



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2020-2023



ZULMA CRISTINA MONTAÑA MARTINEZ
GERENTE



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



INTEGRANTES JUNTA DIRECTIVA

Ingeniera

CAROLINA ESPITIA

Asesor del Despacho – Delegado del Señor Gobernador
Presidente Junta Directiva

Doctor

JAIRO MAURICIO SANTOYO

Secretario Departamental de Salud

Señor

CARLOS CRUZ

Representante de los Usuarios

Señorita

LAURA MARCELA RODRIGUEZ

Representante de los Gremios de la producción

Doctor

HENRY SANCHEZ

Representante Sector Científico Interno

Enfermera

ESPERANZA NIÑO

Representante Sector Científico Externo

Doctora

FLOR EDILIA ROJAS

Revisora Fiscal



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



CONTENIDO

1. PRESENTACION.....	7
2. MARCO NORMATIVO APLICABLE	8
3. RESEÑA HISTORICA	10
4. PORTAFOLIO DE SERVICIOS	11
4.1. Capacidad Instalada.....	12
5. PERFIL EPIDEMIOLOGICO	14
5.1 Atención ambulatoria.....	14
5.2 Atención Hospitalaria.....	15
6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	17
7. MAPA DE PROCESOS	18
8. INDICADORES DE GESTION HOSPITALARIA	19
8.1. PRODUCTIVIDAD.....	19
8.2. GESTION DEL GASTO.....	19
8.3. INGRESOS RECONOCIDOS.....	20
8.4. INGRESOS RECAUDADOS	20
8.5. RECAUDO/RECONOCIMIENTO	21
8.6. EQUILIBRIO Y EFICIENCIA	21
8.7. CALIDAD DE LA ATENCION	22
9. . METODOLOGÍA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	24
10. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	28
10.1. Enfoque Cultural:	28
10.2. Enfoque Funcional:	34
10.2.1. MIPG	34
10.2.2. Habilidad Resolución 3100 de 2019:.....	40
10.2.3. PAMEC:.....	40



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



10.2.4.	Análisis de informes financieros:	43
11.	ANÁLISIS INTERNO.....	46
12.	ANÁLISIS EXTERNO:.....	48
13.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO:.....	50
14.	PLATAFORMA ESTRATEGICA.....	56
14.1.	LINEAS ESTRATEGICAS.....	56
14.2.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	56
14.3	VISION.....	56
14.4	MISION.....	57
14.5	PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS.....	57
14.6	ESLOGAN Y LOGO SIMBOLO PLAN DE DESARROLLO.....	57
15.	PLANO OPERATIVO DEL PLAN DE DESARROLLO.....	59
16.	BIBLIOGRAFÍA.....	82

Centro de Rehabilitación
Integral de Boyacá E.S.E.



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Servicios ambulatorios.	12
Tabla 2. Capacidad instalada	13
Tabla 3. Fuentes de información y modelo utilizados en el diagnóstico organizacional.....	28
Tabla 4. Mesas de trabajo convocadas para la implementación del formulario que permite recolectar la información de insumo al modelo de khandwalla.	30
Tabla 5. Resumen de políticas MIPG.....	40
Tabla 6. Recaudo Vigencia 2016-2019.....	43
Tabla 7. Reconocimiento.....	44
Tabla 8. Facturación 2016-2019	45
Tabla 9. MEFI	47
Tabla 10. MEFE	49
Tabla 11. Matriz DOFA	53
Tabla 12. Matriz de objetivos estratégicos.	55
Tabla 13. Líneas estratégicas	56
Tabla 14. Líneas y objetivos estratégicos.....	56

Centro de Rehabilitación
Integral de Boyacá E.S.E.



