



## METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HUV

CÓDIGO: ESP-PL-001

FECHA DE EMISIÓN: 2016-12-12

VERSIÓN: 2

PAGINA: 1 DE 19

NO. DE COPIA:

1. **OBJETIVO:** Describir los procedimientos para el diagnóstico, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación del plan de desarrollo institucional, demás planes, programas y proyectos en el ejercicio de la planeación estratégica del Hospital Universitario del Valle.

2. **ALCANCE:** Esta metodología describe procedimientos para el levantamiento del diagnóstico estratégico, formulación y ejecución del Plan de Desarrollo Institucional, formulación del Plan Indicativo Anual, el Plan de Acción Institucional, Planes de Acción por proceso, Plan Operativo Anual de Inversiones, formulación de Proyectos, el seguimiento y evaluación de los mismos. Así como los demás planes que se deriven para el cumplimiento de la función pública de la Entidad.

### 3. RESPONSABILIDAD:

3.1 **Formulación, revisión, ajuste y socialización:** La Oficina Asesora de Planeación es responsable de documentar la metodología para la planeación institucional armonizada a las orientaciones conceptuales, técnicas y metodológicas del Departamento Nacional de Planeación y herramientas modernas del direccionamiento estratégico.

3.2 **Aplicación de la metodología:** Es responsabilidad de todos los niveles de operación institucional: Estratégico, Misional, Apoyo y Evaluación.

3.3 **Verificación, Seguimiento y Control:** La Oficina Asesora de Planeación, realizará los seguimientos y monitoreo correspondientes a la formulación y ejecución de los planes, programas y proyectos.

### 4. DEFINICIONES:

4.1-**Diagnóstico Estratégico:** Es la descripción y explicación de la situación actual de la Institución y sus principales interrelaciones existentes. Es el insumo primordial y referente para que la Alta Gerencia fije los objetivos, metas, programas, subprogramas y proyectos estratégicos del plan de desarrollo institucional; deberá incluir indicadores e identificar otros aspectos como los potenciales problemas, causas, consecuencias, recursos y factores del entorno.

El plan de desarrollo debe partir de un diagnóstico estratégico, multidimensional de la realidad de la Institución y de su contexto, el cual debe soportarse en información e indicadores.

4.2-**Planificar:** Es prever y decidir hoy las acciones que transformarán la situación actual (línea de base) en una situación futura deseable y posible, utilizando eficiente y racionalmente los recursos disponibles.

4.3-**Planificación:** Es un proceso continuo que busca aprovechar las oportunidades, reducir o mitigar las amenazas, potenciar las fortalezas, transformar las debilidades, dar soluciones a los problemas y atender las necesidades a través de estrategias, que apunten al cumplimiento de metas y objetivos.

4.4-**Plan de Desarrollo:** Instrumento rector de la planeación institucional, que sirve como fundamento normativo de las políticas necesarias para el desarrollo integral y sustentable de la Institución, el plan de desarrollo es el instrumento de planificación que orienta el accionar de los diferentes actores de la Institución durante un período de 4 años; en este se expresan los objetivos, metas, políticas, programas, subprogramas y proyectos de desarrollo, entre otros.

Un plan de desarrollo es un ejercicio prospectivo en el cual se sueña con una Institución mejor, pero a la vez es un ejercicio práctico donde se diseñan instrumentos viables que efectivamente permitan convertir la Institución deseada en una Institución posible.

4.4.1 **Características del Plan de Desarrollo:** El plan de desarrollo, contiene las siguientes características:

4.4.1.1 **Correspondencia:** Responder a los compromisos adquiridos en el Plan Nacional de Desarrollo, Plan de Desarrollo del Departamento del Valle del Cauca, políticas públicas del orden nacional y departamental.

4.4.1.2 **Orientado a resultados:** Mostrar con claridad cuáles son los efectos e impactos que pretende alcanzar la Institución de acuerdo al Direccionamiento Estratégico, establecido para el periodo



## METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HUV

CÓDIGO: ESP-PL-001

FECHA DE EMISIÓN: 2016-12-12

VERSIÓN: 2

PAGINA: 2 DE 19

NO. DE COPIA:

determinado.

4.4.1.3 **Coherencia:** Mostrar correlación entre las competencias, el diagnóstico, la visión, la misión, los objetivos, los resultados esperados, las metas por alcanzar y los recursos.

4.4.1.4 **Estratégico:** Debe identificar, cuantificar y proponer acciones para solucionar los problemas prioritarios que afronta la Empresa Social del Estado y necesidades, para tomar ventaja de las potenciales oportunidades en las diferentes dimensiones del Entorno para su desarrollo.

4.4.1.5 **Armonización:** Considerar los ejercicios adelantados al interior de la E.S.E. y los otros niveles de gobierno en materia de visión prospectiva, planes de desarrollo y políticas, programas y estrategias sectoriales, entre otros; con el fin de articular los diferentes esfuerzos, en la búsqueda de propósitos comunes de bienestar y desarrollo.

4.4.1.6 **Articulación:** Garantizar la relación y armonía entre el diagnóstico, los objetivos, metas, programas, subprogramas, proyectos y recursos del plan. De igual forma la articulación entre el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Departamental de Desarrollo Vigentes en el momento de la adopción de dicho documento.

4.4.1.7 **Evaluabilidad:** Definir indicadores de resultado y producto que permitan realizar el seguimiento y la evaluación a la gestión adelantada por la Institución, de acuerdo con las políticas, estrategias, programas, subprogramas y metas definidos en el plan de desarrollo.

4.4.1.8 **Viabilidad:** Contener metas realizables; es decir, que estén respaldadas con recursos legales, humanos, administrativos, tecnológicos y financieros.

**4.5-Plan Indicativo Cuatrienal:** Es el Instrumento que permite resumir y organizar por anualidades los compromisos asumidos por la Gerencia en el plan de desarrollo. En éste se precisan los resultados y productos que con la ejecución del plan se espera alcanzar en cada vigencia y al terminar el período de gobierno. Con la ejecución del Plan de Desarrollo.

**4.6-Plan de Acción Institucional:** Es un instrumento de programación anual de las metas del Plan de Desarrollo y permite a la Entidad, orientar su quehacer para cumplir con los compromisos establecidos. A la vez, es el instrumento sobre el cual se realiza la actividad de seguimiento y de autoevaluación. El Plan de Acción permite la articulación de los objetivos, metas, estrategias y programas del plan de desarrollo, con la misión y funciones de las áreas, estas con las políticas, programas y proyectos de inversión programados en cada vigencia.

**4.7- Plan de Gestión del Gerente General:** En cumplimiento del artículo 73 de la Ley 1438, se aplica textualmente lo Expresado en la norma:

4.7.1 Procedimiento para la aprobación del Plan de Gestión de las Empresas Sociales del Estado del orden territorial:

4.7.1.1\* El Gerente de la Empresa Social del Estado deberá presentar a la Junta Directiva el proyecto de plan de gestión de la misma, dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes a su posesión en el cargo, o para los ya posesionados a los treinta (30) días hábiles siguientes a la expedición de la reglamentación. El proyecto de plan de gestión deberá ajustarse a las condiciones y metodología que defina el Ministerio de la Protección Social.

4.7.1.2\* L a Junta Directiva de la respectiva Empresa Social del Estado deberá aprobar, el plan de gestión dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la presentación del plan de gestión.

\*El gerente podrá presentar observaciones al plan de gestión aprobado en los 5 días hábiles siguientes a su aprobación y se resolverá dentro de los diez (10) días hábiles siguientes.

