



Plan Estratégico Institucional 2019 -2022

**MAYOR GENERAL
CLARA ESPERANZA GALVIS DÍAZ
DIRECTORA GENERAL
HOSPITAL MILITAR CENTRAL**



MINDEFENSA



PRESENTACIÓN

El Hospital Militar Central acorde a lo contemplado en la Ley 352 de 1997 y al Decreto Ley 1795 de 2000, es un establecimiento público del orden nacional adscrito al Ministerio de Defensa Nacional, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa; tiene como objeto la prestación de los servicios de salud a los afiliados y beneficiarios del Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares. Para mantener la eficiencia y calidad de los servicios, desarrollara actividades de docencia e investigación científica, acordes con las patologías propias de los afiliados.

En consonancia con el proceso de fortalecimiento organizacional el Hospital Militar Central ha construido el presente documento de Plataforma Estratégica 2019- 2022 la cual se constituye como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias para avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados de los planes de desarrollo del Gobierno vigente, así como referente estratégico para guiar la gestión institucional con miras a garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de los afiliados y beneficiarios del Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares.

El diseño y despliegue de la plataforma estratégica fue construido de manera participativa con funcionarios de diferentes niveles ocupacionales, permitiendo recopilar elementos fundamentales para la definición del norte institucional: Misión, visión, estrategias, objetivos estratégicos e indicadores.

La metodología desarrollada tuvo especial énfasis en la alineación estratégica de la entidad con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión- MIPG; el análisis de los resultados y logros alcanzados en el cuatrienio 2014 -2018; resultados de auditoría externas e internas, recomendaciones y sugerencias de la ciudadanía, y el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas propias del accionar de la entidad en el contexto externo (político, económico, social, tecnológico, ambiental, legal) e interno (direccionamiento interno, modelo de operación por procesos, gestión del talento humano, gestión tecnológica y gestión del conocimiento y la innovación).

ANÁLISIS DOFA

La matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas mejor conocida como matriz (FODA), es un instrumento de análisis estratégico que permitió identificar las características del entorno interno y externo de la entidad.

A partir de este ejercicio se proyectaron cuatro tipos de estrategias para cada línea de negocio (asistencial y gestión del conocimiento); estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, estrategias de debilidades y amenazas. A continuación se presentan las principales conclusiones:

ANÁLISIS FODA ASISTENCIAL

FODA ASISTENCIAL

FORTALEZAS

- F1. Personal con capacidad técnica y humana para la prestación del servicio de salud
- F2. Sistema de control para la gestión que permite identificar, y realizar seguimiento a las principales acciones estratégicas
- F3. Capacidad instalada en cada servicio (infraestructura, equipo y talento humano) acorde a requisitos del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad
- F4. Sostenibilidad financiera
- F5. Referente en el ámbito médico asistencial y académico por su experiencia y trayectoria
- F6. Conocimiento del perfil epidemiológico de la población del Subsistema de salud de las Fuerzas Militares
- F7. Reserva estratégica de la nación en la prestación de servicios de salud
- F8. Respaldo en la prestación de servicios de salud a las Fuerzas Militares en todos los niveles de atención
- F9. Atención integral del trauma y de los procesos de rehabilitación
- F10. Participación activa del Hospital en el desarrollo de las políticas públicas en salud
- F11. La entidad cuenta con terrenos para construir

DEBILIDADES

- D1. Sistema de información desarticulado con el Sistema de Información del Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares
- D2. Deficiencia en el manejo y socialización de la política de gestión documental
- D3. Alta rotación del personal asistencial que dificulta la apropiación y adherencia a los procedimientos de la entidad
- D4. Infraestructura antigua que requiere mantenimiento permanente acorde a la normatividad vigente en salud
- D5. La atención de pacientes psiquiátricos se realiza con un tercero por falta de infraestructura propia
- D6. Falta de articulación de los procesos administrativos y asistenciales para la adquisición de bienes y servicios
- D7. La planta de personal actual no permite cumplir con la misión de la entidad generando contratos por prestación de servicios y posible riesgo jurídico
- D8. Política de seguridad de la información en desarrollo
- D9. Régimen de contratación de la Entidad

