alta	Alto
	Existe control a la ejecución presupuestal	Fortaleza	Alta	Alto
	Cómo han evolucionado: las razones de liquidez, eficiencia interna en la administración de activo, razones de crecimiento, de rentabilidad y de apalancamiento	Fortaleza	Media	Alto

#### 4.2.2. FOCALIZACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DEL PCI

La evaluación de la Capacidad Interna del SRS-ESTE mostró que un 74% de las debilidades o fortalezas se identifican en las capacidades Competitiva, Talento Humano y Directiva. El restante 26% se ubica en las capacidades Tecnológica y Financiera.

CATEGORÍAS DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)											
CALIFICACIÓN	DEBILIDADES			FORTALEZAS			IMPACTO			PARETO	JERARQUIZACIÓN
	GRADO			GRADO			GRADO				
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		
1. COMPETITIVA	5	0	6	11	0	1	23	0	0	31%	1
2. TALENTO HUMANO	1	2	3	7	2	2	16	1	0	23%	2
3. DIRECTIVA	1	0	3	8	0	3	14	1	0	20%	3
4. TECNOLÓGICA	1	0	0	8	1	1	11	0	0	15%	4
5. FINANCIERA	0	0	1	5	2	0	8	0	0	11%	5

**CAPACIDAD COMPETITIVA** Se refiere a la capacidad de atención y servicio al cliente, la calidad de los mismos, la cartera de servicios gestionada y negociada con los proveedores y ofertada a los clientes así como la cobertura lograda entre otros aspectos. En ese sentido el SRS-ESTE, presenta un 31% de impacto producto de las fortalezas y debilidades inherentes a esta área. Se hace pues impostergable identificar y poner en marcha procedimientos y estrategias que permitan al SRS conocer e interpretar las necesidades, expectativas y quejas de los diversos grupos de clientes con los que interactúa, con énfasis en aquellos que demandan sus servicios de salud. Estas quejas, opiniones y expectativas deben ser atendidas y resueltas en la medida de lo posible. Se constituyen en insumos para la toma de decisiones en torno a mejorar las situaciones planteadas y reconsiderar la modalidad de entrega de los servicios y comportamiento frente a los clientes para lograr los mejores niveles de satisfacción y adherencia de su parte.

**CAPACIDAD DEL TALENTO** Se refiere esta capacidad a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano involucrado en el SRS y áreas de apoyo, los clientes internos, e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia entre otras.



## PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



Es preciso reconocer que la Institución debe concentrarse en las debilidades del proceso de Gestión del Recurso Humano, procurando eliminar o minimizar las causas de los principales problemas con el fin de mejorar el desempeño de ese recurso humano, incrementando sus competencias y por tanto elevando los niveles de calidad de los servicios y atenciones prestadas. Para esto deben desarrollarse mecanismos para la evaluación de cargos, la retribución y administración de salarios, el reconocimiento, la inducción, entrenamiento y capacitación de todo el personal. Gestionar mejores condiciones, incentivos y reconocimientos frente a los organismos correspondientes incluyendo las instancias locales, regionales y nacionales.

**CAPACIDAD DIRECTIVA** Se refiere esta capacidad a todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

En los procesos gerenciales. Una empresa como el SRS-ESTE, tiene las posibilidades de desarrollar y consolidar un estilo gerencial que permita y facilite la comunicación entre las instancias directivas representadas por la Dirección y las diversas gerencias y la Administración, con los gerentes de las áreas de salud y responsables de áreas administrativas y de apoyo. Esto garantizaría una consolidación del liderazgo del nivel directivo del SRS frente a todo el recurso humano involucrado y por tanto facilita la difusión y puesta en práctica de los principios y valores institucionales así como los planes, programas y estrategias formuladas, su ejecución y requerida evaluación dentro del modelo de gestión de Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Por otro lado permitiría mayores niveles de coordinación para el abordaje de situaciones que amenacen la estabilidad y operación de la institución.

**CAPACIDAD TECNOLÓGICA** Se refiere esta capacidad a todos los aspectos relacionados con la infraestructura y los procesos en la institución. Por tanto involucra entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, nivel tecnológico, disponibilidad de software, procedimientos técnicos, procedimientos administrativos. Expresado en grandes categorías, abarca lo relativo al equipo, instrumentos y aditamentos biomédicos, al equipo y aditamentos informáticos y a



## PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



todos los aspectos relacionados con la infraestructura física y de servicios de las instituciones de la red como de la propia sede del SRS.