\*En caso de que la Junta Directiva no apruebe el proyecto de plan de gestión durante el término aquí establecido, el plan de gestión inicialmente presentado por el Director o Gerente se entenderá aprobado.



## METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HUV

CÓDIGO: ESP-PL-001

FECHA DE EMISIÓN: 2016-12-12

VERSIÓN: 2

PAGINA: 3 DE 19

NO. DE COPIA:

**4.8- Plan de Acción por Proceso:** Instrumento de programación anual de las metas de cada proceso de la Institución, que le permite, orientar su quehacer para contribuir al cumplimiento de los compromisos establecidos en el plan de Acción Institucional. A la vez, es el instrumento sobre el cual se realiza el seguimiento y la evaluación a la gestión por proceso.

El plan de acción por proceso permite la articulación del quehacer del proceso con los objetivos, metas, estrategias y programas del plan de desarrollo.

### Características del Plan de Acción por proceso:

**Correspondencia:** Responder a los compromisos adquiridos en el Plan de Desarrollo Institucional, en el Plan de Acción Institucional y el Plan de Gestión del Gerente General.

**Orientado a resultados:** Mostrar con claridad cuáles son los impactos que pretende alcanzar el proceso. Para ello, debe identificar, cuantificar y proponer acciones para alcanzar los resultados esperados.

**Coherencia:** Muestra correlación entre los resultados esperados, las metas por alcanzar, los recursos, los objetivos y las metas del Plan de Acción Institucional y el Plan de Desarrollo en su parte estratégica.

**Armonización:** Considerar la caracterización de los procesos, los mapas de riesgo, los ejercicios adelantados por las Subgerencias de los Servicios y la Entidad en general, en materia de visión prospectiva, Plan de Desarrollo, políticas institucionales, auto evaluación para la calidad de la atención, Plan Anticorrupción y de Atención al ciudadano y demás estrategias institucionales con el fin de articular los diferentes esfuerzos, en la búsqueda de propósitos comunes de bienestar y desarrollo.

**Articulación:** Garantizar la relación y armonía con las políticas institucionales, el diagnóstico estratégico, los objetivos, metas, programas, subprogramas, proyectos, recursos y demás planes de la Institución.

**Evaluabilidad:** Definir indicadores de producto, que permitan realizar el seguimiento y evaluar la gestión adelantada por el proceso.

**Indicadores:** Permiten medir el progreso, éxito del plan de acción y en lo posible, deben especificar cantidad, calidad y tiempo.

**Viabilidad:** Contiene las metas realizables; es decir, que están bajo el control del proceso o que estén respaldadas con recursos legales, humanos, administrativos, tecnológicos y financieros.

**Continuidad:** Durante el primer año de la gestión gerencial, los planes serán elaborados con base en el marco general del Plan de Desarrollo de la vigencia que termina y serán ajustados, con base en el nuevo Plan de Desarrollo aprobado por la Junta Directiva de la Institución.

**4.9- POAI: (Plan Operativo Anual de Inversiones):** Es el vínculo más claro entre el plan de desarrollo y el sistema presupuestal, en la medida que es un instrumento de programación anual de los gastos de inversión de la Entidad. Tiene como referente fundamental el cumplimiento de las metas de los proyectos de inversión, clasificados por programas y subprogramas, incluidos en el respectivo Plan Plurianual de inversiones del Plan de Desarrollo.

**4.10- Plan Plurianual de Inversiones (PPI):** Es un instrumento que permite articular la parte estratégica del plan de desarrollo con los recursos de inversión que se ejecutarán en el período de gestión. En él se especifican cada una de las vigencias, se identifican las posibles fuentes de financiación y los responsables de su ejecución, de acuerdo con el diagnóstico financiero e institucional realizado y con el costo de los programas y proyectos.

**4.11- Objetivos Estratégicos:** Son las intenciones o propósitos de la Institución a largo plazo, cuyo cumplimiento se quiere verificar; es decir, son los propósitos que una administración espera alcanzar, mediante la ejecución del plan de desarrollo, durante el respectivo periodo de gestión.



## METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HUV

CÓDIGO: ESP-PL-001

FECHA DE EMISIÓN: 2016-12-12

VERSIÓN: 2

PAGINA: 4 DE 19

NO. DE COPIA:

**4.12- Metas:** Cuantificación de los objetivos que se pretenden alcanzar con los recursos disponibles, en un tiempo determinado.

Son la concreción de los objetivos, y, por lo tanto, sobre estas se debe focalizar los esfuerzos y recursos de la Administración, así como el control social que ejerce la ciudadanía para garantizar su efectivo cumplimiento. Existen diferentes tipos de metas, en este documento mencionaremos tres de ellos:

- Metas de resultado
- Metas de producto
- Metas de gestión

**4.13- Indicador:** punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de una meta esperada o de una situación determinada. Los indicadores establecen una relación entre dos o más variables, que al ser comparados con periodos anteriores, productos similares o metas establecidas.

Según la información proporcionada por cada indicador, éstos pueden ser cualitativos o cuantitativos.

Los indicadores cuantitativos se expresan en términos de número, porcentaje, razón (tasas).

Los indicadores cualitativos se expresan como el cumplimiento de una condición o como una escala de valores o de opinión; por ejemplo: sí o no; bueno, regular, malo; alto, medio, bajo, etc.

Los indicadores deben tener las siguientes propiedades:

- **Medibles:** Expresan un valor cuantificable o cualificable.
- **Disponibles:** Para medirlos es necesario contar con la información.
- **Determinantes:** Expresan mejor y más adecuadamente el avance del programa, subprograma o proyecto.
- **Válidos:** Reflejan lo que se pretende medir.
- **Precisos:** Están definidos de manera clara y sin ambigüedades.
- **Confiables:** Producen el mismo resultado dos mediciones del indicador para la misma política.
- **Sencillos:** De fácil manejo e interpretación.
- **Asequibles:** El costo de información requerida para construirlos no debe ser alto.

Dado que los indicadores son un punto de referencia, es necesario identificar un valor inicial como línea de base y establecer lo que se espera lograr (meta), en un período de tiempo limitado, con la ejecución de las acciones y proyectos que adelanta el proceso o la Institución, en cumplimiento del plan de desarrollo y los objetivos estratégicos

**4.13.1 Indicador de resultados:** Permite observar y medir el avance en el logro de una meta de resultado.

**4.13.2 Indicador de Producto:** Permite observar y medir el avance en el logro de una meta de producto.

**4.14- Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la Entidad y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros. Es todo aspecto positivo o destreza que diferencia al servicio o a la entidad, y que le otorga una posición diferencial dentro de la Institución o el sector. Permiten determinar las ventajas y capacidades positivas que contribuyen al desarrollo de la Institución

**4.15- Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la Entidad y que permiten obtener ventajas competitivas. Es toda situación positiva que se genera en el entorno, está a la vista de todos pero que, si no es reconocida a tiempo y aprovechada, significa la pérdida de una ventaja competitiva para el servicio o la Entidad.

**4.16- Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, entre otros. Aspecto negativo o problema presente que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, puede y debe eliminarse.



## METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HUV

CÓDIGO: ESP-PL-001

FECHA DE EMISIÓN: 2016-12-12

VERSIÓN: 2

PAGINA: 5 DE 19

NO. DE COPIA:

**4.17- Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la Entidad, hecho externo negativo para el servicio o la Institución. Variable que representa un obstáculo y pone a prueba la supervivencia del servicio o la Institución y que, reconocida a tiempo, puede esquivarse o ser convertida en oportunidad.

