



**INSTRUCTIVO PARA EL DIAGNOSTICO DEL  
PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL  
2016 - 2019**

**HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL VALLE "EVARISTO GARCIA" E.S.E.  
OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN**

**CALI JUNIO DE 2016**

## INTRODUCCIÓN

Este documento pretende ser una herramienta para que a través de los procesos del Hospital Universitario del Valle, se elabore el diagnóstico de la situación actual de la Entidad y permita a la nueva Administración, la base de orientación para que determine la dirección estratégica del nuevo plan, para los años 2016 – 2019.

La planeación estratégica, es un instrumento que facilita los diagnósticos, los análisis y la toma de decisiones, para focalizarlos hacia los asuntos prioritarios que contribuyan al desarrollo de una buena gestión en el Hospital.

El propósito final de ésta guía es orientar<sup>2</sup>, el mejoramiento continuo de la gestión que redunde en la calidad y atención del usuario interno y externo.

La Constitución y la Ley, exige a las entidades fijar objetivos, metas, planes de inversión y presupuestos e informar a las comunidad sobre los avances y resultados alcanzados.

---

2 Este documento es una guía y no un marco normativo

## **QUE ES UN PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA TERRITORIAL**

Planificar estratégicamente es crear condiciones para transformar o actuar sobre asuntos cruciales para el desarrollo. Es planificar para el cambio, procurando romper inercias, conscientes de que el cambio exige transitar etapas que requieren maduración y tienen su propio ritmo y exigen perseverancia, porque los resultados finales o la transición hacia otros niveles, solo se cosechan si hay continuidad en el accionar estratégico, durante lustros o décadas.

La planificación estratégica, como proceso busca vincular proactivamente a los diversos actores de una Entidad, en la formulación del plan y con ello procura que en el transcurso se construya, conscientemente, una actitud y unas aptitudes del capital humano en general, de responsabilidad y compromiso con su desarrollo, socializar resultados y crear una institucionalidad plural y sostenible para adelantar las transformaciones concertadas.

La planificación no debe limitarse al formalismo participativo tradicional. El documento plan, como medio, debe ser el resultado de un proceso dinámico, caracterizado por la participación de los actores sociales, internos y los externos que interesan y están interesados en el desarrollo del Hospital. Por tratarse de un proceso dinámico, se debe diseñar flexiblemente para facilitar el ritmo de las discusiones y para corregir los rumbos, cuando las circunstancias lo ameriten.

Hay que definir lo importante de lo urgente, uno de los sentidos de lo estratégico es ser selectivos, es decir, saber incluir o excluir lo esencial en función de objetivos transformadores. Los mejores resultados de procesos prospectivos se obtienen, cuando a través del diagnóstico estratégico, se logran establecer los pocos asuntos cruciales para el desarrollo, sin confundir el plan, con una atención a todos los temas que tengan relación con el desarrollo, que terminan siendo innumerables.

Es importante evitar una estructura de planes estratégicos que contenga definiciones desordenadas de objetivos y generalistas, débiles criterios de selección y conjuntos inconexos de propuestas sectoriales y puntuales, que dificultan establecer lineamientos estratégicos y procesos de cambios factibles.

El primer paso en el pensamiento estratégico es determinar cual es el asunto crítico de la organización, es decir, identificar los principales cuellos de botella, para proceder a concebir soluciones creativas.

La mayoría de las metodologías para la formulación de planes estratégicos, contemplan una primera fase de diagnóstico, una de exploración y definición de opciones de desarrollo, con uso de técnicas de prospectiva y una fase de planificación operativa, dirigida a concretar tanto los programas y proyectos como los instrumentos y medios para su implementación.

El plan de desarrollo institucional, no es el propósito final, sino el medio para que haya una coalición de intereses y movilización social para diseñar y comprometerse con el

cambio.

## **FASE DE DIAGNOSTICO**

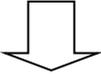
Se trabajará en la fase de diagnóstico, la cual no trata de hacer un estudio detallado de los diversos aspectos del desarrollo del Hospital, sino pensar en ser estratégicos para la elaboración del diagnóstico, lo que implica tener habilidad, a través de la organización del plan, de aprovechar óptimamente los estudios, planes y proyectos existentes que se reconocen, señalan e identifican asuntos cruciales para el desarrollo de la Entidad, con base en una lectura de fuentes secundarias.