En este sentido es fundamental que el SRS en coordinación con las DPS, revise todos los requerimientos de la habilitación exigida por el MISPAS y el marco regulatorio correspondiente para las correcciones y ajustes necesarios así como la puesta en marcha de los procedimientos de manejo oportuno, actualizado, confiable y expedito de los datos producto de su quehacer para generar la información esencial para la toma de decisiones pertinentes. Es fundamental considerar en esta categoría lo relativo a la bioseguridad y manejo adecuado de desechos, así como la seguridad de la planta física y servicios frente a situaciones o fenómenos naturales con capacidad de causar emergencias y desastres.

**CAPACIDAD FINANCIERA** Se refiere esta capacidad a todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la institución como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos y otros índices financieros que se consideren importantes par la institución y el área de análisis.

El SRS debe consolidar su posición y arribar a un equilibrio financiero pero para ello deberá desarrollar mecanismos que le permitan conocer sus costos de producción, determinar sus tarifas de atención, negociar sus deudas y convenios o acuerdos, mejorar su capacidad de facturación, consolidación y pago de sus propias facturas y mostrar frente a las instancias de verificación y control, una gestión transparente y coherente con las normas y procedimiento de regulación así como en consonancia con los principios y valores planteados por la institución.

### 4.2.3. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)

El perfil de las Oportunidades y Amenazas del medio es el resultado del análisis de la posición del SRS frente al medio en que se desenvuelve, teniendo en cuenta cada uno de los siguientes factores: Factores Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Geográficos y Competitivos. Al realizar el análisis correspondiente a ese perfil de oportunidades y amenazas se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla No. 6 – Resultados Perfil de Oportunidades y amenazas Servicio Regional de Salud Este**

FACTORES ECONOMICOS	OPORTUNIDA D/AMENAZA	GRADO DE OPORTUNIDAD O AMENAZA	GRADO DE IMPACTO
Tendencia de la Inflación	Amenaza	Media	Alto
Devaluación	Amenaza	Media	Alto
Producto Interno Bruto (PIB) con tendencia al crecimiento	Oportunidad	Alta	Alto
Tasas de interés , captación, colocación	Oportunidad	Baja	Medio
Disponibilidad de crédito	Oportunidad	Alta	Alto
Impuestos	Amenaza	Baja	Alto
Salario mínimo	Amenaza	Baja	Alto
Déficit de presupuesto (El presupuesto para el funcionamiento de la institución no está disponible regularmente)	Amenaza	Alta	Alto

FACTORES POLÍTICOS	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	GRADO DE OPORTUNIDAD O AMENAZA	GRADO DE IMPACTO
Ley Laboral	Oportunidad	Alta	Alto
Carrera administrativa	Amenaza	Baja	Alto
Reforma financiera	Oportunidad	Alta	Alto
Políticas de inversión	Oportunidad	Alta	Alto
Gasto Público	Amenaza	Baja	Alto
Exoneraciones tributarias	Oportunidad	Alta	Alto
Procesos electorales	Amenaza	Alta	Alto
Ley General de Salud	Oportunidad	Alta	Alto
Legislación y reforma de	Oportunidad	Alta	Alto

<b>FACTORES POLÍTICOS</b>	<b>OPORTUNIDAD/ AMENAZA</b>	<b>GRADO DE OPORTUNIDAD O AMENAZA</b>	<b>GRADO DE IMPACTO</b>
tratados internacionales			
Ley de Seguridad Social	Oportunidad	Alta	Alto
Aranceles	Amenaza	Alta	Alto
Subsidios	Oportunidad	Alta	Alto
Leyes de protección del medio ambiente	Oportunidad	Alta	Alto

<b>FACTORES SOCIALES</b>	<b>OPORTUNIDAD/ AMENAZA</b>	<b>GRADO DE OPORTUNIDAD O AMENAZA</b>	<b>GRADO DE IMPACTO</b>
Tasa de nacimientos	Oportunidad	Baja	Alto
Tasa de defunciones	Amenaza	Alta	Alto
Esperanza de vida	Oportunidad	Alta	Alto
Estilos de vida	Amenaza	Baja	Alto
Población total	Amenaza	Media	Alto
Religiones	Oportunidad	Alta	Alto
Índice de desempleo	Amenaza	Alta	Alto
Sistema educativo	Oportunidad	Alta	Alto
Pobreza extrema	Amenaza	Alta	Alto
Población dispersa	Amenaza	Baja	Alto