**4.18- Estrategias:** Son acciones concebidas, organizadas que se ejecutan para cumplir un objetivo y su meta, toda estrategia contiene tres elementos esenciales: los objetivos y su meta, los medios o recursos y las secuencias de acciones o programas a desarrollar.

**4.19- Programa:** Es una unidad lógica de acciones dirigidas al logro de los objetivos estratégicos.

**4.20- Subprograma:** Es una unidad lógica de acciones dirigidas al logro de los programas. De acuerdo con el alcance de los programas, se generan uno o más subprogramas, que se despliegan en proyectos.

**4.21- Proyecto:** Conjunto de actividades para realizar en un tiempo determinado, con una combinación de recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y costos definidos; orientados a producir un cambio en la entidad, a través de la concreción de las metas de producto establecidas. Los proyectos se manifiestan en una obra física o una acción específica.

**4.22- Banco de Proyectos:** Instrumento del proceso de planeación que registra y sistematiza los proyectos evaluados como viable técnica, jurídica, ambiental, socio económico e institucionalmente que coadyuvan en el cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional, estos son susceptibles de ser financiados con recursos propios o cofinanciados a través de la cooperación regional, nacional e internacional.

## 5. METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

### 5.1. METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:

La construcción del diagnóstico estratégico es liderada por la Oficina Asesora de Planeación, se realiza con la participación de todos los niveles de operación y los procesos de la Institución, la liga de usuarios, como representantes de la comunidad, entre otros.

#### Actividad 1: Compilación, revisión y análisis de información Institucional y del contexto.

Como la Institución hace parte de un contexto regional, nacional e internacional, es necesario recoger, revisar y analizar información propia de la institución y de su entorno próximo (localidad), medio (regional) y general (nacional y global)

Se hace un estudio del entorno en los tres niveles: local, regional y nacional, analizando las dimensiones: Geofísicas, Social, Demográficas (población, morbilidad, mortalidad, escolaridad, etc.), Culturales, Políticas, Legal y Jurídico, Económica, y Tecnológica, entre otras.

**Para el entorno externo:** Son aquellos factores cuya influencia es potencialmente relevante desde el punto de vista global. El Hospital establece utilizar la Técnica del Entorno General, Análisis PESTAL (Político-Legales, Económicos, Socio Culturales, Tecnológicos, Ambientales y Legales).

PESTAL, es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales del contexto. Estos factores externos por lo general están fuera del control del Hospital y muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades.

A continuación, la matriz muestra algunos de los factores que servirán de referencia para el análisis, no obstante, se pueden considerar otros factores dentro del estudio del entorno externo:



## METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HUV

**CÓDIGO:** ESP-PL-001

**FECHA DE EMISIÓN:** 2016-12-12

**VERSIÓN:** 2

**PAGINA:** 6 DE 19

**NO. DE COPIA:**

Políticos	Económicos	Sociales	Tecnológicos	Ambientales	Legales
Políticas públicas	Condiciones y tendencias generales de la economía	Demografía: población (edad, nivel educativo, distribución geográfica y densidad), morbilidad, mortalidad, escolaridad, etc.)	Renovación tecnológica para la prestación de servicios de salud.	Legislación ambiental – Gestión Integral de Residuos Hospitalarios y Similares	Normatividad en salud
Políticas Fiscales	Gasto Público	Distribución de los Regímenes.	Avances científicos y tecnológicos	Regulación de consumo de recursos naturales (energía y agua).	Regulación de salud
Estabilidad Política	Fuentes (cotizaciones, prima SOAT, aportes del presupuesto general de la nación, sistema general de participaciones, rentas cedidas, regalías), a través de los gestores del flujo de recursos del SGSSS.	Costumbres y valores de la población en general. (Aspecto cultural)	Sistematización, gestión e integralidad de la información.	Reciclaje de residuos hospitalarios y similares.	Habilitación de los servicios de salud
Organismos Reguladores	Indicadores macroeconómicos del país			Responsabilidad social ambiental.	
				Procesos y tecnologías más limpias	

Con el informe PESTAL consolidado por la Oficina Asesora de Planeación, se identifican las oportunidades y amenazas de la Institución para posteriormente priorizar las de mayor impacto.

### Actividad 2: Consolidación de la situación actual de la Institución y su entorno

En esta fase, la Oficina Asesora de Planeación, integrará en una matriz DOFA los diagnósticos internos (situación actual) y externo (entorno). Adicionalmente, deberá:

- Analizar los indicadores de gestión y las variables que reflejen el nivel de desarrollo de la Institución. Estos indicadores institucionales pueden compararse con los de otras Instituciones para identificar y resaltar diferencias entre las distintas realidades y con base en ellos explicar el porqué de ciertos comportamientos de la E.S.E.

- Realizar análisis retrospectivos con base en los indicadores; es decir, hacer un estudio histórico en el cual se evalúen los mecanismos y tendencias que han determinado de manera más significativa la situación actual de la Institución.

Finalmente, la consolidación de la situación actual de la Institución y su entorno, se concreta en una matriz DOFA, donde se correlacionan los factores internos (debilidades y fortalezas) que se registran en la parte superior y los factores externos (amenazas y oportunidades).



**METODOLOGIA DE PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA HUV**

**CÓDIGO: ESP-PL-001**

**FECHA DE EMISIÓN: 2016-12-12**

**VERSIÓN: 2**

**PAGINA: 7 DE 19**

**NO. DE COPIA:**

**Matriz DOFA**

			Alto: (5)	Corto: (5)	
			Medio: (3)	Mediano: (3)	
			Bajo: (1)	Largo: (1)	
FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	Impacto	Plazo	Total
AMENAZAS					
OPORTUNIDADES					

El objetivo primario del análisis DOFA consiste en obtener conclusiones sobre la forma de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis DOFA. Cumplido el mismo, el siguiente paso consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis DOFA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar que elementos corresponden a cada una.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Luego de cruzar el impacto económico, social o investigativo con el plazo de ocurrencia y de utilizar la ponderación con una valoración, se escogen aquellas mayores o iguales a (15) y se continúa con las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas.

Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que estas sean objetivas, controlables, cuantificables, o susceptibles de hacerle seguimiento con base en los indicadores de gestión. Deben ser acciones precisas a ejecutar, no se debe caer en actividades genéricas o intangibles que puedan resultar incontrolables o imposibles de cerciorar a cabalidad su gestión.

De esta forma se debe construir una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA, las mismas se deben agrupar:

**Estrategias y Acciones DO:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del Hospital.

**Estrategias y Acciones DA:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para la Entidad. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades del Hospital, que lo ponen en riesgo directo. El nivel de prioridad de estas acciones se debe considerar como muy alto.

**Estrategias y Acciones FO:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades, para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas.

**Estrategias y Acciones FA:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito de la Entidad, durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan la Entidad.



## METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HUV

CÓDIGO: ESP-PL-001

FECHA DE EMISIÓN: 2016-12-12

VERSIÓN: 2

PAGINA: 8 DE 19

NO. DE COPIA:

### Actividad 3: Generación y presentación del Diagnóstico Estratégico:

Este documento final conocido como Diagnóstico Estratégico es presentado por la Oficina Asesora de Planeación ante la Gerencia General y el Comité Directivo para recibir de este nivel, el Direccionamiento que orientará las líneas Estratégicas y objetivos del Plan de Desarrollo. Es el insumo mayor para la formulación del Plan de Desarrollo Institucional.