OPORTUNIDADES

- O1. Condiciones y criterios que generan satisfacción en los usuarios
- O2. Fortalecimiento de la prestación de servicios asistenciales acorde al ajuste normativo en los estándares de acreditación
- O3. Cambios en la estructura organizacional acorde a las necesidades asistenciales y al entorno laboral.
- O4. Capacidad instalada disponible para mejorar la prestación de servicios de salud
- O5. Nuevos canales y espacios de comunicación e interacción del hospital con los grupos de interés usuarios, proveedores, entidades y asociaciones
- O6. Procesos de rehabilitación integral al personal militar víctima del conflicto armado aplicando tecnología de vanguardia

AMENAZAS

- A1. Cambios normativos que afecten la autonomía del Hospital Militar
- A2. Vulnerabilidad en la seguridad de la información
- A3. Incumplimientos por parte de proveedores de bienes y servicios que afecten la prestación del servicio
- A4. Falta liquidez por la inoportunidad en el pago de la cartera por parte de la Dirección General de Sanidad Militar
- A5. Pago de bonos pensionales con recursos propios
- A6. Mercado laboral competitivo
- A7. Acciones constitucionales y demandas judiciales que afecten la situación financiera de la entidad
- A8. Recortes presupuestales por situación macroeconómica del país
- A9. Falta de integración entre los niveles de atención dentro del Subsistema de Salud.
- A10. Planeación del Subsistema de Salud no es efectiva impactando en sobrecarga al Hospital Militar



ESTRATEGIAS RESULTADO DEL ANÁLISIS FODA – ASISTENCIAL

A partir del cruce entre los criterios identificados en la matriz FODA se construyeron diferentes estrategias de relacionadas con la línea de negocio asistencial, que permitan establecer las prioridades estratégicas de la entidad para la vigencia 2019-2022.

ESTRATEGIAS OFENSIVAS		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	
O1 O4 O6 F1 F5 F6 F9 F10 F11	Generar clínicas multidisciplinarias para atención de enfermedades prevalentes	A1 A4 A5 F3 F4	Generar eficiencias que soporten la autonomía actual
O2 O4 F1 F2 F5 F8	Optimizar el nivel de servicio para el paciente y su familia	A2 F2 F3	Fortalecer herramientas tecnológicas que optimicen la atención al paciente
O2 O4 F1 F3 F6 F7 F8	Asegurar la prestación de los servicios de salud con seguridad, oportunidad y humanización	A3 F1 F2 F3	Garantizar la ejecución, seguimiento y oportunidad de la cadena logística de la entidad
		A4 A8 F1 F3 F4 F11	Optimizar los ingresos
		A9 A10 F1 F5 F8 F10	Estructurar en conjunto con DIGSA la red de Servicios del Subsistema
ESTRATEGIAS REORIENTACIÓN		ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA	
O1 O2 O6 D4 D5 D7	Mejorar la capacidad instalada para la prestación de servicios de alta complejidad	A2 D1 D2 D3 D8	Desarrollar el plan de tratamiento de riesgos de seguridad y privacidad de la información
O2 O3 D1 D4 D6	Fortalecer el modelo de gestión por procesos y la cultura de mejoramiento	A3 D6 D9	Relacionamiento con proveedores, desarrollo de debidos procesos y aplicar pólizas de seguro
O5 D1 D2 D3 D8	Fortalecer proceso de comunicación integral (orientación al cliente interno y externo)	A6 A7 D3 D7	Estudio del mercado laboral para optimizar salarios y retención del personal
O6 D1 D2 D6	Apoyar nuevos desarrollos de Salud.SIS que cubran la integralidad de servicios de la institución		
O5 D6 D7	Apropiar la cultura organizacional y posicionamiento institucional		

Nota: Las estrategias que se encuentran resaltadas se constituyeron en objetivos estratégicos teniendo en cuenta sus características holísticas e integrales; las demás estrategias sirvieron de insumo para la definición de los proyectos asociados.



