INTRODUCCIÓN

El presente manual responde a la necesidad de contar con un instrumento para guiar la planeación institucional, en el contexto jurídico, administrativo, operativo, financiero, social y ambiental, de cara a cumplir con los objetivos estratégicos para la organización. La E.S.E. como categoría especial de entidad pública, debe garantizar el cumplimiento de los requisitos y lineamientos aplicables, tanto en la prestación de servicios de salud, como en la gestión de la entidad pública, desde los regímenes que le aplican.

En este instrumento se busca dar orientaciones para la construcción de cada uno de los pasos necesarios en la planeación institucional, por lo que se abordará desde el diagnóstico inicial o análisis situacional, hasta la puesta en funcionamiento, seguimiento y evaluación.

Este Manual considera pertinentes y aplicables, los lineamientos establecidos en el Decreto 1876 de 1994, compilado en el Decreto 780 de 2016, en lo relacionado con los planes de desarrollo de las empresas sociales del Estado. De igual manera, considera los criterios contenidos en el Manual de Acreditación en Salud Ambulatorio y Hospitalario, versión 003. Acata las disposiciones y principios que en la materia le sean aplicables en la Ley 152 de 1994 “Ley orgánica del plan del desarrollo”.

VIGILADO Supersalud

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

1. OBJETIVO 4

2. ALCANCE 4

3. REQUISITOS LEGALES 4

4. DEFINICIONES. 6

5. GENERALIDADES 7

6. ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO 9

6.1 Elaborar el Diagnóstico Situacional 9

6.1.1 Conformación del Equipo de Trabajo 10

6.1.2 Definición de Objetivos del Diagnóstico 11

6.1.3 Recolección de Información 11

6.2 Metodología para el diagnóstico situacional 12

6.3 Análisis de población total, contratada y atendida 14

6.3.1 Realizar análisis de situación de salud 15

6.3.2 Identificación de Riesgos 17

6.3.3 Análisis de Amenazas 19

6.4 Partes Interesadas 19

6.5 Alineación estratégica con planes y políticas públicas 23

6.6 Procedimiento para la formulación de objetivos 24

6.7 Procedimiento para la formulación de ejes o líneas estratégicas 25

VIGILADO Supersalud

6.8 Procedimiento para la elaboración de misión y visión institucional 25

6.9 Formulación de las metas e indicadores 26

6.10 Aprobación del Plan de Desarrollo Institucional 26

6.11 Formulación del Plan Operativo Anual (POA) 26

6.11.1 Alineación del Plan Operativo con Planes Institucionales 26

6.12 Aprobación del Plan Operativo Anual 27

6.13 Despliegue del Plan de Desarrollo a nivel interno y externo 27

6.14 Evaluación del cumplimiento del Plan de Desarrollo 27

6.14.1 Evaluación del contexto interno y externo 28

6.15 Informe de Gestión y resultados del Plan de Desarrollo 29

6.16 Plan de Gestión Gerencial 29

6.16.1 Presentación 30

6.16.2 Aprobación 30

6.16.3 Ejecución 31

6.16.4 Evaluación 31

VIGILADO Supersalud

1. OBJETIVO

Orientar los procedimientos de la Planeación Institucional, para cumplir los objetivos estratégicos, desarrollando los criterios técnicos, administrativos y jurídicos, aplicables a la E.S.E.

2. ALCANCE

Incluye desde el diagnóstico hasta la evaluación del Plan de Desarrollo Institucional, incluyendo el Plan Operativo Anual, los Planes Operativos Institucionales y el Plan de Gestión Gerencial.

3. REQUISITOS LEGALES

LEGALES
1. Ley 100 de 1993 - Sistema General de Seguridad Social en Colombia Esta ley estableció el Sistema General de Seguridad Social en Colombia, dividiendo el sistema en tres componentes principales: salud, pensiones y riesgos profesionales. Su objetivo principal es garantizar a todos los colombianos acceso a servicios de salud, pensiones y protección en caso de riesgos laborales. 2. Ley 152 de 1994 - Ley Orgánica del Plan de Desarrollo Regula los procedimientos y requisitos para la formulación, aprobación y ejecución del Plan Nacional de Desarrollo en Colombia. Establece la planeación del desarrollo social, económico y ambiental del país a través de la participación de los diferentes niveles del gobierno y la ciudadanía. 3. Ley 715 de 2001 - Distribución de Competencias y Recursos en Salud y Educación Reforma la distribución de competencias y recursos entre la Nación y los entes territoriales (departamentos y municipios) en áreas clave como salud y educación. Establece un esquema de financiamiento más equitativo y eficaz.

VIGILADO Supersalud

LEGALES
4. Ley 1122 de 2007 - Reforma al Sistema General de Seguridad Social en Salud Esta ley modifica la Ley 100 de 1993 con el fin de mejorar la calidad, cobertura y sostenibilidad financiera del Sistema General de Seguridad Social en Salud. Introduce cambios en la gestión de las EPS y la vigilancia del sistema. 5. Ley 1438 de 2011 - Fortalecimiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud Busca consolidar la universalización de la cobertura en salud, mejorar la atención primaria y fortalecer las instituciones del sistema de salud. Promueve el enfoque preventivo y establece mecanismos de financiación para garantizar la sostenibilidad del sistema. 6. Ley 1751 de 2015 - Ley Estatutaria de Salud Declara la salud como un derecho fundamental autónomo en Colombia, garantizando su acceso universal, continuo y de calidad. Establece el marco normativo para que el Estado asegure el goce efectivo del derecho a la salud. 7. Decreto 1876 de 1994 - Régimen de Prestación de Servicios de Salud Regula el sistema de aseguramiento y prestación de servicios de salud mediante la creación de Empresas Promotoras de Salud (EPS) y Administradoras de Riesgos Profesionales (ARPs). Establece normas para la operación de estas entidades. 8. Decreto 1083 de 2015 - Decreto Único Reglamentario del Sector de la Función Pública Este decreto compila y simplifica las normas vigentes relacionadas con la gestión pública en Colombia, con el fin de mejorar la eficiencia en el funcionamiento de las entidades del Estado. Abarca temas como carrera administrativa, contratación y derechos de los servidores públicos. 9. Decreto 780 de 2016 - Decreto Único Reglamentario del Sector Salud Unifica la normatividad vigente en materia de salud. Este decreto agrupa las disposiciones reglamentarias en el ámbito de la salud, consolidando las normas sobre aseguramiento, atención, promoción, prevención, vigilancia y control del sistema.