## 5.2. METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

### Actividad 1: Alistamiento institucional

El alistamiento institucional es la etapa en la cual la Institución, se prepara para elaborar el plan de desarrollo.

1. Nombrar el Coordinador: La Coordinación es asumida por el Jefe de la Oficina Asesora de Planeación, como encargado del levantamiento del plan de desarrollo.

2. Identificar los recursos disponibles para el proceso de formulación del Plan: Como la formulación del plan de desarrollo requiere un trabajo de concertación con actores de la Institución, reuniones con expertos, talleres de socialización, entre otros; se requiere que la Institución tenga claridad, desde el inicio, sobre los recursos disponibles para apoyar el proceso. Esta actividad contribuirá a concretar la logística, el procedimiento a seguir y las metodologías a emplear.

3. Elaborar documento con orientaciones y directrices para la formulación del Plan: El Coordinador con base en las recomendaciones del Gerente General y los recursos disponibles, elabora un documento con orientaciones y directrices, que define el alcance y sirve de marco de referencia para la formulación del Plan en sus diferentes componentes. Dicho documento, como mínimo, debe hacer claridad sobre:

- Insumos. En esta sección del documento se recomienda relacionar los diferentes estudios, instrumentos y proyectos a utilizar como insumos, para elaborar el plan de desarrollo, ya que la formulación de éste no debe partir de cero ni diseñarse sin bases sólidas; el punto de partida debe ser el conocimiento de la situación actual de la Institución y de sus posibilidades de desarrollo.
- Esquema de trabajo. En esta sección se recomienda que el Coordinador y su equipo de planeación, definan las actividades a realizar y los responsables de cada una de ellas, así como el cronograma para asegurar el cumplimiento en los tiempos definidos. Adicionalmente, se recomienda definir los diferentes instrumentos, que se utilizarán para formular el diagnóstico, la parte programática y el Plan de Inversiones, entre otras. Algunos de ellos son: Análisis PESTAL, matriz Evaluación de factores internos (EFI), matriz Evaluación de factores externos (EFE), matriz DOFA, entre otros, los cuales pueden ser utilizados de manera complementaria.

### 4. Conformación del equipo de formulación del Plan

Con base en las orientaciones y directrices brindadas en la actividad anterior, el Coordinador, bajo las instrucciones de la Gerencia General conformará un equipo de trabajo que lo apoye en la formulación del plan de desarrollo. Para ello, es importante considerar la experiencia y el conocimiento de los funcionarios de la Institución. De acuerdo con lo anterior, se sugiere que en el equipo estén representados cada uno de los procesos de la Institución y los funcionarios de la Oficina Asesora de planeación.

### 5. Formalización del Proceso

Con el fin de darle un carácter más oficial a las orientaciones y directrices para formular el plan de desarrollo, el Gerente General emitirá un acto administrativo, socializando e invitando a cada uno de los líderes de proceso, a acoger las directrices, metodologías y procedimientos estandarizados e impartidas a través de la Oficina Asesora de Planeación, para el cumplimiento de dicho plan.

### 6. Inducción y sensibilización a la Institución

Se llevará a cabo un proceso de inducción y sensibilización al interior de la Institución, con el fin de socializar la



## METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HUV

CÓDIGO: ESP-PL-001

FECHA DE EMISIÓN: 2016-12-12

VERSIÓN: 2

PAGINA: 9 DE 19

NO. DE COPIA:

actividad que se pretende realizar en la construcción del Plan de Desarrollo Institucional y el contenido del documento con orientaciones y directrices.

### Actividad 2: Formulación de la plataforma estratégica del plan de desarrollo:

#### 1. Construcción o revisión de la visión:

##### La VISION

La planificación debe superar lo coyuntural, además de brindar orientaciones de mediano y largo plazo sobre lo que la Institución espera tener en el futuro; de ahí la importancia de construir una visión, entendida como la idea central, o fuerza que moviliza a los diferentes actores hacia una imagen del futuro deseable y viable, basada en principios, ideales y valores compartidos por todas las fuerzas vivas de la Institución.

Es fundamental que el plan de desarrollo, retome e incluya la visión existente en la Institución, con el fin de que el Gerente tenga un marco de referencia para examinar la pertinencia de las decisiones a adoptar y cuente con un instrumento orientador de los componentes del plan, objetivos, estrategias, programas y acciones, para que los actores de la Institución conozcan cuál va a ser la contribución de la Gerencia General para su cumplimiento.

#### 2. Definición o revisión de la misión:

La misión es el propósito fundamental de la existencia del Hospital; es la definición del beneficio que pretende dar y la delimitación de sus responsabilidades. La misión constituye la razón de ser de la institución y lo que la distingue de otras similares. La definición concreta de la misión es fundamental para orientar la toma de decisiones en el Hospital, ella brinda claridad sobre su alcance y las áreas de servicio que debe prestar.

#### 3. Definición de la estructura del plan de desarrollo:

En esta actividad se concreta la propuesta del Plan, la cual debe guardar una estructura lógica y coherente con el diagnóstico y el enfoque utilizado. Para su desarrollo se propone la siguiente estructura:

##### 3.1. Formulación de objetivos:

Los objetivos se convierten en el punto de partida para la definición de las metas de resultado y los programas, por ello han de cumplir las siguientes características:

- **Cuantificables:** Deben ser claros y brindar la posibilidad de comprometerse con metas de resultado concretas en el período de gestión.
- **Realizables:** Deben ser posibles de alcanzar, prácticos y realistas.
- **Comprensibles:** Deben estar escritos con palabras muy sencillas para que sean de fácil comprensión, principalmente por parte de los involucrados en su logro.
- **Consistentes:** Los objetivos deben relacionarse con la problemática y oportunidades identificadas en el diagnóstico estratégico.
- **Estratégicos:** Deben apuntar hacia los temas o asuntos prioritarios con mayor impacto en el desarrollo de la institución y poseer una articulación lógica con los niveles definidos.
- **Motivadores:** Deben animar la ejecución con eficacia y eficiencia para una mejor gestión.

##### 3.1.1. Formulación del Objetivo General:

El objetivo general corresponde a la contribución del plan de desarrollo para avanzar en la visión planteada, debe estar sustentado en la información obtenida de los pasos anteriores y responder a la pregunta: ¿Qué va a hacer la Administración durante el período que le corresponde dirigir la Institución?

##### 3.1.2. Formulación de Objetivos Estratégicos:

Son los propósitos orientados a solucionar los grandes problemas del desarrollo de la Institución y responden a la pregunta: ¿Qué hacer para lograr el objetivo general? Estos objetivos están asociados a las grandes dimensiones estratégicas del Plan. De acuerdo con lo anterior, metodológicamente se deben revisar e identificar los procesos de la institución que tienen competencia directa con el cumplimiento de cada objetivo estratégico.



## METODOLOGIA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HUV

CÓDIGO: ESP-PL-001

FECHA DE EMISIÓN: 2016-12-12

VERSIÓN: 2

PAGINA: 10 DE 19

NO. DE COPIA:

### 3.2. Definición de Estrategias:

La finalidad de las estrategias es alcanzar y mantener la visión y los objetivos fijados en el Plan de Desarrollo, utilizando lo mejor posible, los medios y los recursos de que dispone la Institución. Una estrategia es adecuada si con ella se consigue alcanzar los objetivos previstos (eficacia) y si ha generado economía de esfuerzos y recursos (eficiencia).

Lograr tanto la eficacia como la eficiencia es la tarea de la Gerencia General, para lo cual deberá aplicar toda su capacidad unida a su destreza para diseñar programas y proyectos y realizar las acciones necesarias para llevar a buen término y con el mayor acierto los objetivos prioritarios definidos en el plan.