MINDEFENSA



ANÁLISIS FODA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

FODA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

FORTALEZAS

- F1.** Personal con capacidad técnica y humana para la docencia e investigación científica
- F2.** Ser referente en el ámbito docente y de investigación por su experiencia y trayectoria
- F3.** Conocimiento del perfil epidemiológico de la población del Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares
- F4.** Participación activa del Hospital en el desarrollo de las políticas públicas en salud
- F5.** Escuela de Auxiliares de Enfermería certificada con normas técnicas internacionales
- F6.** Integralidad de los servicios de salud
- F7.** Reconocimiento por COLCIENCIAS

DEBILIDADES

- D1.** Trazabilidad y acceso de la información física y digital
- D2.** Falta de flexibilidad en la ejecución de los recursos por la naturaleza jurídica de la entidad
- D3.** Remuneración baja para los docentes
- D4.** Incumplimiento con la normatividad para la práctica formativa
- D5.** Falta de infraestructura para investigación
- D6.** Generación de nuevos manejos sin soporte de medicina basada en la evidencia
- D7.** La vinculación de docentes no es total en los servicios



OPORTUNIDADES

- O1.** Fortalecimiento de la prestación de servicios de docencia e investigación científica acorde a estándares de acreditación
- O2.** Innovación y desarrollo de proyectos acordes a los avances en salud
- O3.** Convenios con otros centros de investigación, universidades o instituciones.

AMENAZAS

- A1.** Cambio normativos que afecten la autonomía y/o sostenibilidad financiera del Hospital Militar
- A2.** Pérdida de la propiedad intelectual de los proyectos de investigación científica
- A3.** Cambios normativos que afectan la relación docencia - servicio para la formación del talento humano en salud



MINDEFENSA



ESTRATEGIAS RESULTADO DEL ANALISIS FODA – GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

A partir del cruce entre los criterios identificados en la matriz FODA se construyeron diferentes estrategias de relacionadas con la línea de negocio gestión del conocimiento que permitan establecer las prioridades estratégicas de la entidad para la vigencia 2019-2022.

ESTRATEGIAS OFENSIVAS		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	
O1 O2 O3 F1 F2 F4 F8	Generar innovación e intercambio de conocimiento	A1 A3 F1 F2 F5	Programas educativos ajustados a la normatividad y a la capacidad instalada de la entidad
O1 O2 O3 F1 F6 F7 F8	Ser un hospital universitario acreditado	A1 A3 F1 F5 F7 F8	Definición de políticas de cupos de práctica en los diferentes programas
O2 O3 F2 F6 F8	Transmisión de conocimiento (artículos, publicaciones) y patentes para el uso de la sociedad		
O2 F3 F7 F8	Desarrollo tecnológico aplicado a la salud		
O1 F5	Formar para el trabajo y el desarrollo humano en el área de la salud		
ESTRATEGIAS REORIENTACIÓN		ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA	
O1 O2 O3 D3 D4 D5 D6 D7	Generar espacios para la docencia e investigación asegurando los tiempos protegidos	A2 D1 D6	Establecer alianzas para estudios multicentricos de investigación
O2 O3 D1 D2 D5	Desarrollo tecnológico aplicado a la salud		

Nota: Las estrategias que se encuentran resaltadas se constituyeron en objetivos estratégicos teniendo en cuenta sus características holísticas e integrales; las demás estrategias sirvieron de insumo para la definición de los proyectos asociados



MINDEFENSA



PLATAFORMA ESTRATEGICA 2019-2022

MISIÓN

Prestar servicios **integrales especializados** a los usuarios del Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares **centrados en el paciente y su familia** y gestionar conocimiento a través de la docencia y la investigación.