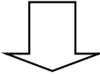
### **PASOS**

- Elaboración de documento de diagnóstico estratégico de acuerdo con una estructura que contenga los enunciados de la problemática general inicial, que se busca abordar a través del plan estratégico.
- El documento de diagnóstico estratégico, será colocado en debate para lograr la retroalimentación pertinente con concedores y responsables de cada tema gubernamentales, privados y organizaciones sociales, que se consideren apropiados para tal fin por sus habilidades profesionales, dominio de los temas, liderazgos temáticos y en general por su disponibilidad para revisar y enriquecer el diagnóstico, con el fin de asumirlo como construcción colectiva.
- Realización de un evento de expertos sobre los temas centrales que identificó el diagnóstico, para que expongan y debatan sus perspectivas y faciliten la pedagogía sobre los temas y el acuerdo sobre los asuntos centrales.
- Realización de mesas de expertos sobre las dimensiones principales, en las cuales se elabore una análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (D.O.F.A.), que será el soporte para la definición de los factores claves que orientarán el diseño prospectivo del plan.

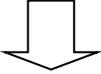
## Etapas para formular y aprobar el Plan de Desarrollo Institucional

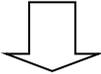
### 1. Formulación Parte Estratégica



- 1.1 Elaboración diagnóstico (aquí estamos)
  - 1.2 Construcción de la Visión
  - 1.3 Definición de la Misión
  - 1.4 Definición Estructura del Plan
  - 1.5 Formulación de objetivos
  - 1.6 Definición de estrategias
  - 1.7. Identificación de programas, subprogramas y proyectos
  - 1.8 Estimación de Costos
  - 1.9 Definición de Metas e Indicadores
- 

### 2. Elaboración Plan de Inversiones



- 2.1 Construcción P.P.I. (Plan Plurianual de Inversiones)
  - 2.2 Construcción P.O.A.I. (Plan Operativo Anual de Inversiones)
- 

### 3. Aprobación Plan de Desarrollo Institucional

## **APLICACION MATRIZ D.O.F.A.**

La palabra D.O.F.A., es un acrónimo formado con las iniciales de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

El D.O.F.A., es una matriz que utilizan las oficinas de planeación de las compañías e instituciones públicas y privadas, que sirve para analizar la situación competitiva de una empresa o territorio.

La combinación de estas variables permite, entre otras, cruzar y vencer las debilidades con fortalezas y las amenazas con oportunidades, para perfilar las estrategias con lo que se tiene y se logrará en marco a mediano y largo plazo.

En el caso del Hospital Universitario del Valle, se utilizará esta Matriz Universal para establecer el estudio de diagnóstico a través de los procesos de la Entidad, que sumado a otras Matrices y el estudio de otros informes y planes, nos arrojará seguramente la orientación que requiere la Alta Gerencia, para tomar buenas decisiones.

Se compone de 2 partes, el análisis externo y el análisis interno.

## GUIA DE ANALISIS EXTERNO

Cada proceso se encargará a través de su equipo, determinar las variables externas que son oportunidades y amenazas para desarrollar, según el criterio así:

- A/O: Determina si es una Amenaza o una Oportunidad
- AM: Cuando se determina que es una Amenaza Mayor
- am: Cuando se determina que es una amenaza menor
- om: Cuando se determina que es una oportunidad menor
- OM: Cuando se establece como una Oportunidad Mayor

### HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL VALLE “EVARISTO GARCIA” E.S.E.

#### Formulación Plan de Desarrollo 2016 - 2019

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
<b>OPORTUNIDADES</b>					
Decreto 4747 de 2007, para fortalecimiento de contratación y recaudo. Ley 1122 de 2007	O				X
Recursos de la Estampilla prohospitalares universitarios. Ley 645 de 2001 y Ordenanza	O				X
El H.U.V., puede acceder al crédito Infivalle.	O				X
Política de ciencia y tecnología del país, apoya el desarrollo de instituciones generadoras de conocimiento.	O			X	
<b>AMENAZAS</b>					
Recursos del sistema de seguridad social en salud, insuficientes para cubrir costos de atención en nivel de alta complejidad.	A	X			
Aumento de la proporción de la demanda de servicios de la población no asegurada por servicios No POS.	A	X			
Pobres resultados en promoción y prevención de las aseguradoras, los niveles I de atención y las entidades territoriales.	A		X		
Crecimiento en las tutelas y demandas contra el departamento y el hospital para el cubrimiento de los servicios de salud.	A	X			

#### CALIFICACIÓN:

OM: 4      am: 2  
Om: 3      AM: 1

## MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS E.F.E.

A continuación se presentará la explicación de la metodología a utilizar, para la socialización del documento.