<b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b>	<b>OPORTUNIDAD/ AMENAZA</b>	<b>GRADO DE OPORTUNIDAD O AMENAZA</b>	<b>GRADO DE IMPACTO</b>
Nivel tecnológico de la competencia	Oportunidad	Alta	Alto
Telecomunicaciones	Oportunidad	Alta	Alto
Automatización de procesos externos	Oportunidad	Baja	Alto

<b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b>	<b>OPORTUNIDAD/ AMENAZA</b>	<b>GRADO DE OPORTUNIDAD O AMENAZA</b>	<b>GRADO DE IMPACTO</b>
Facilidad de acceso a la tecnología	Oportunidad	Alta	Alto
Disponibilidad de medicamentos e insumos medico quirúrgicos	Oportunidad	Alta	Alto
Ausencia de Control de reúso de equipos biomédicos de un solo uso	Amenaza	Alta	Alto
Equipos biomédicos re potencializados sin control	Amenaza	Baja	Alto
Empresas que realicen mantenimiento preventivo o correctivo especializado en salud	Oportunidad	Alta	Alto
Empresas de calibración de equipos biomédicos	Oportunidad	Alta	Alto

<b>FACTORES GEOGRÁFICOS</b>	<b>OPORTUNIDAD/ AMENAZA</b>	<b>GRADO DE OPORTUNIDAD O AMENAZA</b>	<b>GRADO DE IMPACTO</b>
Ubicación	Oportunidad	Alta	Alto
Área de influencia en otras provincias	Amenaza	Media	Medio
Clima	Amenaza	Baja	Alto
Vías de acceso	Oportunidad	Alta	Alto
Fenómenos naturales (ciclones, temblores, terremotos, tormentas tropicales)	Amenaza	Alta	Alta

<b>FACTORES COMPETITIVOS</b>	<b>OPORTUNIDAD/ AMENAZA</b>	<b>GRADO DE OPORTUNIDAD O AMENAZA</b>	<b>GRADO DE IMPACTO</b>
Rotación del talento humano	Oportunidad	Baja	Alto
Alianzas estratégicas	Oportunidad	Alta	Alto



FACTORES COMPETITIVOS	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	GRADO DE OPORTUNIDAD O AMENAZA	GRADO DE IMPACTO
Nuevos competidores o competencia	Oportunidad	Baja	Medio
Poder de negociación de los compradores de servicios de salud	Oportunidad	Baja	Alto

#### 4.2.4. FOCALIZACION Y PRIORIZACION AREAS DEL POAM

El análisis y evaluación del Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio en que se ubica el Servicio regional de Salud ESTE y que le impactan, mostró que un 80% de amenazas y oportunidades se concentra en los factores Políticos, Sociales, Tecnológicos y Económicos. Siguiéndole los factores Geográficos y Competitivos.

CATEGORÍAS DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES, AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)											
CALIFICACIÓN	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			IMPACTO			PARETO	JERARQUIZACIÓN
	GRADO			GRADO			GRADO				
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		
1. POLITICOS	2	0	2	9	0	0	13	0	0	26%	1
2. SOCIALES	3	1	2	3	0	1	10	0	0	20%	2
3. TECNOLOGICOS	1	0	1	6	0	1	9	0	0	18%	3
4. ECONOMICOS	1	2	2	2	0	1	7	1	0	16%	4
5. GEOGRAFICOS	1	1	1	2	0	0	4	1	0	10%	5
6. COMPETITIVOS	0	0	0	1	0	3	3	1	0	8%	6

FACTORES POLÍTICOS Son Los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos internacionales, nacionales, departamentales, locales. Sus instrumentos legales y formas de expresión e impacto frente a la Institución. El SRS, conociendo sus capacidades analiza la forma en que estos factores se constituyen en oportunidades a ser aprovechadas para su desarrollo o



## PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



en amenazas frente a las que hay que prepararse. La existencia de las leyes de salud y seguridad social son verdaderas oportunidades de avance siempre y cuando la institución considere las formas y modalidades de cumplirlas y aprovechar su aplicación.

En esta categoría predominan las oportunidades frente a las amenazas.