VIGILADO Supersalud

4. DEFINICIONES.

Plan de Desarrollo: Es un documento de planificación que define los objetivos, metas y estrategias de desarrollo de un territorio, empresa u organización en un periodo determinado. En el ámbito gubernamental, el Plan Nacional de Desarrollo fija las directrices y prioridades de inversión pública y políticas sociales, económicas y ambientales.

Programa: Es un conjunto de acciones o proyectos organizados y coordinados que persiguen un objetivo específico dentro de un marco de tiempo definido. Un programa puede estar compuesto por varios proyectos que buscan resolver problemas o satisfacer necesidades específicas.

Proyecto: Es un esfuerzo temporal con un inicio y un fin definidos, que busca generar un producto, servicio o resultado único. Los proyectos suelen tener un presupuesto, un plan y un equipo de trabajo para alcanzar objetivos específicos dentro de un plazo determinado.

Cadena de Valor: Es un modelo que describe todas las actividades que una organización lleva a cabo para agregar valor a un producto o servicio, desde la obtención de materias primas hasta la entrega del producto final al consumidor. El análisis de la cadena de valor permite identificar puntos donde se puede mejorar la eficiencia o aumentar el valor para los clientes.

Presupuesto: Es un plan financiero que estima los ingresos y los gastos de un organismo, empresa o proyecto en un período de tiempo determinado. Sirve como guía para la asignación de recursos, la toma de decisiones financieras y el control de gastos.

Actividad: Es una tarea o conjunto de tareas específicas que se realizan como parte de un proceso, proyecto o programa para lograr un objetivo particular. En la gestión de proyectos, una actividad es un componente esencial que contribuye al avance hacia una meta final.

Plan Operativo: Es un documento que desglosa los objetivos estratégicos de una organización o proyecto en actividades concretas, responsabilidades, plazos y

VIGILADO Supersalud

recursos necesarios. El plan operativo es más detallado que el plan estratégico y se utiliza para coordinar la implementación de acciones a corto plazo.

Indicador: Es una medida cuantitativa o cualitativa que se utiliza para evaluar el progreso hacia un objetivo. Los indicadores permiten monitorear y medir los resultados de un proyecto, programa o política, y pueden ser de tipo financiero, social, Ambiental.

Meta: Es un resultado específico que se desea alcanzar en un plazo determinado. Las metas son claras, medibles y alcanzables, y suelen estar vinculadas a los objetivos generales de un proyecto o programa.

5. GENERALIDADES

El Plan busca poner en marcha, una apuesta estratégica para el fortalecimiento de la Red de Salud de Ladera como Empresa Social del Estado del Distrito de Santiago de Cali, que con treinta y siete (37) instituciones prestadoras de servicios de salud, hace presencia en el 82% del territorio caleño, en las comunas urbanas y los corregimientos rurales de la zona de ladera de la ciudad.

El 95% de nuestro territorio de influencia, está en la ruralidad, por lo que representa un reto de inclusión, lograr servicios más accesibles, oportunos y efectivos. La responsabilidad con el bienestar de la ciudadanía se expresa en los ejes estratégicos del plan, pues estos deben buscar aportar al mejoramiento de los determinantes sociales del territorio, con servicios, programas y proyectos de salud, para beneficio de la población.

Esto, considerando que la Red de Salud de Ladera es una empresa de salud de orden distrital, que tiene su zona de influencia en las comunas 1, 3, 17, 18, 19, 20 y 22, en la zona urbana. También, hace presencia en los corregimientos rurales: La Buitrera, Villacarmelo, Pance, Los Andes, El Hormiguero, Pichindé, La Leonera, Felidia, El Saladito, La Elvira, La Castilla, La Paz, Golondrinas, Montebello; y sus respectivas veredas, en las que se destacan: Alto Aguacatal, Cascajal y Peñas Blancas. Esta extensión geográfica representa el 82% del territorio caleño. El 95% del área rural cuenta con IPS de la ESE (a excepción del corregimiento de Navarro).

VIGILADO Supersalud

El 32% del área urbana de Cali asignada a la ESE Ladera, comprende un total de seis (6) comunas, de las cuales, las identificadas con los números 1, 18 y 20 son comunas urbanas con topografía montañosa, pues fueron el resultado de la ocupación irregular de las laderas de los cerros tutelares que hacen parte de estribaciones de la cordillera occidental, a su paso por el Distrito de Cali, donde se encuentra ubicado el parque natural los Farallones de Cali.

Las comunas 1, 18 y 20 tienen como característica, la condición de vulnerabilidad de sus poblaciones. Son territorios con altos índices de pobreza y pobreza extrema, que incluye la presencia de población víctima del conflicto armado, proveniente de diversas partes del pacifico colombiano. Entonces, los determinantes sociales en salud se vuelven un reto para la institución, pues condicionan la efectividad de los programas de promoción y mantenimiento de la salud, en los territorios de influencia.

Las otras tres (3) restantes comunas (3, 17 y 19) están ubicadas predominante en la zona plana que hace parte del valle geográfico formado por el Rio Cauca a su paso por el Distrito de Cali. En este sector predominan personas o familias pertenecientes al estrato medio (3, 4 y 5), aunque también existen nichos de estrato vulnerables (1 y 2) en los barrios Brisas del Limonar (comuna 17) y Mortiñal (comuna 19).