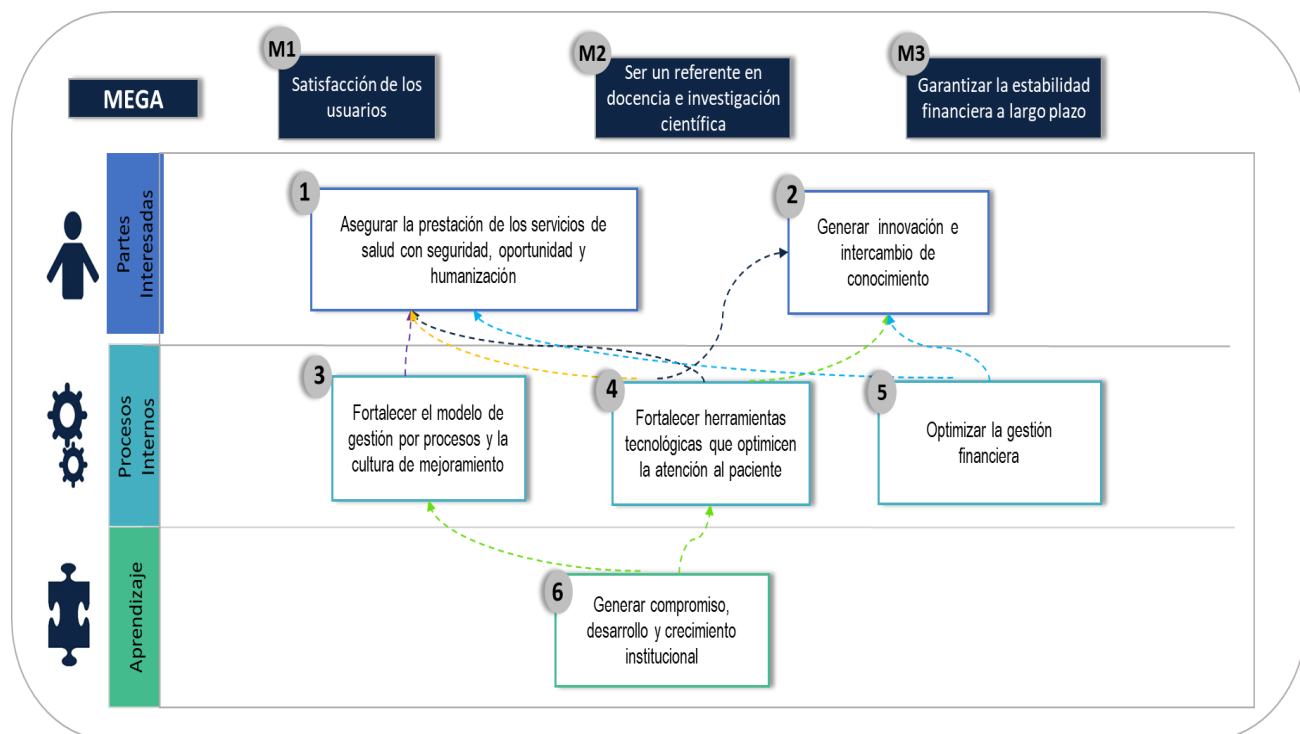
VISIÓN

El Hospital Militar Central continuará siendo la reserva estratégica de la nación en servicios integrales de salud y generación del conocimiento.

MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es una representación visual de la estrategia de la entidad, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las perspectivas de aprendizaje, de procesos internos y de partes interesadas.

Mapa Estratégico del Hospital Militar Central 2019-2022





MINDEFENSA



MEGA

Una mega es una meta de largo plazo, tangible y audaz, que sirve como un mecanismo para unificar esfuerzos y estimular el progreso. A continuación se presenta la descripción de las megas 2019 – 2022:

MEGA	DESCRIPCIÓN	META
Mega 1: Satisfacción de los usuarios	El Hospital Militar realiza la prestación de los servicios de salud a los miembros del Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares y sus beneficiarios, es decir los usuarios son la razón de ser de nuestro trabajo. El resultado del nivel de Satisfacción permite a la Institución conocer de primera mano los aspectos que debe fortalecer.	Mantener un nivel de satisfacción de los usuarios al 94% en los servicios asistenciales que presta el Hospital
Mega 2: Ser un referente en docencia e investigación científica	El Hospital se proyecta como exponente, representante en la función informativa y cognoscitiva con la capacidad de generar, asimilar y transmitir el conocimiento a la sociedad	Lograr la acreditación como Hospital Universitario
Mega 3: Garantizar la estabilidad financiera a largo plazo	La estabilidad financiera es una mezcla oportuna entre sostenibilidad, desarrollo y crecimiento institucional, logrando mantener la articulación del planeamiento operativo con el logístico y el control de gestión de la entidad, afianzando la confianza interinstitucional y logrando la satisfacción de los usuarios.	Generar una utilidad bruta mayor al 10%

DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y DE SUS PROYECTOS ASOCIADOS

OBJETIVO ESTRATEGICO 1		DESCRIPCIÓN
Asegurar la prestación de los servicios de salud con seguridad, oportunidad y humanización		Fortalecer un servicio oportuno y seguro acorde con las necesidades y expectativas del usuario a través del cumplimiento de los estándares de acreditación en salud
PROYECTOS ASOCIADOS	1.1 Generar clínicas multidisciplinarias para atención de enfermedades prevalentes (Rehabilitación Integral, Enfermedades crónicas y Salud Mental)	Brindar un servicio de salud sobresaliente a partir del emprendimiento de las clínicas multidisciplinarias para atención de enfermedades prevalentes conformados por profesionales especializados y de diferentes disciplinas asistenciales que estudian a fondo una condición médica y respuesta a síntomas para garantizar mejores resultados clínicos
	1.2 Gestión farmacéutica y de dispositivos médicos	Implementar el modelo de gestión farmacéutica, de dispositivos médicos y desarrollo del Proyecto de Producción Farmacia
	1.3 Tecnología diagnóstica	Desarrollar procesos de apoyo en la atención en salud asistenciales (farmacia, laboratorio clínico, patología, radiología) los cuales deben aplicar la tecnología de vanguardia para brindar un servicio integral a los usuarios en Hospitalización, Cirugía, Consulta Externa y Urgencias.



MINDEFENSA



OBJETIVO ESTRATEGICO 2		DESCRIPCIÓN
Generar innovación e intercambio de conocimiento		Generar conocimiento e innovación relacionada con la prestación de servicios de salud a partir de las actividades de docencia e investigación científica.
PROYECTOS ASOCIADOS	2.1 Alianzas académicas y científicas	Consolidar alianzas de docencia e investigación científica que potencialicen la gestión del conocimiento e innovación así como su transferencia y uso a la sociedad
	2.2 Desarrollo tecnológico aplicado a salud	Generar conocimiento a partir del desarrollo de nuevos protocolos y proyectos de investigación relacionados con la innovación aplicada a las temáticas de la salud
	2.3 Formación para el trabajo en el área de la salud	Formar el talento humano en salud a través de la gestión adelantada por la Escuela de Auxiliares de Enfermería y el impacto en la vinculación laboral de los egresados

OBJETIVO ESTRATEGICO 3		DESCRIPCIÓN
Fortalecer el modelo de gestión por procesos y la cultura de mejoramiento		Facilitar el control y evaluación del cumplimiento a la normatividad, estándares de calidad y relación con proveedores en aras de asegurar la prestación de servicios asistenciales impactando positivamente la satisfacción de los usuarios
PROYECTOS ASOCIADOS	3.1 Acreditación de la gestión por procesos	Fortalecer la implementación del modelo de operación por procesos los cuales garanticen y mejoren la calidad de la atención del cliente en la entidad a través de una serie de estándares óptimos y factibles.
	3.2 Gestión ambiental	Desarrollar la Gestión Ambiental a partir del cumplimiento a las políticas ministeriales para la prestación del servicio de salud, así como el manejo eficiente de los recursos naturales con los que cuenta la entidad



MINDEFENSA



	3.3 Renovación tecnológica y mantenimiento	Establecer el control y seguimiento a la cadena logística de mantenimiento de equipos industriales y biomédicos. Así mismo, continuar con la renovación y mantenimiento de la infraestructura, que se desgasta por el mismo tráfico y flujo de pacientes y funcionarios
	3.4 Optima infraestructura hospitalaria	Brindar una atención de calidad en lo que se refiere a la prestación de los servicios de salud a través de la puesta a punto de la infraestructura hospitalaria
	3.5 Relacionamiento con proveedores	Generar equilibrio económico, desarrollo sostenible y social a partir del fortalecimiento del relacionamiento con proveedores a partir de la aplicación de principios legales y éticos.