Diseñar una estrategia consiste en definir los medios, acciones y recursos para el logro de los objetivos. Se materializa a través de programas, subprogramas y proyectos.

### 4. Identificación preliminar de programas, subprogramas y proyectos

#### 4.1. Formulación de Programas:

Un programa es un conjunto de acciones dirigidas al logro de los propósitos establecidos en los objetivos estratégicos.

#### 4.2. Formulación de Subprogramas:

Un subprograma es la unidad lógica de acciones en la que se descomponen los programas estratégicos. De acuerdo con el alcance de los programas, se generan uno o más subprogramas. Estos a su vez se despliegan en proyectos ya acciones de uno o más sectores de competencia.

#### 4.3. Identificación de proyectos:

Por lo general, el plan de desarrollo sólo incluye los macroproyectos o proyectos estratégicos, es necesario que la Gerencia se esfuerce por identificar en el Banco de Proyectos todos los que se ajusten a los programas y subprogramas definidos en el plan, con el fin de precisar cuáles de ellos se encuentran actualizados, cuáles no y cuáles requieren ser formulados. Identificar cuáles de los proyectos están listos y, por lo tanto, pueden ser ejecutados; cuáles no son factibles o deben ser descartados y cuáles requieren de un proceso de formulación precisa.

Todo proyecto debe apuntarle a la solución de uno o varios problemas, la satisfacción de una necesidad o el aprovechamiento de una potencialidad.

### 5. Estimación de Costos:

Definidos los proyectos en el Banco de Proyectos de la Institución, se debe identificar y actualizar los costos de cada uno de ellos. Si el Banco no tiene todos los proyectos requeridos es necesario formularlos y hacer un estimativo de los costos de acuerdo con los precios del mercado. Con base en las anteriores proyecciones, se pueden establecer los recursos técnicos, administrativos y de inversión indispensables para ejecutar el plan de desarrollo.

### 6. Definición de programas, subprogramas y proyectos:

En este paso se comparan los resultados del análisis de la situación financiera y presupuestal, con el costo del plan, para asegurar que los recursos se destinen de acuerdo con las orientaciones dadas; se definan prioridades de inversión; se tomen decisiones en materia financiera para aumentar los ingresos; y la financiación del plan se complemente con otras fuentes.

Si los recursos no son suficientes para ejecutar los programas, subprogramas y proyectos identificados, es necesario que la Administración priorice cuáles de ellos serán financiados durante el período de gestión; se sugiere privilegiar los proyectos cuya ejecución se inició en anteriores administraciones, con el objeto de concluirlos y de no dilapidar recursos.

### 7. Definición de metas e indicadores:

Definidos y priorizados los programas, subprogramas y proyectos, se debe describir cuál es la contribución de cada uno de ellos en el cumplimiento de los objetivos del plan y así establecer metas viables.

Las metas dan cuenta de los resultados que se pretenden alcanzar mediante la ejecución del plan en un periodo dado con los recursos disponibles. Las metas son un insumo para medir la eficacia en el cumplimiento de programas y subprogramas y los compromisos del plan.

Un indicador es un punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de una meta esperada.



## METODOLOGIA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HUV

CÓDIGO: ESP-PL-001

FECHA DE EMISIÓN: 2016-12-12

VERSIÓN: 2

PAGINA: 11 DE 19

NO. DE COPIA:

Según la información proporcionada por cada indicador, éstos pueden ser cualitativos o cuantitativos. Los indicadores cuantitativos se expresan en términos de número, porcentaje, razón (tasas). Los indicadores cualitativos se expresan como el cumplimiento de una condición o como una escala de valores o de opinión; por ejemplo: sí o no; bueno, regular, malo; alto, medio, bajo, entre otros.

### 7.1. Definición de metas e indicadores de resultado:

Las metas de resultado responden directamente a la cuantificación de los objetivos estratégicos. En su planteamiento se requiere conocer la situación actual para poder evaluar el cambio o la modificación lograda.

Un indicador de resultado es un punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de una meta de resultado.

### 7.2. Definición de metas e indicadores de producto:

Las metas de producto son aquellas que responden directamente a la cuantificación de los objetivos programáticos, los cuales se logran a través de subprogramas.

De acuerdo con lo anterior, un indicador de producto es un punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de una meta de producto, porque refleja los bienes y servicios cuantificables producidos.

### 8. Definición de cambios institucionales para garantizar el cumplimiento del Plan:

En esta etapa la Administración debe ajustar su organización de acuerdo con los nuevos requerimientos del plan de Desarrollo y para ello debe:

1. Comparar los resultados de la actividad del diagnóstico con los lineamientos estratégicos propuestos.
2. Describir y explicar la situación actual, con los proyectos estratégicos, subprogramas y programas definidos en el Plan de Desarrollo. A partir de este ejercicio se debe:
3. Gestionar un cambio institucional.
4. Incluir en el plan de desarrollo programas, subprogramas y/o proyectos que generen las condiciones necesarias en la Administración para garantizar su cumplimiento como promoción del desarrollo del talento humano, la gestión de calidad, la participación en la gestión pública, la moralización y transparencia en la Administración, adopción de tecnologías, entre otros.
5. Elaborar el Plan Plurianual de Inversiones (PPI). En este se asignan por programas, subprogramas y/o proyectos estratégicos los recursos de inversión.
6. Elaborar el Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI) Es el vínculo más claro entre el plan de desarrollo y el sistema presupuestal, en la medida que es un instrumento de programación anual de los gastos de inversión de la Entidad. Tiene como referente fundamental el cumplimiento de las metas de los proyectos de inversión clasificados por programas y subprogramas, incluidos en el respectivo plan Plurianual de inversiones del plan de desarrollo.

En el primer año de gestión debe realizarse una homologación de programas del Plan de Desarrollo y presupuesto de la Administración anterior con los del nuevo plan, previa aprobación de ajuste del Plan Operativo Anual de Inversiones de la vigencia. Cuando se realice dicho ajuste, se debe tener el cuidado de no dejar inversiones o proyectos inconclusos.

El presupuesto y el Plan Operativo Anual de Inversiones deben ser codificados en su estructura total, de acuerdo con el esquema del PPI del Plan de Desarrollo.

La articulación entre el plan de desarrollo y la FICHA EBI se hace a través de los programas de ejecución; por consiguiente, es recomendable estructurarlo para el cuatrienio e incluirlo en el PPI. FICHA EBI (Esquema Básico de Implementación).

El Plan de Ordenamiento Territorial de Cali, determina el EBI como las actividades calificadas de impacto mayor las cuales requerirán en adelante para su emplazamiento someterse a un esquema básico de implantación que contemplará su localización, la mitigación del impacto, las soluciones viales de estacionamientos, aislamientos especiales, provisión de áreas específicas de protección y las que resulten necesarias según su condición. Es así que el Hospital acoge su Ficha EBI.