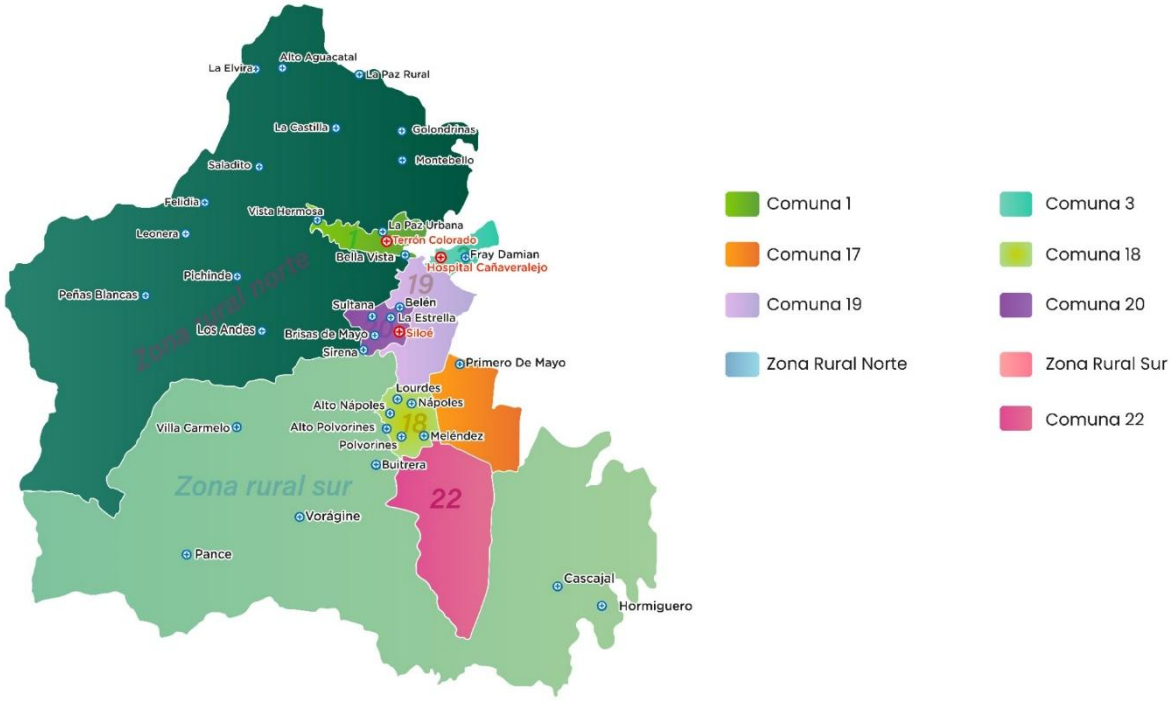
Es importante mencionar que las comuna 17 y 19 geográficamente ubicadas en la parte centro-sur de la ciudad de Cali, se caracterizan por ser habitadas por población de los estratos altos (4, 5 y 6), por su proyección urbanística representada en desarrollos habitacionales en propiedad horizontal (conjuntos, condominios y unidades residenciales) y zonas de servicios entre las que se destaca la mayor concentración de la oferta del clúster de la salud de Cali, comprendido entre los barrios San Fernando, Tequendama y Santa Isabel de la comuna 19; con un complemento en la comuna 17, representado por la Clínica Valle del Lili. También se observa en estas dos (2) comunas, los centros comerciales más tradicionales y de gran envergadura de la ciudad de Cali y zonas de gastrobares ubicadas en los barrios Alameda, San Antonio, San Fernando, Limonar y los barrios de expansión de la comuna 17 (Caney, entre otros).

La alta densidad poblacional y mayor capacidad de pago de las comunas 17 y 19 son una ventana de oportunidad para la ESE Ladera, para que por un lado, pueda

VIGILADO Supersalud

vender servicios a una población que a partir de los desajustes socioeconómicos que dejo la Pandemia del COVID – 19, busca servicios en salud accesibles tanto económica como territorialmente y por otra lado, para que las empresas administradoras de planes y beneficios (EAPB) del régimen contributivo puedan contratar con la ESE Ladera, la atención en salud de los afiliados que tienen en estas comunas.

Área de Influencia de la E.S.E.



6. ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO

6.1 Elaborar el Diagnóstico Situacional

La construcción de un plan estratégico que aborde los retos de la organización, parte de elaborar un buen diagnóstico de la situación actual, por lo que el mismo es el punto de partida del proceso de planeación institucional. En el diagnóstico se realizan los análisis necesarios, sobre las diferentes variables que dinamizan a la

VIGILADO Supersalud

organización, en un contexto territorial, político, económico, ambiental y organizacional.

Se debe considerar que la organización es una categoría especial de entidad pública, cuyo objeto social es la prestación de servicios de salud, haciendo parte de una red integrada, para la atención de población en la modalidad de capitación, pago global prospectivo evento, especialmente con EPS del régimen subsidiado.

Este diagnóstico permite comprender el estado actual de la organización, identificar problemas y oportunidades, y establecer bases sólidas para la planificación. Aquí se detalla, cómo llevar a cabo este proceso de manera efectiva:

6.1.1 Conformación del Equipo de Trabajo

Para promover la participación de los diferentes actores de la E.S.E., se debe incluir representantes de las diversas áreas, buscando una amplia participación de los Líderes de los Procesos lo que asegurará que se consideren distintas perspectivas. Para esto se debe convocar a los Líderes de los diferentes Procesos existentes en el Mapa de Procesos, considerando también las áreas establecidas en la estructura funcional, para buscar la inclusión del mayor número de Líderes posible con el fin de enriquecer el diagnóstico con información valiosa desde la experiencia cotidiana.

Para lo anterior se deberán implementar talleres o reuniones que permitirán obtener una visión integral y fomentar el compromiso desde el inicio del proceso. Así mismo, se deberán realizar entrevistas y encuestas a las instancias internas que pueden ayudar a detectar problemáticas y oportunidades que no se visualizan a simple vista.

También se debe considerar la participación de beneficiarios y miembros de la comunidad, academia, sociedad civil y beneficiarios para una visión externa, lo cual debe articularse con las Asociaciones de Usuarios debidamente conformadas al interior de la E.S.E., incluyendo al representante de los usuarios ante la Junta Directiva.

Es esencial fomentar la participación de la comunidad para asegurar que las necesidades de la población se vean reflejadas en la planeación, tales como:

VIGILADO Supersalud

Asociaciones de usuarios y familia: aportar valiosas perspectivas sobre la calidad de los servicios y las necesidades no atendidas.

Representantes de la comunidad: asegura que se consideren las realidades y necesidades locales.

Organizaciones civiles y academia: ofrecer conocimientos y recursos que enriquezcan el proceso de planeación.

6.1.2 Definición de Objetivos del Diagnóstico

Propósitos claros:

- Comprender el contexto interno y externo de la empresa.
- Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Establecer prioridades para el desarrollo institucional.

6.1.3 Recolección de Información

a. Información Interna

- Documentación existente: Revisar informes financieros, planes anteriores, auditorías, manuales de procedimiento y políticas internas.
- Encuestas y entrevistas: Realizar encuestas a empleados y beneficiarios para conocer su percepción sobre la organización.
- Análisis de procesos: Evaluar los procesos internos y su efectividad.

b. Información Externa

- Análisis del entorno: Investigar el contexto socioeconómico, político y cultural de la región.
- Competencia: Identificar otras entidades que ofrezcan servicios similares y analizar su desempeño.
- Regulaciones: Revisar normativas y políticas públicas que afectan a la empresa social.