**FACTORES SOCIALES** Estos factores se refieren a las condiciones de vida de la población así como a sus formas básicas de reproducción social las que impactan al SRS sobre todo en su entorno. Se aprecian mas amenazas que oportunidades muchas veces por la exigencia por un mayor uso de los servicios de salud algunos no requeridos pero generados por la falta de promoción y educación en salud y el saber y practicas en salud de la población.

**FACTORES TECNOLÓGICOS** Se refieren a Los relacionados con el desarrollo de los equipos industriales y/o biomédicos, los insumos medico quirúrgicos, los sistemas, planes de mantenimiento preventivo y correctivo. Independientemente de su disponibilidad en el mercado y la regulación, normalización y orientación sobre su uso, el Hospital puede tener restricciones en su uso que pueden ir desde la limitación de recursos para su adquisición, la ausencia de personal capacitado para su utilización hasta la ausencia de planes para su mantenimiento y capacidad de funcionamiento. En este caso del SRS, predominan de manera concluyente las oportunidades a ser aprovechadas frente a las amenazas.

**FACTORES ECONÓMICOS** Se refieren a los factores relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo del dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.

Las formas de financiamiento del Hospital pueden ser impactadas de manera negativa por el comportamiento de los procesos económicos a nivel nacional e internacional. Estos factores no controlados son una amenaza alta para el funcionamiento del hospital y la atención en salud de la población, porque la no oportunidad de las provisiones que recibe lo obligan al endeudamiento para cumplir con las obligaciones financieras y por ende, de servicios a la población.

En este caso, predominan de manera abrumadora, las amenazas frente a las oportunidades. Es fundamental que el SRS tenga muy claramente definidas las



## PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



estrategias que con base en sus fortalezas y oportunidades puedan ser implementadas frente a este tipo de amenazas.

**FACTORES GEOGRÁFICOS** Se refieren a los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales. Es fundamental considerar estos factores ya que impactan a la institución y su funcionamiento. Los fenómenos naturales son la principal amenaza por los desastres que afectan la seguridad y calidad de vida de la población, sobre todo en la Región Este del país y en consecuencia se generan más necesidades en salud que aumentan la demanda del servicio. En este caso, predominan las oportunidades frente a las amenazas.

**FACTORES COMPETITIVOS** Se refieren a los factores relacionados con el mercado de los servicios de salud, en consecuencia, la competencia, la calidad del servicio y las posibilidades de captar la adhesión de los clientes externos. En el caso del SRS en la Región V de Salud, predominan las oportunidades frente a las amenazas.

### 4.2.5. MATRIZ FODA

Las áreas y los factores clave de cada uno de los anteriores análisis (PCI Y POAM), que tienen alto impacto en relación con la razón de ser del hospital, se agruparon en la matriz FODA para hacer un acercamiento a la formulación de las estrategias que facilitan el logro de los resultados esperados.

**Tabla No. 7 – Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) Servicio Regional de Salud Este**

<b>OPORTUNIDADES DE ALTO IMPACTO</b>	<b>AMENAZAS DE ALTO IMPACTO</b>
1. Ley laboral	1. Tendencia de la inflación
2. Reforma Financiera	2. Devaluación
3. Ley General de Salud	3. Impuestos
4. Ley de Seguridad Social	4. Salario Mínimo
5. Subsidios	5. Déficit presupuestario
6. Políticas de Inversión	6. Carrera Administrativa
7. Exoneraciones Tributarias	7. Gasto Publico
8. Legislación y reforma por Tratados	8. Procesos Electorales

OPORTUNIDADES DE ALTO IMPACTO	AMENAZAS DE ALTO IMPACTO
Internacionales	
9. Leyes de Protección al Ambiente	9. Aranceles
10. Tasa de Nacimientos	10. Ausencia de control de reúso de equipos biomédicos de un solo uso.
11. Esperanza de Vida	11. Equipos Biomédicos re potencializados sin control
12. Religiones	12. Áreas de influencia de otras provincias
13. Desempleo	13. Clima
14. Pobreza Extrema	14. Fenómenos naturales (ciclones, terremotos, tormentas tropicales)
15. Población Dispersa	
16. Nivel Tecnológico de la Competencia	
17. Telecomunicaciones	
18. Automatización de procesos externos	
19. Facilidad de acceso a la tecnología	
20. Ubicación	
21. Rotación del Talento Humano	
22. Alianzas Estratégicas	
23. Poder de Negociación de los compradores de servicios de salud	