## METODOLOGIA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HUV

**CÓDIGO:** ESP-PL-001

**FECHA DE EMISIÓN:** 2016-12-12

**VERSIÓN:** 2

**PAGINA:** 12 DE 19

**NO. DE COPIA:**

BANCO DE PROYECTOS HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL VALLE "EVARISTO GARCIA" E.S.E. POAI AÑO ____										
ITEM	PROYECTO	VALOR	FUENTE RECURSOS	REGISTRO	MODIFICACION 1	MODIFICACION 2	PRESUPUESTO TOTAL	EJECUTADO	% EJECUCION	ESTADO
001										
002										
003										
004										
005										
006										
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>					<b>0</b>	<b>0</b>		

Elaboro: Bertha Gladys Gutierrez - Profesional Proyectos  
Luis Alberto Quintero Tecnico Administrativo Astracut

Reviso: Helio Jose Ramirez M. - Jefe Oficina Asesora de Planeacion

### 7. Presentación del Plan de Desarrollo a la Honorable Junta Directiva

El Director General debe presentar a consideración de la Junta Directiva, por conducto del Jefe de la Oficina Asesora de Planeación, el proyecto del plan en forma integral o por sus elementos o componentes. De aprobarse el plan, la Junta lo hará mediante acuerdo, de lo contrario realizará recomendaciones sobre el mismo para que la Oficina Asesora de Planeación realice los ajustes convenientes y lo presente de nuevo para su aprobación. Con base en la Ley 152 de 1994, el Plan comprenderá una parte estratégica y plan de inversiones.

#### 5.2.1. Puesta en marcha del Plan de Desarrollo

La ejecución del plan de desarrollo se logra mediante el liderazgo de cinco procesos: Gestión administrativa, gestión financiera, gestión de proyectos, ejecución del presupuesto y la contratación.

Gestión administrativa e institucional: La ejecución del plan de desarrollo debe empezar por una organización dentro de la Administración, cada objetivo estratégico debe tener un responsable. Para asegurar la ejecución del plan se necesita disponer de recurso humano cualificado, emplear tecnologías, procedimientos y herramientas, banco de proyectos, plan indicativo, plan de acción, plan operativo anual de inversiones, tableros de mando, entre otros, que permitan responder con eficiencia al cumplimiento de las metas previstas.

Gestión financiera: La ejecución del plan de desarrollo implica la revisión de los diferentes instrumentos de planeación financiera y de mejoramiento de los ingresos, de modo que se garantice el poder contar con los recursos suficientes para financiar el funcionamiento, la inversión y la deuda, a través de un buen recaudo, un manejo adecuado del crédito y teniendo en cuenta el límite de endeudamiento, entre otros.

Gestión de proyectos: La ejecución exitosa del plan de desarrollo depende de que los proyectos le apunten al cumplimiento de sus objetivos y metas. De esta manera, el Banco de Programas y Proyectos de Inversión de la entidad, es el principal instrumento para la gestión y asignación de recursos, pues allí se encuentran registrados todos proyectos que son viables.

Ejecución del presupuesto: La ejecución del plan de desarrollo sólo puede realizarse sobre el presupuesto aprobado en la respectiva vigencia, de tal manera que, para el caso del primer año de gestión, se permite las modificaciones, adiciones o supresiones al Plan Operativo Anual de Inversiones para homologarlo al nuevo plan de desarrollo y su plan de inversiones.

Una vez definido el presupuesto, se procede a su ejecución mediante la expedición de disponibilidades y registros presupuestales, la cual debe tener un concepto de viabilidad para garantizar que responda a los compromisos del plan de desarrollo.

En el proceso de ejecución del Presupuesto, la oficina de Presupuesto debe expedir mensualmente un informe de la ejecución del presupuesto de inversión dirigido a la Oficina Asesora de Planeación, para que ésta pueda monitorear la ejecución del Plan de Desarrollo.

**Observación:** El Hospital Universitario del Valle, tiene el software presupuestal denominado Servinte que arroja la ejecución por descripción de los registros presupuestales, lo que imposibilita medir la ejecución presupuestal conforme a la metodología funcional del Plan de Desarrollo. De esta manera mientras se surta el proceso de contratación para adquirir un nuevo software las oficinas de Presupuesto, Contabilidad y Costos, emitirá un formato de estricto cumplimiento para todos los procesos, el cual deberá discriminar si es gasto o inversión del Plan de Desarrollo y para este último la ejecución deberá mencionar a que objetivo estratégico pertenece el programa, el subprograma y el proyecto contratado, a manera de facilitar el seguimiento del Plan de Desarrollo, desde el punto de vista presupuestal.

**Contratación:** Por contratación estatal se entiende todos los actos jurídicos generadores de derechos y obligaciones celebrados por las entidades estatales con otras entidades públicas y privadas para la provisión de ciertos bienes o servicios.

Con el fin de ejecutar los recursos presupuestados, tanto de funcionamiento como de inversión, para dar cumplimiento al plan de desarrollo, la oficina Jurídica deberá informar a la Oficina Asesora de Planeación mensualmente sobre los contratos realizados, indicando el objeto, el ejecutor, valor con sus respectivas fuentes de financiación, con el fin de poder tener el conocimiento en tiempo real del avance de la inversión.

La entidad utilizará para el direccionamiento estratégico la metodología del Balance ScoreCard (BSC), que definirá el Mapa Estratégico del Hospital y el Cuadro de Mando Integral para definir los Indicadores Generales de Gestión de la Gerencia del Hospital.

El BSC, es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de la Entidad a partir de un conjunto de medidas de actuación, proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Posibilita a través del diagrama causa – efecto establecer las hipótesis estratégicas. Lo que se mide es lo que se logrará, para ello se deben tener en cuenta las siguientes perspectivas:

1. Perspectiva Financiera: Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros.
2. Perspectiva del Cliente: Refleja el posicionamiento de la entidad en el mercado, identificando los segmentos de clientes.
3. Perspectiva de Procesos: Identifica los procesos internos que impactaran en mayor medida en la satisfacción del cliente.
4. Perspectiva de Aprendizaje e innovación: La formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos.

Se debe partir del contenido de la visión y se le desagrega en pocos y vitales objetivos. Estos son ingresados dentro de un mapa estratégico, que permitirá visualizar todos los objetivos y sus relaciones de causa y efecto.



Luego de que los objetivos están definidos en el Mapa Estratégico, se ingresan en una Matriz para ser gerenciados. De esta manera se asegura el logro de cada uno de los objetivos y metas. En la Matriz se le asigna a cada objetivo uno o más KPI (Key Performance Indicator), indicador que permite medir el desempeño; es decir muestra lo que se cumple en un periodo. Si el objetivo es aumentar los ingresos, el KPI podría ser el porcentaje de aumento de los ingresos.



## METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HUV

**CÓDIGO:** ESP-PL-001

**FECHA DE EMISIÓN:** 2016-12-12

**VERSIÓN:** 2

**PAGINA:** 14 DE 19

**NO. DE COPIA:**

HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL VALLE "Evaristo García" E.S.E.  
OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN  
MAPA ESTRATÉGICO

PERSPECTIVAS	EJES ESTRATÉGICOS	1. RELACIÓN DOCENTE ASISTENCIAL 2. MODERNIZACIÓN PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CLINICOS 3. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA 4. ACREDITACIÓN						
		OBJETIVO	INDICADOR	META	INDUCTOR	METAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	Responsable (cargo)
FINANCIERA								
CLIENTES								
PROCESOS								
APRENDIZAJE								

El Cuadro de Mando Integral es un sistema y una herramienta, para que la Entidad logre su Plan de Desarrollo, trasladándolo a la acción. A través de sus indicadores muestra de manera continua, cuando la se logran las metas.

### 5.3. PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL:

El seguimiento y evaluación del plan de desarrollo le permiten a la Gerencia auto evaluarse y adoptar medidas para cumplir con sus compromisos oportunamente e informar a los órganos de control y a la ciudadanía sobre su cumplimiento.

El plan indicativo anual, el plan de acción, el plan operativo anual de inversiones, el banco de proyectos y el presupuesto son instrumentos importantes para producir indicadores y generar información de monitoreo y seguimiento de la gestión.