VIGILADO Supersalud

6.2 Metodología para el diagnóstico situacional

Para realizar el diagnóstico de una entidad de este tipo, es necesario acudir a instrumentos de planeación estratégica, especialmente los utilizados para análisis de contexto interno y externo. El análisis DOFA, utilizado en los procesos de planeación y en la gerencia de proyectos, contiene los elementos para identificar las Debilidades y Oportunidades, a nivel interno; y las Fortalezas y Amenazas, a nivel externo.

Desarrollar la metodología de análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) puede resultar esencial para la construcción de un plan de desarrollo institucional, especialmente para una empresa social del Estado en Colombia, pues permite identificar su diagnóstico, a partir del contexto. En la Red de Salud de Ladera E.S.E., se utiliza el formato *PLN-for-006 MATRIZ DOFA E IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS*.

A continuación, se detallan los pasos para llevar a cabo este análisis de manera efectiva:

Definición del Propósito del Análisis DOFA. Objetivo claro:

- Determinar el contexto actual de la empresa social y su capacidad para cumplir con su misión y visión.
- Identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

Análisis de la Información Interna y Externa recolectada. Fuentes de información:

- Internas: informes financieros, encuestas de satisfacción, auditorías internas, resultados de proyectos previos.
- Externas: análisis de mercado, regulaciones gubernamentales, informes de la competencia, necesidades de la comunidad.

Realización del Análisis DOFA

a. Fortalezas

Identificar los recursos, capacidades y ventajas competitivas.
Ejemplos: personal calificado, infraestructura adecuada, buena reputación en la comunidad.

VIGILADO Supersalud

Técnicas:
Brainstorming con el equipo.
Cuestionarios a empleados y beneficiarios.

b. Debilidades
Reconocer limitaciones y áreas donde la empresa puede mejorar.
Ejemplos: falta de financiamiento, baja visibilidad, procesos administrativos ineficientes.

Técnicas:
Análisis crítico de los procesos internos.
Revisión de feedback de clientes y empleados.

c. Oportunidades
Examinar el entorno externo para identificar tendencias y cambios que la empresa puede aprovechar.
Ejemplos: nuevas regulaciones favorables, alianzas estratégicas, necesidades emergentes en la comunidad.

Técnicas:
Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal).
Análisis de tendencias del sector social.

d. Amenazas
Identificar factores externos que pueden impactar negativamente a la empresa.
Ejemplos: competencia creciente, cambios en políticas públicas, crisis económica.

Técnicas:
Análisis de la competencia.
Encuestas sobre percepción de riesgos en el sector.

Matriz DOFA
Organizar la información en una matriz que contenga cuatro cuadrantes:

VIGILADO Supersalud

Fortalezas vs. Amenazas: Estrategias para mitigar riesgos aprovechando fortalezas.
Oportunidades vs. Debilidades: Estrategias para mejorar debilidades y aprovechar oportunidades.

Definición de Estrategias

- Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades): Utilizar fortalezas para aprovechar oportunidades.
- Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades): Superar debilidades para aprovechar oportunidades.
- Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas): Usar fortalezas para enfrentar amenazas.
- Estrategias DA (Debilidades-Amenazas): Minimizar debilidades y evitar amenazas.

Validación de Resultados

- Presentar el análisis DOFA y las estrategias a los principales interesados (directivos, empleados, comunidad).
- Recoger retroalimentación y ajustar el análisis y las estrategias según sea necesario.

6.3 Análisis de población total, contratada y atendida

Se debe realizar un estudio demográfico que permita conocer las características de la población atendida y contratada, lo que es vital para ajustar los servicios ofrecidos a las necesidades reales de la comunidad.

La población total se analiza para revisar el alcance de la E.S.E. en el territorio, asi como su despliegue a nivel colectivo. También para estimar las frecuencias de uso de servicios como urgencias y hospitalización, que están abiertos a la totalidad de la población.

La población contratada o asignada, es la población que esta contratada por parte de una entidad responsable de pago, vinculada mediante alguna modalidad contractual, para prestarle servicios de salud, conforme al portafolio y nivel de complejidad de la E.S.E. La población contratada representa la población objetivo real, pues es la que

VIGILADO Supersalud

demanda atención en salud, se soportan los registros de prestación de servicios, por lo que representa la demanda real en las IPS.

La población atendida corresponde a la población que efectivamente obtuvo prestación de servicios de salud, en nuestras IPS, considerando la contratación vigente con entidades responsables de pago y prestación de servicios de atención inmediata a población contratada en otros prestadores.

Esta población se analiza para revisar su composición, el peso de los cursos de vida, las necesidades en salud y las rutas de atención que corresponden.

6.3.1 Realizar análisis de situación de salud

Realizar un perfil epidemiológico es un proceso fundamental para comprender la salud de una población específica y tomar decisiones informadas en el ámbito de la salud pública. Este perfil ayuda a identificar los problemas de salud más prevalentes, sus determinantes y a guiar la formulación de políticas y programas de intervención. Para ello se debe acudir a las siguientes fuentes de información:

- Perfil epidemiológico o ASIS institucional, de la última vigencia, debidamente aprobado. Este documento de ASIS se realiza de manera anual y se realiza con base en la Guía Conceptual y Metodológica para la Construcción del Análisis de Salud en el Territorio expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social (enero de 2024).
- Informe de RIPS presentado a Junta Directiva en el marco de la Resolución 408 de 2018, de los últimos 4 trimestres.
- Perfil epidemiológico o ASIS del Distrito, correspondiente a la última vigencia.

Estos documentos sirven de referencia para análisis y consecución de fuentes y datos, por lo que sirven para establecer las líneas de base de algunos indicadores, así como las necesidades a priorizar, de acuerdo con los diagnósticos y población analizados.

La información a traer al Plan debe considerar al menos los siguientes datos y su debida explicación:

VIGILADO Supersalud

a. Datos Demográficos

Características de la población: Reunir información sobre la composición demográfica (edad, sexo, etnicidad, nivel socioeconómico) a partir de fuentes como censos y registros administrativos.

b. Datos de Morbilidad y Mortalidad

Registros de enfermedades: Acceder a estadísticas de morbilidad (casos de enfermedades) y mortalidad (muertes) de fuentes como registros de salud pública, hospitales y clínicas.

Causas de muerte: Clasificar las causas de muerte para identificar las principales enfermedades que afectan a la población.

c. Datos de Salud y Comportamiento

Estilos de vida: Recoger información sobre factores de riesgo (consumo de tabaco, alcohol, dieta, actividad física).