FORTALEZAS DE ALTO IMPACTO	DEBILIDADES DE ALTO IMPACTO
1. Claridad en la estructura organizacional de la institución (líneas de mando, organigrama)	1. Conocimiento de funciones y responsabilidades por parte de los Trabajadores de la institución (manual de puesto)
2. Personal con conocimiento del método para desarrollar sus tareas (manual de procedimientos)	2. Claridad de los Procesos (documentados, estandarizados, desplegados)
3. Sistemas de autoridad e información establecidos (rangos de supervisión)	3. Información de la institución oportuna y clara
4. Sistemas de evaluación y control definidos	4. Formulación de acciones de mejoramiento en caso de desempeños no adecuados con retroalimentación correspondiente (CD)
5. Metodología para realizar planeación estratégica	5. Alta Satisfacción del personal en el trabajo
6. Cultura corporativa (creencias, principios, valores,	6. Programa de educación continuo elaborado y



## PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



FORTALEZAS DE ALTO IMPACTO	DEBILIDADES DE ALTO IMPACTO
comportamientos, hábitos) analizada	en implementación
7.Conocimiento de los principios y valores corporativos que regulan la vida en la institución	7.Baja tasa de ausentismo
8.Misión definida y divulgada	8.Sistema de evaluación conocido por todo en personal
9.Vision definida y divulgada	9.Comunicación eficiente en todos los niveles de la organización y se audita
10.Políticas, objetivos, metas, planes de acción establecidos	10.Mecanismos de participación del cliente interno establecidos (CP)
11.Indicadores de gestión definidos (CD)	11.Altos costos de producción (CPr)
12.Proceso de selección de personal documentado, estandarizado y funcionando	12.Sistema para identificar costos de no calidad (CC)
13.Inducción de personal documentado, estandarizado y funcionando	13.Recursos suficientes para investigación y desarrollo
14.Sistemas de incentivos y sanciones implementados	14.Políticas de investigación definidas
15.Personal con equipos e insumos para la oferta del servicio	15.Proceso de investigación estandarizado, explícito y conocido
16.Sistema de administración de salarios funcionando	16.Personal capacitado para realizar investigación
17.Condiciones físicas del ámbito laboral buenas	17.Innovaciones exitosas con base en la investigación (CInv)
18.Gerente líder	18.Evalúa y conoce el nivel de satisfacción de los clientes
19.En la institución se siente el liderazgo del gerente	19.Realiza auditoría sistemática al servicio de atención al usuario
20.Existe delegación de funciones en la institución	20.Existe cultura del servicio
21.Estilo gerencial participativo (CP)	21.Toda la institución conoce el nivel de satisfacción de los clientes (usuarios, aseguradoras)
22.Cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas	22.Existe facilidad de comunicación con clientes de nacionalidad extranjera (CSerC)
23.Cuenta con información sobre productividad	23.Valor del patrimonio (CFi)
24.Nivel de productividad	
25.Los directores médico y administrativo son líderes efectivos	

FORTALEZAS DE ALTO IMPACTO	DEBILIDADES DE ALTO IMPACTO
26.El personal es competente	
27.Se realiza programación de la atención/actividades	
28.Es adecuada la capacidad instalada	
29.Es adecuado el tiempo de entrega de la atención (oportunidad)	
30.Relacion institución -proveedores de insumos	
31.Realiza control de inventarios (CProd)	
32.Proceso de calidad establecido	
33.Estandares de calidad definidos	
34.Programa de capacitación para la calidad, claramente instituido	
35.Sistema de participación para la calidad (comités de mejoramiento, espacios de participación, otros)	
36.Gerencia participa activa y persistentemente en el proceso de calidad	
37.Funcionarios entrenados en el método de análisis y solución de problemas MASP	
38.Existe manual de calidad	
39.Política de calidad formulada y desplegada	
40.Existe cultura de calidad( CCal	
41.Politica de calidad	
42.Estrategia clara de servicio	
43.Cuenta con una base de datos de los clientes (CSeC)	
44.Valor de los activos	
45.Valor de los pasivos	
46.Puede la institución cumplir con las obligaciones a corto plazo	
47.Se mide la eficiencia en el manejo de los recursos	
48.Existe un proceso financiero (COSTOS, CONTABILIDAD, PRESUPUESTO, TESORERIA)	
49.Existe control a la ejecución presupuestal	
50.Cómo han evolucionado: las razones de liquidez, eficiencia interna en la administración de activo,	

FORTALEZAS DE ALTO IMPACTO	DEBILIDADES DE ALTO IMPACTO
razones de crecimiento, de rentabilidad y de apalancamiento (CFi)	

#### 4.2.6. ANALISIS FODA

El Análisis FODA, permitió identificar las grandes estrategias que debe implementar la Institución, para cumplir con los objetivos establecidos o resultados esperados en cada eje definido como estratégico para el logro de la nueva visión institucional.