OBJETIVO ESTRATEGICO 4		DESCRIPCIÓN
Fortalecer herramientas tecnológicas que optimicen la atención al paciente		Aplicación de la arquitectura empresarial establecida por el Ministerio de Tecnología de la Comunicación para las entidades colombianas para asegurar la prestación idónea en la atención de los pacientes
PROYECTOS ASOCIADOS	4.1 Soluciones de TIC	Implementar un conjunto de actividades para atender la infraestructura de tecnológica que faciliten la gestión y administración de la entidad.
	4.2 Modelo de seguridad de la información	Implementar procesos, procedimientos, metodologías, principios, políticas, estándares y controles que mejoren de forma continua el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, preservando así la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.
	4.3 Sistema de gestión documental	Fortalecer la gestión documental a través de la adecuación y mantenimiento de la infraestructura física y tecnológica acorde a los estándares normativos para el mejoramiento de los procesos y actividades de apoyo; por medio de la organización y digitalización del archivo misional de la entidad.



MINDEFENSA



OBJETIVO ESTRATEGICO 5		DESCRIPCIÓN
Optimizar la Gestión Financiera		Analizar procedimientos asistenciales que impacten la eficiencia del Hospital e identificar fuentes alternativas de ingreso permiten a la Entidad continuar generando reinversión e impactando positivamente la atención en salud
PROYECTOS ASOCIADOS	5.1 Centros de costo potencializados	Establecer una metodología para el análisis de costos de los procedimientos relacionados con la prestación de servicios de salud vigentes y analizar y validar el costeo de nuevas tecnologías aplicables a la entidad
	5.2 Desarrollo empresarial	Determinar los principales procedimientos o servicios que puede comercializar el Hospital Militar Central a partir del análisis del entorno y el mercado

OBJETIVO ESTRATEGICO 6		DESCRIPCIÓN
Generar compromiso, desarrollo y crecimiento institucional		Impulsar el crecimiento institucional a partir del compromiso y desarrollo de los colaboradores con el fin de para generar conocimiento que aporte al aprendizaje institucional, la mejora continua y al cumplimiento de la misión institucional
PROYECTOS ASOCIADOS	6.1 Rediseño de estructura organizacional y planta de personal	Fortalecer la capacidad institucional para responder efectivamente a la prestación de servicios de salud a través de ajustes y cambios en la estructura organizacional de la entidad así como en su distribución de planta de personal.
	6.2 Sistema de desarrollo del Talento Humano	Desarrollar acciones de fortalecimiento en la gestión del talento humano permitirá incrementar la efectividad y competitividad de la entidad al potencializar la motivación y el rendimiento de las personas
	6.3 Apropiar la cultura organizacional y posicionamiento institucional	Consolidar la cultura organizacional de la entidad (valores, principios, comportamientos) como un elemento preponderante para incrementar la cohesión social, la efectividad organizacional y el posicionamiento institucional



MINDEFENSA



PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN 2019-2022

La Entidad para el cuatrienio 2019 – 2022 contara con 3 programas de inversión enfocados en el fortalecimiento de la competitividad del Hospital a nivel nacional e internacional.

En este periodo se continuará con el proceso de mejoramiento de la prestación de servicios de salud con calidad, seguridad y oportunidad; asegurando con la disponibilidad de recursos la satisfacción de las necesidades asociadas a la infraestructura tanto física como tecnológica y de equipos médicos e industriales que aportan al cumplimiento del objetivo de acreditación institucional.

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO	PRODUCTOS	TOTAL INVERSIÓN 2019-2022 (CIFRAS EN MILLONES DE PESOS)
Ampliación de la capacidad de la infraestructura y dotación	Ampliar la capacidad en la prestación de servicios de salud del Hospital Militar Central	Infraestructura hospitalaria de nivel 3 construida y dotada	\$ 21.000
		Infraestructura hospitalaria de nivel 3 adecuada y dotada	\$ 40.109
		Equipos y dispositivos médicos de alta tecnología adquiridos	\$ 22.828
		Equipos y dispositivos médicos de alta tecnología con mantenimiento	\$ 11.546
		Servicio de transporte de pacientes	\$ 640
Fortalecimiento de la tecnología informática	Facilitar el uso, disponibilidad y aprovechamiento de la información	Servicios tecnológicos	\$ 23.680
Mejoramiento del sistema de gestión documental	Fortalecer el sistema de gestión documental.	Servicios de información actualizados	\$ 10.429
		Servicio de Gestión Documental	\$ 30