Acceso a servicios de salud: Evaluar la disponibilidad y uso de servicios de salud, tasas de vacunación, y cobertura de programas de salud.

d. Datos sobre Determinantes Sociales de la Salud

Factores socioeconómicos: Considerar indicadores como educación, ingreso, empleo y condiciones de vivienda que influyen en la salud de la población.

e. Identificación de Patrones y Tendencias

Epidemiología Descriptiva: Analizar los datos recogidos para identificar patrones en la distribución de enfermedades (por tiempo, lugar y persona).

Tendencias: Evaluar cómo han cambiado las tasas de morbilidad y mortalidad a lo largo del tiempo.

f. Comparación con Normas y Estándares

Referencias externas: Comparar los datos de la población estudiada con estándares nacionales o internacionales para evaluar la situación de salud.

6.3.1 Análisis de cumplimiento del plan anterior

Se debe revisar el informe de gestión sobre el cumplimiento del Plan de Desarrollo anterior (o en curso), con corte al último año, para identificar las desviaciones en los

VIGILADO Supersalud

indicadores, así como la línea de base de las metas de la planeación institucional. Esto sirve, tanto para identificar nuevas o mejores metas, como para mantener la línea de trabajo en metas estratégicas, en términos de las apuestas estratégicas de la Administración.

6.3.2 Análisis de riesgos del territorio (ambientales, físicos, sociales)

El análisis de riesgos del territorio es una herramienta clave para identificar, evaluar y gestionar los posibles peligros que pueden afectar el desarrollo sostenible de una región en sus dimensiones ambientales, físicas y sociales. Este análisis permite formular estrategias y medidas para mitigar dichos riesgos y garantizar un desarrollo seguro y resiliente. Para realizar este tipo de análisis en el contexto de la formulación de un **Plan de Desarrollo**, es necesario realizar:

6.3.2 Identificación de Riesgos

- **Acción:** Identifica los riesgos potenciales que pueden afectar al territorio en las siguientes áreas:
  - **Ambientales:** Riesgos relacionados con desastres naturales (inundaciones, deslizamientos, sequías, terremotos, incendios forestales) y con la degradación de los ecosistemas (deforestación, contaminación de suelos, aire y agua, cambio climático).
  - **Físicos:** Riesgos derivados de la infraestructura deficiente, fallos en los servicios básicos (agua, energía, transporte) o urbanización descontrolada.
  - **Sociales:** Problemas relacionados con la seguridad, violencia, inequidad social, desempleo, pobreza, falta de acceso a la educación o salud, migración, etc.
- **Herramienta:** Revisión de informes técnicos, estudios geológicos, mapas de riesgos ambientales, estadísticas sociales y económicas del territorio.
- **Resultado:** Lista de posibles riesgos agrupados por categoría (ambientales, físicos y sociales).

VIGILADO Supersalud

Análisis del Contexto Territorial

- **Acción:** Comprende el contexto general del territorio donde se va a formular el plan de desarrollo. Esto incluye analizar:
  - Condiciones climáticas y geográficas.
  - Situación demográfica (crecimiento de la población, migración).
  - Infraestructura existente.
  - Distribución de la riqueza y acceso a servicios básicos.
  - Estado de los recursos naturales y ecosistemas.
- **Herramienta:** Uso de herramientas como el Sistema de Información Geográfica (SIG), mapas de suelos, datos estadísticos de organismos oficiales (DANE, IDEAM).
- **Resultado:** Un panorama completo de las condiciones del territorio que influencian los posibles riesgos.

Evaluación de Vulnerabilidades

- **Acción:** Evalúa las **vulnerabilidades** del territorio, que son aquellos factores que aumentan el riesgo de que ocurra un desastre o problema social. Incluye:
  - **Social:** Niveles de pobreza, exclusión social, acceso limitado a educación o servicios de salud.
  - **Económico:** Dependencia económica de sectores vulnerables (agricultura afectada por el clima, industrias contaminantes).
  - **Infraestructura:** Infraestructura urbana y rural vulnerable (viviendas mal construidas en zonas de riesgo, infraestructuras de transporte y energía deficientes).
  - **Ambiental:** Deforestación, sobreexplotación de recursos naturales, degradación del suelo.
- **Herramienta:** Encuestas, visitas de campo, estudios socioeconómicos, mapas de pobreza y marginalización.
- **Resultado:** Identificación de los sectores de la población y áreas geográficas más vulnerables ante los riesgos.

VIGILADO Supersalud

6.3.3 Análisis de Amenazas

- **Acción:** Evalúa las **amenazas** externas que pueden afectar el territorio. Las amenazas son eventos naturales o provocados por el hombre que pueden causar daños. Ejemplos:
  - **Amenazas Naturales:** Huracanes, tormentas, erupciones volcánicas, sequías.
  - **Amenazas Humanas:** Contaminación industrial, expansión urbana descontrolada, conflictos sociales o políticos.
- **Herramienta:** Estudios científicos sobre riesgos geológicos y climáticos, reportes de gestión de desastres, análisis históricos de desastres y conflictos.
- **Resultado:** Lista de amenazas más probables con sus características (frecuencia, intensidad, impacto potencial).

6.3.4 Análisis de capacidad instalada actual

Este análisis permitirá conocer si la infraestructura y los recursos existentes son suficientes para cubrir la demanda de servicios de salud.

6.3.5 Análisis de talento humano actual

Evaluar la disponibilidad y competencia del personal es esencial para garantizar una atención de calidad.

6.3.6 Análisis de situación financiera actual

Un diagnóstico financiero proporcionará una visión clara sobre la sostenibilidad económica de la E.S.E. y la viabilidad de los proyectos planteados.

6.4 Partes Interesadas

Las partes interesadas o *stake holders* son el conjunto de factores internos y externos que ejercen influencia sobre la institución, son todos aquellos grupos de

VIGILADO Supersalud

interés que de alguna forma afectan las actividades organizacionales con sus decisiones.