	<b>OPORTUNIDADES (DE ALTO IMPACTO)</b>	<b>AMENAZAS (DE ALTO IMPACTO)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ECONOMICAS: N.A.</li> <li>POLITICAS: 1-9</li> <li>SOCIALES:10-15</li> <li>TECNOLOGICAS:,16-19</li> <li>GEOGRAFICAS:20</li> <li>COMPETITIVAS:21-23</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ECONOMICAS:1-5</li> <li>POLITICAS: 6-9</li> <li>SOCIALES: N.A.</li> <li>TECNOLOGICAS:10,11</li> <li>GEOGRAFICAS:12-14</li> <li>COMPETITIVAS: N.A.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>CAPACIDAD FINANCIERA:44-50</li> <li>CAPACIDAD TECNOLÓGICA: N.A.</li> <li>CAPACIDAD COMPETITIVA:22-40</li> <li>CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO: 12-21</li> <li>CAPACIDAD DIRECTIVA:1-4</li> </ul>	<p>F: ,2,6,7,8,9, 15, 20 22 y O: 1 a 9 (Eje Gestión del Talento Humano); Dotar al SRS del Talento Humano Competente y Necesario para la realización de sus funciones</p> <p>“F:1 al 12, 15</p> <p>O: 1 al 10, 18 al 23</p> <p>(Eje Gestión Asistencial) : “Articulación de los centros de salud de cada nivel con el superior</p>	<p>F: 3,4,5,7,10,11,13</p> <p>A: 1,2,3,4,5,6,11 (Eje Gestión Financiera) : “Implementar sistemas de monitoreo y evaluación de las inversiones y gastos del servicio regional.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>CAPACIDAD FINANCIERA:, 35 y 36</li> <li>CAPACIDAD TECNOLÓGICA: N.A.</li> <li>CAPACIDAD</li> </ul>	<p>D:1-11, 15,17,27</p> <p>O:2,5,6,7,11,12 ,19-23 (Eje Desarrollo del Talento Humano) : Dotar al SRS del Talento Humano Competente y Necesario para la realización de sus</p>	<p>D: 1-11 A: 1-9,11,12,14</p> <p>(Eje Atención al Usuario) : “Efectiva participación comunitaria y seguimiento a las opiniones y quejas individuales de los</p>



<p>COMPETITIVA:11-22, CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO:5-10</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CAPACIDAD DIRECTIVA:1,2,3,4</li> </ul>	<p>funciones</p> <p>“D: 9,12,15,21 O: 6,7,19 (Eje Gestión Tecnológica y de Ambiente Físico): “GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS Y AMBIENTES DE CALIDAD Y EFICIENCIA</p>	<p>usuarios de la red”</p> <p>D:1,-11,14,15, 18 y 21</p> <p>A: 1,6,7,8 (Eje Fortalecimiento y Desarrollo Institucional): “Implementación y desarrollo de actividades, programas y procesos orientados hacia el logro de la calidad.</p>
---	--	---

### 4.3. MAPA ESTRATÉGICO

Permite entender claramente cómo se va a lograr cada uno de los objetivos propuestos o resultados que se esperan en los diferentes ejes estratégicos en los cuales el Hospital va a orientar su gestión para lograr la visión.