Para el seguimiento y evaluación del Plan, la Oficina Asesora de Planeación verificará:

La ejecución física y financiera de los proyectos, el cual estará a cargo del Banco del Proyectos a través del POAI.

Los planes de acción, con el fin de identificar el avance por proceso en la ejecución del plan de desarrollo. Allí se identifican los avances en metas de proceso y metas de producto a través de la Matriz POA.

El plan indicativo anual, para identificar el nivel de cumplimiento del plan de desarrollo.

Se debe hacer seguimiento a la inversión mediante la revisión de los informes de ejecución presupuestal por programas, expedidos la Oficina de Presupuesto; ello permite identificar la coherencia de la ejecución de los recursos con los otros instrumentos de evaluación.

La Oficina Asesora de Planeación realizará seguimiento y evaluación trimestral al Plan de Desarrollo y generará el respectivo informe para rendirlo ante la Gerencia General y el Comité Directivo.

La evaluación del Plan de Desarrollo, gira en torno al cumplimiento de la eficacia. La eficacia mide el grado de cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo, así como sus logros en términos de metas de resultado y metas de producto.

Esta medición se realiza de cuatro maneras:

1. Medición de actividades descritas en el Plan de Acción por proceso. (Anual)
2. Ejecución Presupuestal por Programas (Anual)
3. Indicadores del Plan de Desarrollo (Anual-Acumulado)
4. Logro de Objetivos Estratégicos y Programas del Plan de Desarrollo (Anual)

El resultado del índice de eficacia alcanzado por cada proceso se describe en la siguiente tabla semáforo con los



## METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HUV

CÓDIGO: ESP-PL-001

FECHA DE EMISIÓN: 2016-12-12

VERSIÓN: 2

PAGINA: 15 DE 19

NO. DE COPIA:

niveles y rangos de cumplimiento:

<i>Nivel de Cumplimiento</i>	<i>Rangos de Cumplimiento %</i>
Crítico (C)	0 – 39
Bajo (B)	40 – 59
Medio (M)	60 – 69
Satisfactorio (S)	70 – 79
Sobresaliente (SS)	80 – 100

### 6. METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL O PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL:

Para cada uno de los años de la vigencia del Plan de Desarrollo se formula un Plan Operativo anual o Plan de Acción, el cual al evaluarse permite ir ajustando los objetivos y metas de acuerdo, con las circunstancias que la situación demande. Su construcción incluye los siguientes elementos:

- Líneas Estratégicas
- Programas
- Actividades
- Línea Base
- Indicador
- Formula
- Metas de producto programadas para la vigencia, deben ser coherentes con el plan indicativo y el POAI
- Subactividades
- Peso porcentual de la actividad
- Cronograma
- Responsable por área o Funcionarios
- Presupuesto
- Porcentaje ejecutado del presupuesto

#### 6.1 PROCESO METODOLÓGICO

La responsabilidad de la información consignada en el formato (matriz de plan de acción institucional) corresponde al Jefe de la Oficina Asesora de Planeación y del grupo profesional que lo acompaña.

Se realiza un diagnóstico de cumplimiento de metas de la vigencia anterior y metas propuestas en el plan de desarrollo, tomando como insumo otros planes establecidos por la E.S.E. y los siguientes documentos:

- ✓ Plan de Desarrollo
- ✓ Mapa de Riesgos
- ✓ Balance scorecard (mapa estratégico y cuadro de mando integral)
- ✓ Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero
- ✓ Plan de Gestión de la Gerencia General



## METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HUV

**CÓDIGO:** ESP-PL-001

**FECHA DE EMISIÓN:** 2016-12-12

**VERSIÓN:** 2

**PAGINA:** 16 DE 19

**NO. DE COPIA:**

- ✓ Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano
- ✓ Resultados de la última Autoevaluación con Estándares de Acreditación, entre otros

Posteriormente, se programan y realizan reuniones con el área de presupuesto y todos los procesos tomando como insumos la aforación presupuestal presentada a Junta Directiva de la vigencia respectiva para ordenar la priorización del gasto y los proyectos a invertir frente a las proyecciones, metas y cumplimiento del Plan de Desarrollo, de la vigencia anual presentada.

Se debe revisar la viabilidad de los proyectos, disponibilidad de los recursos, prioridad, si son liderados o simplemente participan, entre otros.

Los proyectos identificados deben ser formulados técnicamente y registrados de acuerdo con los requisitos y procedimientos establecidos por el marco normativo del banco de proyectos HUV.

Se diligencia una plantilla u hoja electrónica Excel, en la cual se priorizan para cada objetivo, programas y subprogramas las estrategias y metas a alcanzar durante la vigencia.

La Oficina Asesora de Planeación valida las estrategias y metas a alcanzar con cada Gerencia, Subgerencia o proceso responsable de la misma.

Posteriormente el plan de acción anual es presentado y validado con todo el equipo de Planeación y entregado al jefe de la Oficina Asesora para la presentación a la Gerencia General y el Comité Directivo y finalmente se presenta a la Junta Directiva del Hospital, para su aprobación.

### 6.2 PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

Actividades	Responsables	Plazos
1. Convocatoria a líderes de proceso para la formulación del Plan de Acción por proceso, en caso contrario, cada dependencia debe definir los responsables institucionales para dicho levantamiento.	Gerente, Subgerente, Jefe de Área o líder de proceso con su equipo de trabajo	Noviembre de cada año
2. Recopilar y analizar los insumos para la construcción del Plan de Acción, estos serán, Plan de Desarrollo, Plan Indicativo, POAI y proyectos viables registrados en el Banco de Proyectos de la Entidad.	Gerente, Subgerente o Jefe de Área con su equipo de trabajo, Jefe de Planeación, Profesionales de Planeación.	Noviembre de cada año
3. Elaboración del documento inicial de Plan de Acción Institucional, con base en los insumos cada proceso elabora un documento con las estrategias y acciones que va adelantar para dar cumplimiento al POAI y por ende al Plan Indicativo y Plan de Desarrollo.	Equipo de trabajo	En reuniones de concertación y formulación del Plan de Acción. Diciembre de cada año.
4. Presentación del preliminar del Plan de Acción a la Alta Gerencia y comité Directivo, para su revisión.	Equipo de trabajo	Diciembre de cada año.
5. Solicitud de agendamiento de sesión de Junta Directiva del HUV, para discusión y aprobación del Plan de Acción.	Jefe Oficina Asesora de Planeación.	Diciembre.

### 7. METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN POR PROCESO

Para la formulación del plan de acción por proceso se debe tener como referente el Plan de Acción Institucional, aprobado para la vigencia y relacionar los diferentes estudios y diagnósticos realizados al interior de la Entidad y del proceso. El punto de partida es:

- ✓ El conocimiento de la situación actual del proceso.
- ✓ Los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional.



**METODOLOGIA DE PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA HUV**

**CÓDIGO: ESP-PL-001**

**FECHA DE EMISIÓN: 2016-12-12**

**VERSIÓN: 2**

**PAGINA: 17 DE 19**

**NO. DE COPIA:**

- ✓ Las metas establecidas en el Plan de Acción Institucional de la anualidad.
- ✓ Los resultados del plan de acción de la vigencia inmediatamente anterior y las proyecciones futuras por proceso.
- ✓ El presupuesto aprobado para la vigencia por fuente de financiación.