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Portafolio de servicios de la E.S.E. CRIB. Fuente: REPS	11
Figura 2. Atención ambulatoria 2018.	14
Figura 3. Atención ambulatoria 2019.	14
Figura 4. Atención ambulatoria 2018.	15
Figura 5. Atención ambulatoria año 2019.	15
Figura 6. Estructura organizacional	17
Figura 7. Mapa de procesos	18
Figura 8. Indicadores de productividad	19
Figura 9. Gestión del gasto.....	20
Figura 10. Ingresos reconocidos	20
Figura 11. Ingresos recaudados.....	21
Figura 12. Recuado/reconocimiento.	21
Figura 13. Equilibrio y eficiencia.....	22
Figura 14. Calidad	23
Figura 15. Relaciones del modelo híbrido (Administración estratégica-BCS)	26
Figura 16. Resultados de la clasificación de los aspectos evaluados en el modelo Khandwalla. Fuente: Elaboración propia	30
Figura 17. Conteo porcentual por variable. Fuente: Elaboración propia	31
Figura 18. Comparación porcentual del conteo de aspectos respecto al total de aspectos encontrados.	32
Figura 19. Resumen de aspectos positivos encontrados en la implementación del modelo Khandwalla.....	33
Figura 20. Resumen de aspectos negativos encontrados en la implementación del modelo Khandwalla.	34
Figura 21. Índice de desempeño institucional de MIPG.	35
Figura 22. Ubicación del desempeño de la empresa respecto al rendimiento nacional.	35
Figura 23. Desempeño institucional por dimensión de MIPG.	36
Figura 24. Desempeño institucional por política de MIPG.....	37
Figura 25. Nomenclatura de Políticas utilizadas en la figura anterior	37



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



1. PRESENTACION

Al inicio del actual periodo administrativo, la Empresa Social del Estado Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá-CRIB, ha desarrollado el ejercicio de planeación estratégica, entendida como la herramienta de gestión que le permite establecer la ruta que debe tomar la entidad durante los próximos cuatro años.

Dicho ejercicio de planeación ha dado como resultado el presente Plan de Desarrollo, que enfoca su quehacer en la consecución de objetivos estratégicos, planes, programas y proyectos que propenden por el mejoramiento de la calidad de la atención de Salud Mental de los habitantes del Departamento de Boyacá, en respuesta a los lineamientos dados por las Políticas Nacional y Departamental de salud mental y el fortalecimiento administrativo y de prestación de servicios de la entidad como prestador de salud mental público, de cara a la preparación para el proceso de acreditación.

Para la determinación del diagnóstico organizacional, se implementaron las metodologías con enfoque de cultura organizacional (Khandwalla) y enfoque funcional (Diagnostico estratégico), y para el análisis estratégico se utilizó el Sistema híbrido de administración estratégica con enfoque de Balance Score Card. La aplicación de dichas metodologías permitió definir cuatro Líneas Estratégicas de inmediata intervención, a saber: Talento humano, Desarrollo Administrativo, Infraestructura y Desarrollo de Servicios.

Los anteriores planteamientos estratégicos, pretenden favorecer la modernización administrativa de la entidad, optimizar la efectividad en el uso de los diferentes tipos de recursos, fortalecer la gestión del talento humano como dinamizador de la excelencia en la atención y generar un re direccionamiento del enfoque de atención de servicios de salud mental, orientado a la Atención Primaria en Salud Mental en procura de garantizar el respeto por la dignidad del paciente mental, su rehabilitación y reintegración psicosocial, así como por el fortalecimiento de la promoción y la protección de la salud mental en todos los habitantes del departamento de Boyacá.

Centro de Rehabilitación
Integral de Boyacá E.S.E.



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



2. MARCO NORMATIVO APLICABLE

- ✓ **Ley 152 de 1992.** Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.
- ✓ **Ley 100 de 1993.** Por la cual se crea el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.
- ✓ **Ley 1122 de 2007.** Por la cual se hacen algunas modificaciones al Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.
- ✓ **Ley 1438 de 2011.** Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.
- ✓ **Ley 1751 de 2015.** Ley Estatutaria por medio de la cual se regula el derecho fundamental a la salud y se dictan otras disposiciones.
- ✓ **Ley 1995 de 2019.** Plan Nacional de Desarrollo
- ✓ **Decreto 1876 de 1994.** Reglamentación de la Empresas Sociales del Estado.
- ✓ **Decreto 1011 de 2006.** Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad de la Atención en Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- ✓ **Decreto 780 de 2016.** Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y la Protección Social.
- ✓ **Resolución 710 de 2012.** Por medio de la cual se adoptan las condiciones y metodologías para la elaboración y presentación del plan de gestión por parte de Gerentes o directores de las Empresas Sociales del Estado del orden territorial, su evaluación por parte de la junta Directiva, y se dictan otras disposiciones.
- ✓ **Resolución 123 de 2012.** Sistema único de Acreditación
- ✓ **Resolución 1841 de 2013.** Por medio del cual se adopta el Plan Decenal de Salud Pública.
- ✓ **Resolución 429 de 2016.** Por medio de la cual se Adopta la Política de Atención Integral en Salud PAIS
- ✓ **Resolución 3202 de 2016.** Por medio de la cual se establece el manual metodológico para la elaboración e implementación de las RIAS
- ✓ **Resolución 408 de 2018.** Por medio de la cual se modifica la Resolución 712 de 2012 y se dictan otras disposiciones.
- ✓ **Resolución 4886 de 2018.** Por medio de la cual se adopta la Política Nacional de Salud Mental