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	CARACTERÍSTICA PARA SER CENTRO DE EXCELENCIA
Fortalecimiento y desarrollo institucional	Desarrollar estrategias de mejoramiento continuo orientadas hacia la excelencia.	Implementación y desarrollo de actividades, programas y procesos orientados hacia el logro de la calidad.	-sistemas y capacidad gerencial
Gestión del talento humano	Garantizar el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos en las actividades realizadas por el servicio regional a través de un talento humano competente y satisfecho.	Dotar al servicio regional del talento humano competente y necesario para la realización de sus funciones.	-sistemas y capacidad gerencial fortalecida
Atención al usuario	Atender de forma oportuna las necesidades de los usuarios garantizando su efectiva participación en los procesos de toma de decisión.	Efectiva participación comunitaria y seguimiento a las opiniones y quejas individuales de los usuarios de la red.	Participación de la comunidad



Gestión asistencial	Desarrollar e implementar un sistema de referencia y contra referencia que permita un flujo efectivo de los pacientes dentro de la red.	Articulación de los centros de salud de cada nivel con el superior	-gestión de cartera de servicios -sistema de referencia y retorno -sistema de comunicación y traslado de pacientes y muestras -articulación con la red primaria y la red de ONGs
Gestión de tecnología y ambiente físico	Gestionar, implantar y garantizar la utilización de tecnología eficiente y efectiva para la información, el equipamiento e insumos adecuados y la infraestructura segura de la red.	Gestión de las tecnologías y ambientes de calidad y eficiencia.	-articulación con la red primaria y la red de ONGs -sistema de referencia y retorno
Gestión financiera	Implementar estrategias para el desarrollo de servicios costo-efectivos para lograr la optimización de los recursos.	Implementar sistemas de monitoreo y evaluación de las inversiones y gastos del servicio regional.	-sistemas y capacidad gerencia fortalecida -optimización del sistema de financiamiento

#### 4.4. PLAN DE ACCION

Las estrategias definidas a través del Análisis FODA se desarrollan en cada eje estratégico con la planeación de actividades, metas, asignación de responsabilidades, definición de tiempos de implementación, determinación de recursos financieros y no financieros e indicadores para evaluar el logro de los resultados esperados.

El Plan Estratégico está conformado por Ejes Estratégicos, Objetivos, Estrategias, Actividades, Metas, Indicadores para el seguimiento correspondiente, Responsable así como los recursos financieros y no financieros y el tiempo establecido para su desarrollo.



## PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



### 4.5. ANEXOS

PLANEACION ESTRATEGICA EJE ESTRATEGICO FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

PLANEACION ESTRATEGICA EJE ESTRATEGICO GESTION DEL TALENTO HUMANO

PLANEACION FINANCIERA EJE ESTRATEGICO ATENCION AL USUARIO

PLANEACION ESTRATEGICA EJE ESTRATEGICO GESTION ASISTENCIAL

PLANEACION ESTRATEGICA EJE ESTRATEGICO GESTION DE TECNOLOGIA Y AMBIENTE FISICO

PLANEACION ESTRATEGICA EJE ESTRATEGICO GESTION FINANCIERA

### 4.6. SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN

El modelo comprende la definición de los indicadores estratégicos a través de los cuales evalúa los logros alcanzados en cada eje o factor clave en el que se ha enfocado la institución, analiza en forma integral la gestión de la SRS y brinda la información necesaria para ajustar el direccionamiento estratégico de la organización.

Implica una interacción y una relación de causa efecto entre los indicadores que al final se traduce en resultados financieros.

### 4.7. MEDICIÓN DE LA GESTIÓN

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVO	INDICADORES
Fortalecimiento y desarrollo institucional	Desarrollar estrategias de mejoramiento continuo orientadas hacia la excelencia.	-% de avance del pe -% avance de los poas -% procesos estandarizados

<p>Gestión del talento humano</p>	<p>Garantizar el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos en las actividades realizadas por el servicio regional a través de un talento humano competente y satisfecho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-porcentaje de cumplimiento de la re-inducción al personal.</li> <li>-porcentaje de cumplimiento del plan de educación continuada</li> <li>-porcentaje de usuarios internos que alcanzan un nivel de desempeño satisfactorio</li> <li>-tasa de satisfacción del usuario interno</li> <li>-productividad</li> <li>-resultado de clima laboral</li> </ul>
<p>Gestión asistencial</p>	<p>Atender de forma oportuna las necesidades de los usuarios garantizando su efectiva participación en los procesos de toma de decisión.</p>	<p>(aplicados a instituciones de la red de servicios regionales)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-tasa de infección intrahospitalaria.</li> <li>-proporción de eventos adversos evitables detectados</li> <li>-proporción de eventos adversos evitables analizados</li> <li>-tasa de mortalidad intrahospitalaria</li> <li>-tasa de mortalidad materna intrahospitalaria</li> <li>-tasa de mortalidad infantil intrahospitalaria</li> <li>-tasa de mortalidad neonatal intrahospitalaria</li> <li>-proporción de citas especializadas canceladas (desagregadas por especialidad)</li> <li>-proporción de cirugías canceladas</li> <li>-oportunidad de asignación de citas especializadas (desagregadas por especialidades)</li> <li>-oportunidad de la programación quirúrgica</li> <li>-porcentaje de casos atendidos según normas, protocolos y/o guías</li> <li>-porcentaje de cumplimiento de criterios de calidad de las historias clínicas.</li> <li>-proporción de población gestante, adultas y adolescentes, atendida por personal capacitado durante el embarazo</li> <li>-porcentaje de ingresos inadecuados</li> <li>-porcentaje de estancias inadecuadas</li> </ul>