Las interacciones con las partes interesadas para la construcción de la planeación institucional, se basa en las siguientes relaciones:

Grupo	Nombre de la parte Interesada	Descripción e importancia
Accionistas	Junta Directiva	Aprueba los planes, programas y proyectos
Clientes	EAPB, Secretaría Distrital de Salud	Las EAPB y Secretaría Distrital de Salud, son nuestros proveedores de los usuarios quienes son nuestro clientes final de los servicios que ofertamos de nuestra cadena de valor. Orientan la formulación del plan en cuanto a metas de salud, estrategias de seguimiento al riesgo y metas de salud publica.
Trabajadores	Trabajadores, independiente del tipo de vinculación	Los trabajadores son la clave en la productividad, independientemente de la modalidad de vinculación, son el recuso que nos da el factor diferenciador en la prestación de nuestros servicios y son quienes nos permiten alcanzar los objetivos deseados, a corto, medio y largo plazo. En la planeación institucional, permiten la materialización de los planes, programas y

VIGILADO Supersalud

Grupo	Nombre de la parte Interesada	Descripción e importancia
		proyectos.
Competidores	Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud	Es necesario conocer quiénes son nuestros competidores a nivel regional y nacional y mantener esta información actualizada para detectar posibles amenazas y tener capacidad de antelación y reacción en el mercado. Las demás IPS del sector actual como aliadas y como competidores en el mercado actual de servicios de salud.
Sociedad	Ligas de Usuarios	La Liga de usuarios es una agrupación de afiliados del régimen contributivo y subsidiado, del Sistema de General de Seguridad Social en Salud, que tienen derecho a utilizar unos servicios de salud, de acuerdo con su sistema de afiliación, y son parte fundamental ya que velan por la calidad del servicio y defensa del usuario. Orientan las metas de gestión y los proyectos estratégicos que busquen mejorar el bienestar de la

VIGILADO Supersalud

Grupo	Nombre de la parte Interesada	Descripción e importancia
		comunidad en los territorios.
Gobierno Distrital	Alcaldía Distrital	El Gobierno Distrital, es nuestro aliado estratégico para el desarrollo de eficaz de nuestro plan de desarrollo, con el apoyo de este podemos lograr llevar a cabo cada uno de los objetivos trazados en dicho plan. Orienta la gestión y sus metas, a través de los lineamientos del plan de desarrollo distrital.
Gobierno Nacional	Ministerio de Salud y Protección Social, Superintendencia Nacional de Salud	El Gobierno Nacional, al igual que el Gobierno Distrital, es nuestro aliado estratégico para el logro de todo lo trazado en el plan de desarrollo institucional.
Socios Académicos	Instituciones educativas con las que se tienen convenios de docencia servicio.	Para Red de Salud Ladera es fundamental tener acciones en docencia servicio, como pilar del desarrollo del conocimiento y el aprendizaje institucional de la mano de las instituciones educativas.

VIGILADO Supersalud

icontec ISO 9001 co-sc 7215-1 IQNET CERTIFIED MANAGEMENT SYSTEM

Grupo	Nombre de la parte Interesada	Descripción e importancia
Cooperación Nacional	Secretaria de bienestar social del Pacífico. Unidad de Acción Vallecaucana. Ministerio de la Igualdad. Migración Colombia.	La Estrategia de Cooperación Nacional e Internacional de la Red de Salud Ladera E.S.E., será una herramienta de la política pública funcional del sistema de salud, articulada con los actores del Sistema Nacional de Cooperación Internacional en el Distrito de Santiago de Cali que establece directrices para la gestión y la acción de la Cooperación Internacional para la consecución de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional 2024 – 2028, para fortalecer y orientar a las dependencias de la entidad para identificar los principales retos y oportunidades de la oferta y la demanda de cooperación internacional, con una ruta de actualización desde la gestión del conocimiento y generación de valor.
Cooperación Internacional	Socios de cooperación Internacional	

6.5 Alineación estratégica con planes y políticas públicas

Es esencial que el plan de la E.S.E. esté alineado con las políticas públicas y los planes de desarrollo nacional y regional, garantizando así coherencia en la actuación institucional.

VIGILADO Supersalud

Para este caso es necesario revisar el Plan Nacional de Desarrollo vigente, su alineación con los objetivos de desarrollo sostenible, para identificar las líneas, programas e indicadores, asociados al sector salud, que tengan injerencia en la E.S.E.

Luego, es necesario revisar el Plan de Desarrollo Departamental, para identificar las líneas o ejes estratégicos, programas e indicadores, asociados al sector salud, que impacten de manera directa la gestión de la E.S.E.

Por ultimo se revisan los ejes, líneas estratégicas y/o pilares del Plan de Desarrollo Distrital, junto con el Plan Territorial de Salud, que incluyen las metas en el corto y mediano plazo en cuanto a resultados de salud pública en la población de la zona de influencia. Esta alineación se debe incorporar al proceso de planeación estratégica para entidades públicas de salud, indicando de que manera se aporta al logro de cada una de estas metas.

6.6 Procedimiento para la formulación de objetivos

Formulación de Objetivos Generales

Establece objetivos generales que reflejen los resultados amplios que se quieren lograr. Deben estar alineados con la visión del plan.

Herramienta: Talleres de planificación estratégica con los lideres de proceso.

Criterio: Los objetivos generales deben ser claros y expresados en términos de cambios deseados.

Formulación de Objetivos Específicos

Define los objetivos específicos dentro de cada área estratégica, que sean más detallados y medibles.

Los objetivos específicos deben ser:

VIGILADO Supersalud

S (Específicos): Enfocados en áreas concretas.
M (Medibles): Que puedan ser evaluados con indicadores.
A (Alcanzables): Realistas dado el contexto y los recursos.
R (Relevantes): Pertinentes al problema o necesidad.
T (Temporales): Con un marco de tiempo definido.

6.7 Procedimiento para la formulación de ejes o líneas estratégicas

Las líneas estratégicas deben estar claramente definidas, alineadas con los objetivos, y orientadas a abordar las necesidades identificadas en el diagnóstico.

6.8 Procedimiento para la elaboración de misión y visión institucional

La misión debe reflejar la razón de ser de la E.S.E., enfocándose en su compromiso con la atención de la salud de la población. Debe responder a las preguntas: ¿qué hacemos? ¿porqué los hacemos? ¿para quién lo hacemos? ¿qué impacto queremos tener?

La visión debe proyectar cómo se espera que la E.S.E. evolucione en el futuro, proporcionando una dirección clara a los esfuerzos institucionales.

Para la construcción de la visión se acude al trabajo en equipo. En primer lugar, se busca identificar los aportes del talento humano, por lo que se pueden realizar:

- Encuestas abiertas
- Grupos focales
- Talleres de lluvia de ideas

Con base en las palabras y frases que mas se identifiquen, que esten alineadas con el direccionamiento estratégico, se formula por parte de la Oficina de Planeacion, una propuesta de visión, en un enunciado.