Para formular el plan de acción del proceso tenga en cuenta como insumos:

- El Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero
- Ley 550
- El Plan de Acción de la Institución.
- El cierre del plan de acción ejecutado por el proceso en la vigencia anterior
- La disponibilidad de recursos de inversión de la vigencia
- Mapa de Riesgos de proceso (incluidos los de corrupción)
- Mapa Estratégico
- Cuadro de Mando Integral
- El listado de proyectos viables en el banco de programas y proyectos y que responden a los objetivos del Plan de Desarrollo.
- Auto evaluaciones con estándares de calidad (Habilitación y Acreditación)
- Planes de mejoramiento resultados de Auditorías internas y externas.

**7.1 PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN POR PROCESO**

Actividades	Responsables	Plazos
1. Revisar objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional y metas priorizadas en el Plan de Acción de la vigencia e identificar los objetivos donde el proceso aporta.	Gerente, Subgerente, Jefe de Área o líder de proceso con su equipo de trabajo	Diciembre de cada año
2. Recopilar y analizar los insumos para la construcción del Plan de Acción desde la óptica del proceso y priorización de necesidades a través de lluvia de ideas.	Gerente, Subgerente o Jefe de Área con su equipo de trabajo	Diciembre de cada año
3. Revisar la caracterización del proceso e identificar, clasificar y priorizar temas de interés general por proceso	Equipo de trabajo por proceso	En reuniones de concertación y formulación del Plan de Acción por proceso. Diciembre de cada año
4. Verificar los temas priorizados con objetivos del proceso, los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo y las metas priorizadas en el Plan de Acción de la E.S.E.	Equipo de trabajo por proceso	
5. Formular el plan de acción, diligenciando el formato establecido para la institución.	Equipo de trabajo por proceso	



## METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HUV

**CÓDIGO:** ESP-PL-001

**FECHA DE EMISIÓN:** 2016-12-12

**VERSIÓN:** 2

**PAGINA:** 18 DE 19

**NO. DE COPIA:**

6. Enviar el Plan de Acción por Proceso a la Oficina Asesora de Planeación para su validación.	Líder del proceso	Enero de cada año
7. Ejecutar el Plan de Acción por proceso	Gerente, Subgerente, Jefe de Área o líder del proceso con su equipo de trabajo	Febrero a Diciembre de cada año
8. Realizar seguimiento por proceso a la ejecución y avances del Plan de Acción.	Gerente, Subgerente, Jefe de Área o líder del proceso con su equipo de trabajo	Cada dos meses
9. Realizar seguimiento y evaluación a la ejecución del Plan de Acción por proceso. (Realizar visitas de campo)	Profesionales Oficina Asesora de Planeación	Cada tres meses
10. Elaborar informe para la Alta Gerencia	Equipo Oficina Asesora de Planeación	Cada tres meses
11. El cierre del Plan de Acción del proceso se debe hacer durante los 8 primeros días del mes de enero.	Gerente, Subgerente, Jefe de Área o líder del proceso con su equipo de trabajo	Enero de cada año

Las actividades de seguimiento y evaluación además de facilitar y mejorar tanto la gestión como la coordinación institucional contribuyen a fortalecer el trabajo en el equipo, dado que cada actividad planteada se convierte en un compromiso compartido por el Gerente, Subgerente, Jefe de Área o líder del proceso y su equipo de trabajo.

Adicionalmente, el seguimiento y la evaluación del Plan de Desarrollo, le permiten al Gerente General auto evaluarse y adoptar medidas para cumplir con sus compromisos oportunamente e informar sobre su cumplimiento.

Para poder llevar a cabo el seguimiento y evaluación se requiere, como condición básica, que el plan de desarrollo esté bien formulado en términos de coherencia, pertinencia, consistencia y claridad de sus objetivos, estrategias, programas, metas e indicadores, de tal manera, que se puedan constatar los avances alcanzados respecto a la situación inicial y la situación futura de la entidad territorial.

El plan indicativo, el plan de acción, el plan operativo anual de inversiones, el banco de proyectos y el presupuesto son instrumentos importantes para producir indicadores y generar información de monitoreo y seguimiento de la gestión.

¿A qué instrumentos debe hacerle seguimiento la Oficina Asesora de Planeación?

Se debe hacer seguimiento físico y financiero a la ejecución de los proyectos, el cual estará a cargo del Banco del Proyectos con base en la información que le dan las unidades ejecutoras de la inversión a través del POAI.

Adicionalmente, se debe hacer seguimiento al Plan de Acción Institucional HUV y por proceso, (4) veces al año con el fin de identificar el nivel de cumplimiento del Plan de Desarrollo, dada la crisis financiera que afronta la Entidad. Se debe establecer el avance por objetivo estratégico, programas, indicadores y presupuesto.

En los seguimientos a los planes de acción por proceso se identifican los avances en metas de proceso y metas de producto.

Se debe hacer seguimiento a la inversión mediante la revisión de los informes de ejecución presupuestal expedidos la Oficina de Presupuesto; ello permite identificar la coherencia de la ejecución de los recursos con los otros instrumentos de evaluación.



## METODOLOGIA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HUV

CÓDIGO: ESP-PL-001

FECHA DE EMISIÓN: 2016-12-12

VERSIÓN: 2

PAGINA: 19 DE 19

NO. DE COPIA:

### 8. ACCIONES DE CONTINGENCIA

Establecer mediante acto administrativo los lineamientos de la planeación estratégica, mientras se levanta el diagnóstico estratégico y se formula el nuevo plan de desarrollo de los siguientes cuatro años.

No se debe excluir o incluir actividades dentro del plan de acción del proceso, sin que hayan sido previa y debidamente justificadas por escrito ante la Oficina Asesora de Planeación.

### 9. DOCUMENTOS RELACIONADOS

Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero HUV  
Adopción a la Ley 550  
Plan de Desarrollo  
Plan de Gestión de la Gerencia General  
Plan de Acción Institucional Anual  
Mapa de Riesgos HUV  
Mapa Estratégico HUV  
Cuadro de Mando Integral  
Formato Formulación y Seguimiento de Planes de Acción por Proceso HUV  
Formato POAI

### 10. ANEXOS

No Aplica.

### 11. REFERENCIAS

- 11.1 Guías para la Gestión Pública Territorial, Planeación para el Desarrollo Integral en las Entidades Territoriales 2012 – 2015. - Planeación Nacional-
- 11.2 Instrumentos para la Ejecución, Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo. - Planeación Nacional-
- 11.3. Ley 152 de 1994 – Formulación y aprobación del Plan de Desarrollo
- 11.4. Ley 715 de 2001 – Evaluación e informe semestral del Plan de Desarrollo por cuenta de las Secretarías de Planeación o la Dependencia que haga sus veces.

### 12. BIBLIOGRAFIA

**CHAPMAN A.** 2006 Análisis DOFA y Análisis PEST. Estrategias. Reino Unido [www.degerencia.com/articulos](http://www.degerencia.com/articulos) (consulta 12 de mayo de 2015).

#### Elaboró:

Luis Jorge Astudillo  
Profesional especializado  
Oficina Asesora de Planeación

#### Revisó

**Firma:**  
**Firma:**  
**Nombre:** Helio José Ramírez Maldonado  
**Cargo:** Jefe Oficina Asesora de Planeación  
**Área:** Oficina de Planeación  
**Proceso:** Direccionamiento Estratégico y Operativo

#### Aprobó

**Firma:**  
**Nombre:** Dr. Juan Carlos Corrales  
**Cargo:** Gerente General  
**Área:** Gerencia General  
**Proceso:** Direccionamiento Estratégico y Operativo