Atención al usuario	Desarrollar e implementar un sistema de referencia y contra referencia que permita un flujo efectivo de los pacientes dentro de la red.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-tasa de satisfacción global del usuario-cliente del Srs. este y por establecimiento.</li> <li>-proporción de quejas resueltas antes de quince días. (global y por establecimiento)</li> <li>-proporción de usuarios informados</li> <li>-proporción de citas canceladas acorde quejas en los servicios de la red.</li> </ul>
Gestión de tecnología y ambiente físico	Gestionar, implantar y garantizar la utilización de tecnología eficiente y efectiva para la información, el equipamiento e insumos adecuados y la infraestructura segura de la red.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos biomédicos e industriales de uso hospitalario en la red.</li> <li>-inversión económica de la institución en el plan de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos biomédicos e industriales de uso hospitalario</li> <li>-oportunidad de respuesta a la solicitud de mantenimiento correctivo.</li> <li>-porcentaje cumplimiento del plan de preparación frente a emergencias y desastres.</li> <li>-números de procesos diseñados y socializados.</li> </ul>
Gestión financiera	Implementar estrategias para el desarrollo de servicios costo-efectivos para lograr la optimización de los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-costo por día cama, egreso y consulta, según servicio y factor de producción a nivel de región y por establecimiento de la red.</li> <li>-porcentaje de glosas por unidad de la red y en el SRS este</li> <li>-porcentaje de ejecución presupuestaria en el SRS este y red</li> </ul>

#### 4.8. MONITORIA ESTRATEGICA

Una vez formulado el plan estratégico se diseña el programa de control y seguimiento al avance de la planeación para asegurar su cumplimiento y los resultados esperados.

Es necesario conocer el avance en la ejecución del Plan Estratégico en el tiempo así como el cumplimiento de los objetivos formulados. Para hacer el seguimiento, la SRS realiza las siguientes actividades:



## PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



Conformar un Comité de Calidad con la participación de un equipo multidisciplinario constituido por profesionales de la salud, informática, estadística, mercadeo y economía.

A través del Comité de Calidad, hacer seguimiento trimestral al avance del Plan Estratégico y a la contribución de cada área en su desarrollo.

Evaluar la gestión mediante el análisis del resultado de los indicadores construidos y procesados a través de herramientas informáticas que permiten su monitoreo.

Esta evaluación se realiza en cascada, lo cual indica que se hará a nivel directivo, táctico o funcional y operativo, Por tanto, todo el personal capacitado, liderará el proceso de Gestión de Calidad y consolidará el sistema de medición, dando responsabilidades a los clientes internos en cada uno de los niveles de la organización así:

El Director y su equipo de trabajo responden por el análisis de los resultados de los indicadores estratégicos en el Comité de Calidad.

Los Jefes y su equipo de trabajo responden por el análisis de los indicadores tácticos de sus áreas funcionales que contribuyen a los estratégicos

Cada uno de los trabajadores responde por los indicadores individuales que apuntan a sus objetivos individuales.

Socializar trimestralmente los resultados del avance de la planeación estratégica y el cumplimiento de los objetivos, en encuentros, talleres y publicaciones de resultados de la evaluación

Para que el Sistema funcione, es relevante la implementación del Sistema de Información, que facilitará el ingreso y procesamiento de datos así como de gráficos de indicadores para que los responsables de los diferentes ejes o líneas estratégicas los analicen y hagan la socialización con los clientes internos involucrados en cada uno de los procesos que contribuyen al logro de cada objetivo.