Posteriormente, el equipo directivo, realiza un esbozo de los enunciados y frases que mejor recogen el mensaje del direccionamiento estratégico y el estilo gerencial. Se analiza en Comité de Gestión y Desempeño, para elaborar una propuesta a ser

VIGILADO Supersalud

sometida a comentarios de parte de los Lideres de Proceso, en el marco de esta instancia.

6.9 Formulación de las metas e indicadores

Las metas deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART), mientras que los indicadores permitirán evaluar el progreso hacia el cumplimiento de las metas establecidas.

6.10 Aprobación del Plan de Desarrollo Institucional

Adicional al documento técnico que debe contener el Plan de Desarrollo, se debe proyectar un Acuerdo para la Junta Directiva, que indique que dicho órgano aprueba el plan propuesto. El Plan es sustentado por el Gerente o Jefe de Planeación (según lo determine la Junta) y deberá ser sometido a votación nominal, a cada uno de los miembros de junta, dejando consignada el acta correspondiente.

6.11 Formulación del Plan Operativo Anual (POA)

Este plan debe detallar las acciones a realizar, los recursos necesarios y los responsables de cada tarea, alineándose con el Plan de Desarrollo Institucional. Conforme a la normatividad vigente, el Plan Operativo Anual, debe formularse anualmente y ser aprobado por la Junta Directiva, antes del 31 de enero de cada vigencia.

Junto a este plan se formula el Plan Operativo Anual de Inversiones, que contiene la asignación de recursos para los proyectos del plan de desarrollo, conforme lo aprueba la Junta Directiva y en consonancia con el presupuesto.

6.11.1 Alineación del Plan Operativo con Planes Institucionales

El plan operativo debe integrarse con otros planes y estrategias institucionales, garantizando una gestión coherente y efectiva. También, debe alinearse a los Ejes Trazadores de Acreditación: Seguridad del Paciente, Humanización de la Atención, Gestión de la Tecnología, Enfoque y Gestión del Riesgo, Atención Centrada en el

VIGILADO Supersalud

Usuario y su Familia, Transformación Cultural, Responsabilidad Social, y Mejora Continua.

6.12 Aprobación del Plan Operativo Anual

Al igual que el Plan de Desarrollo, el Plan Operativo Anual debe ser aprobado por las instancias correspondientes como son: los Líderes de Proceso responsables de la ejecución del POA, el Equipo Directivo de la Entidad y la Junta Directiva, asegurando su viabilidad y soporte.

6.13 Despliegue del Plan de Desarrollo a nivel interno y externo

Es fundamental comunicar el plan de desarrollo a todos los actores internos y externos para fomentar el compromiso y la colaboración. Por ello, se realiza una divulgación en medio digital, utilizando herramientas como:

- Correo electrónico institucional
- Página web
- Intranet
- Mensajería instantánea

La apropiación se realiza vía test virtuales a los colaboradores, encuestas, trivias y actividades institucionales.

6.14 Evaluación del cumplimiento del Plan de Desarrollo

La evaluación debe ser sistemática y continua, utilizando los indicadores previamente establecidos para medir el avance y el impacto del plan. La evaluación del PDI se realiza de manera anual, pero se realiza seguimiento trimestral, dejando registro en el seguimiento a los indicadores del Plan Operativo Anual.

El seguimiento debe incluir reuniones periódicas para revisar el progreso y realizar ajustes si es necesario, asegurando que se mantenga el enfoque en los objetivos.

Basándose en los resultados del seguimiento, se deben implementar acciones correctivas que permitan mejorar el desempeño y alcanzar las metas planteadas.

VIGILADO Supersalud

Cuando se detecta incumplimiento en las metas, se toman acciones correctivas mediante un plan de mejora, que de manera eficaz, apunte a fortalecer esas brechas; lo cual deberá consignarse en el análisis del tablero de mando. Por su parte, se considera ajustar las metas, cuando en la revisión se encuentran errores de calculo o condiciones que no van a permitir su cumplimiento, de lo cual se dejará constancia en la respectiva acta de reunión de comité de gestión y desempeño.

6.14.1 Evaluación del contexto interno y externo

Manteniendo la metodología DOFA, para el análisis de los factores internos y externos y para mantener actualizada la información sobre la gestión y el desempeño, en el contexto de la entidad, la gerencia propenderá porque, de manera anual, se realice revisión del contexto organizacional (interno y externo), en el marco del Comité de gestión y desempeño institucional. Esto con el fin de mantener actualizada la información sobre los factores internos y externos que inciden en la gestión estratégica.

Para esto, se diligenciará el formato de “análisis de contexto organizacional”, que contiene las siguientes variables:

Ámbito: que se refiere a la aplicación; interno o externo

Tipo: si se trata de debilidades, oportunidades, fortalezas o amenazas.

Factor: referente a la descripción del factor, de acuerdo al análisis actualizado que tenga la entidad

Cambio: para describir la gestión realizada en cada factor, en el periodo analizado.

Impacto: descripción de los efectos generados por la gestión del cambio en cada factor.

Calificación: elegir si la gestión es positiva o negativa, de acuerdo a la descripción dada.

Líder: responsable de la acción, en relación a cada factor.

VIGILADO Supersalud

Con base en la información recolectada en esta herramienta, se realiza un informe ejecutivo sobre el contexto interno y externo, consignando el resultado de los análisis, formulando recomendaciones y conclusiones, el cual debe ser socializado y publicado.

6.15 Informe de Gestión y resultados del Plan de Desarrollo

Finalmente, es importante elaborar un informe que detalle los resultados obtenidos, las lecciones aprendidas y las recomendaciones para futuros ciclos de planeación. Este informe de gestión se realizará de manera anual, mediante documento escrito y publicado en página web, el cual deberá ser socializado a Comité de Gestión y Desempeño y Junta Directiva, durante el bimestre siguiente al cierre anual. De igual manera, dicho informe se socializará, al menos de manera anual, con todos los colaboradores, por medios virtuales o físicos.

Para esto, la oficina de Planeación, solicita a cada proceso, el detalle de cumplimiento de las metas, con sus respectivos análisis de gestión y correspondientes logros, con el fin de consolidar la información a presentar.

6.16 Plan de Gestión Gerencial

El artículo 72 de la Ley 1438 de 2011 establece la evaluación de los Gerentes o Directores de las Empresas Sociales del Estado del orden territorial a través de un Plan de Gestión que deberá ser aprobado por la respectiva Junta Directiva de la E.S.E. A su vez, los artículos 73 y 74 de la misma Ley contienen el procedimiento para la presentación, aprobación y evaluación del Plan de Gestión.