Dependiendo lo determinado en las variables anteriores, se consolida cada una con sus respectivas calificaciones establecidas en los rangos siguientes:

- Si es Oportunidad Mayor, equivale a 4
- Oportunidad Menor, equivale a 3
- Amenaza Mayor, equivale a 1
- Amenaza menor, equivale a 2
- Con base en lo anterior se otorga un peso en porcentaje, donde la sumatoria con otras variables, entre Oportunidades y Amenazas, no exceda el 100%.

Ejemplo:

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIF.	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Decreto 4747 de 2007, para fortalecimiento de contratación y recaudo. Ley 1122 de 2007.	15,00%	4	0,6
Recursos de la Estampilla prohospitales universitarios. Ley 645 de 2001 y Ordenanza 116 de 2001.	15,00%	4	0,6
El H.U.V., puede acceder al crédito Infivalle.	15,00%	4	0,6
Política de ciencia y tecnología del país, apoya el desarrollo de instituciones generadoras de conocimiento.	10,00%	3	0,3
<b>AMENAZAS</b>			
Recursos del sistema de seguridad social en salud, insuficientes para cubrir costos de atención en nivel de alta complejidad.	15,00%	1	0,15
Aumento de la proporción de la demanda de servicios de la población no asegurada por servicios No POS.	15,00%	1	0,15
Pobres resultados en promoción y prevención de las aseguradoras, los niveles I de atención y las entidades territoriales.	5,00%	2	0,1
Crecimiento en las tutelas y demandas contra el departamento y el hospital para el cubrimiento de los servicios de salud.	10,00%	1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>		<b>2,6</b>

### PONDERACIÓN:

- 2.5: Hay equilibrio
- 2.5  Ambiente atractivo + + +
- 2.5  Ambiente pésimo - - -

## GUIA DE ANALISIS INTERNO

Cada proceso se encargará a través de su equipo, determinar las variables internas que son fortalezas y debilidades para desarrollar, según el criterio así:

- F/D: Determina si es una Fortaleza o una Debilidad
- DM: Cuando se determina que es una Debilidad Mayor
- dm: Cuando se determina que es una debilidad menor
- fm: Cuando se determina que es una fortaleza menor
- FM: Cuando se establece como una Fortaleza Mayor

### HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL VALE “EVARISTO GARCIA” E.S.E.

#### Formulación Plan de Desarrollo 2016 - 2019

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
<b>FORTALEZAS</b>					
Talento humano reconocido en el sector salud.	F				X
Capital Humano con amplia experiencia y conocimiento histórico.	F				X
Escuela de alta calidad para la formación del recurso humano.	F			X	
U.E.S. Impulsando procesos de investigación docente asistencia.	F				X
<b>DEBILIDADES</b>					
Incipiente desarrollo de los sistemas de información gerencial	D	X			
Deficiencias en la U.E.S., Impulsando procesos de investigación docente asistencia.	D		X		
Déficit presupuestal	D	X			
Escases en insumos y equipos	D	X			

#### CALIFICACIÓN

FM: 4  
fm: 3

dm: 2  
DM: 1

## MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS E.F.I.

Dependiendo lo determinado en las variables anteriores, se consolida cada una con sus respectivas calificaciones establecidas en los rangos siguientes:

- Si es Fortaleza Mayor, equivale a 4
- Fortaleza Menor, equivale a 3
- Debilidad Mayor, equivale a 1
- Debilidad menor, equivale a 2
- Con base en lo anterior se otorga un peso en porcentaje, donde la sumatoria con otras variables, entre Fortalezas y Amenazas, no exceda el 100%.

Ejemplo:

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIF.	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Talento humano reconocido en el sector salud.	20,00%	4	0,8
Capital Humano con amplia experiencia y conocimiento histórico.	10,00%	4	0,4
Escuela de alta calidad para la formación del recurso humano.	10,00%	3	0,3
U.E.S. Impulsando procesos de investigación docente asistencia.	10,00%	4	0,4
<b>DEBILIDADES</b>			
Incipiente desarrollo de los sistemas de información gerencial	10,00%	1	0,1
Deficiencias en la U.E.S., Impulsando procesos de investigación docente asistencia.	10,00%	2	0,2
Déficit presupuestal	20,00%	1	0,2
Escases en insumos y equipos	10,00%	1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>		<b>2,5</b>

### PONDERACIÓN:

- 2.5: Hay equilibrio
- 2.5  Ambiente atractivo + + +
- 2.5  Ambiente pésimo - - -