El Plan de Gestión es el instrumento que presenta el Gerente de la E.S.E. a la Junta Directiva, el cual debe contener los resultados a alcanzar durante el período institucional para el cual ha sido nombrado y posesionado, determinando las actividades a ser realizadas y las metas que deberán ser evaluadas anualmente, conforme a las condiciones y metodología adoptadas por el Ministerio de Salud y Protección Social.

VIGILADO Supersalud

El Ministerio de Salud y Protección Social, mediante la Resolución 710 de 2012, adoptó las condiciones y metodología para la elaboración y presentación del Plan de Gestión, así como la evaluación y calificación de este por parte de las Juntas Directivas. Estas condiciones y metodología se encuentran contenidas en los anexos No. 1, 2, 3, 4 y 5 de dicha resolución, la cual fue modificada por las Resoluciones 743 de 2013 y 408 de 2018. En esta última, se sustituyen los anexos No. 2, 3 y 4 adoptados en la Resolución 710 de 2012.

El Plan de Gestión contendrá, entre otros aspectos, las metas de gestión y resultados relacionados con la viabilidad financiera, la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios, así como las metas y compromisos incluidos en convenidos suscritos con la Nación o con la Entidad Territorial si los hubiere, y el reporte de información a la Superintendencia Nacional de Salud y al Ministerio de Salud y Protección Social, como lo disponen los anexos técnicos de la Resolución 170 de 2012 modificada por las Resoluciones 743 de 2013 y 408 de 2018.

6.16.1 Presentación

El Plan de Gestión debe ser presentado a la Junta Directiva por el Gerente nombrado y posesionad, para ser ejecutado durante el período para el cual ha sido designado y respecto del cual dicho funcionario deberá ser evaluado, es decir que se evalúa el desempeño de la persona designada como Gerente de la Entidad, no a la Entidad.

El proyecto de Plan de Gestión debe ser radicado en cabeza del Presidente de la Junta Directiva, dentro de los 30 días hábiles siguientes a la posesión del Gerente (teniendo en cuenta los efectos fiscales de esta), además de radicarlo en la sede principal de la E.S.E: para que quede a disposición de todos los miembros de la Junta Directiva para su conocimiento y posterior aprobación.

6.16.2 Aprobación

La Junta Directiva de la E.S.E., dentro de los 15 días hábiles siguientes a la fecha de presentación del proyecto de Plan de Gestión, deberá aprobarlo mediante acto administrativo.

VIGILADO Supersalud

En caso de que la Junta Directiva no se pronuncie sobre el proyecto de Plan de Gestión dentro del término establecido en el numeral 73.2 del artículo 73 de la Ley 1438 de 2011 (15 días hábiles), el Plan de Gestión se entenderá aprobado.

6.16.3 Ejecución

Una vez aprobado el proyecto de Plan de Gestión, bien sea por aprobación expresa de la Junta Directiva o por el trascurso de 15 días hábiles desde su presentación, sin que se haya pronunciado el órgano colegiado, corresponde al Gerente ejecutarlo de conformidad con el Anexo No. 1 de la Resolución 710 de 2012 que determina:

"1. El despliegue del mismo a las áreas y unidades de gestión de la Entidad, en forma de planes de acción, con la asignación de responsabilidades.

"2. El seguimiento de la ejecución de las actividades de manera sistemática y con evidencias sobre las decisiones tomadas para garantizar la continuidad y/o los ajustes de las mismas.

"3. Presentación a la Junta Directiva del Informe Anual sobre el Cumplimiento del Plan de Gestión.

6.16.4 Evaluación

La evaluación del Plan de Gestión se hace mediante la presentación de un informe anual de cumplimiento del miso, que debe realizar el Gerente a más tardar el día primero (1°) de abril de la vigencia siguiente al período a evaluar, para lo cual deberá dar cumplimiento al procedimiento establecido en el artículo 74 de la Ley 1438 de 2011 y los contenidos establecidos en los anexos adoptados por la Resolución 710 de 2012, modificada por las Resoluciones 743 de 2013 y 204 de 2018. La Junta Directiva evaluará el informe anual de cumplimiento del Plan de Gestión de acuerdo con las condiciones contenidas en los anexos de la precitada Resolución 710 de 2012 y sus modificaciones, siendo ésta una evaluación eminentemente técnica, tal como se establece en los siguientes anexos:

VIGILADO Supersalud

Anexo No.1: Condiciones y metodología para la presentación y evaluación del Plan de Gestión.

Anexo No. 2: Indicadores y estándares por áreas de gestión (anexo sustituido por el artículo 1 de la Resolución 408 del 15 de febrero de 2018).

Anexo No. 3: Instructivo para la calificación (anexo sustituido por el artículo 1 de la Resolución 408 del 15 de febrero de 2018).

Anexo No. 4: Matriz de calificación (anexo sustituido por el artículo 1 de la Resolución 408 del 15 de febrero de 2018).

Anexo No. 5: Escala de Resultados

6 BIBLIOGRAFIA.

Presidencia de la República, Decreto 1876 de 1994 “Por el cual se reglamentan los artículos 96, 97 y 98 del Decreto Ley 1298 de 1994 en lo relacionado con las Empresas Sociales del Estado.”

Ministerio de Salud y Protección Social, Resolución 408 de 2018 “Por la cual se modifica la Resolución 710 de 2012, modificada por la Resolución 743 de 2013 y se dictan otras disposiciones.”

Departamento Nacional de Planeación, “Manual para la formulación de planes de desarrollo de las entidades territoriales”, 2018.

VIGILADO Supersalud

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Steven Zapata Forero Jefe Oficina de Planeación	Jefe Oficina de Planeación	Gerente

REGISTRO DE CAMBIOS Y REVISIONES				
REVISIÓN No.	**FECHA**	**PÁGINAS**	**SOLICITANTE**	**OBSERVACIONES**
0	Septiembre de 2024	Todo	Steven Zapata Forero, Jefe de Oficina de Planeación	Creación del Documento
1	7/10/2025	27	Oficina Planeación	Actualización de documento por Steven Zapata – jefe Oficina Planeación y Calidad Adición en el numeral 7.15. Evaluación del contexto interno y externo
2	12/03/2026	33	Jefe Oficina Planeación	Actualización de documento por Steven Zapata Forero – Jefe Oficina Planeación

VIGILADO Supersalud