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



- ✓ **Resolución 3100 de 2019.** Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud y se adopta el Manual de inscripción de prestadores y habilitación de ser vicios de salud.
- ✓ **Ordenanza 006 de 2020.** Por medio de la cual se adopta el Plan de Desarrollo Departamental: Pacto social por Boyacá: Tierra que sigue avanzando”.



Centro de Rehabilitación
Integral de Boyacá E.S.E.



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



3. RESEÑA HISTORICA

La Empresa Social del Estado Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá es creada a través de Resolución No.006 del 26 de febrero de 1965, emanada de la entonces Beneficencia de Boyacá, bajo la denominación de Hospital Psiquiátrico de Boyacá, determinándole como función la de “resolver el problema de los enfermos mentales Boyacenses”.

En 1975 la Entidad entra a ser parte del Sistema Nacional de Salud como Hospital de Segundo Nivel de Atención, adscrito al Servicio Seccional de Salud de Boyacá.

Mediante Decreto No. 1529 de 1995 la Gobernación de Boyacá reestructura el Hospital Psiquiátrico de Boyacá como una Empresa Social del Estado del orden Departamental.

Con la Ordenanza No. 013 de 1997 se modifica la denominación de la Empresa Social del Estado Hospital Psiquiátrico de Boyacá por la de Empresa Social del Estado Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá.

Naturaleza Jurídica. De conformidad con lo dispuesto por el Decreto Ordenanza 1529 proferido por la Gobernación de Boyacá el 27 de diciembre de 1995 y modificado por la Ordenanza 013 del 14 de mayo de 1997, la Empresa Social del Estado Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá, es una entidad con categoría especial de entidad pública descentralizada del orden departamental, dotada de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, sometida al régimen jurídico previsto en el Capítulo III, Artículos 194, 195 y 197 de la Ley 100 de 1993 y sus decretos reglamentarios, por el derecho privado en lo que se refiere a contratación y por el Estatuto de Contratación propio. En razón de su autonomía, La Entidad se organizará, gobernará y establecerá sus normas y reglamentos de conformidad con los principios constitucionales y legales que le permitan desarrollar los fines para los cuales fue constituida. (Dcto.1876 de 1994).

Centro de Rehabilitación
Integral de Boyacá E.S.E.



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



4. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Según el Registro de Prestadores de Servicios de Salud (REPS), la Empresa Social del Estado Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá-CRIB, tiene inscritos 16 servicios que se detallan a continuación:

Información de la base de datos de las Entidades Departamentales y Distritales de Salud, en la cual se efectuó el registro de los Prestadores de Servicios de Salud con fecha de corte: jueves 02 de julio de 2020 (7:45 a. m.)

Excel Word Texto

(16) registros encontrados.

Departamento	Municipio	Código Sede Prestador	Sede	Nombre Sede Prestador	Servicio	Distintivo
Boyacá	TUNJA	1500100266	01	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL DE BOYACA	121 -ATENCIÓN INSTITUCIONAL DE PACIENTE CRÓNICO	DHS133585
Boyacá	TUNJA	1500100266	01	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL DE BOYACA	126 -HOSPITALIZACIÓN EN UNIDAD DE SALUD MENTAL	DHS133586
Boyacá	TUNJA	1500100266	01	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL DE BOYACA	332 -NEUROLOGÍA	DHS133587
Boyacá	TUNJA	1500100266	01	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL DE BOYACA	333 -NUTRICIÓN Y DIETÉTICA	DHS133588
Boyacá	TUNJA	1500100266	01	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL DE BOYACA	344 -PSICOLOGÍA	DHS133589
Boyacá	TUNJA	1500100266	01	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL DE BOYACA	345 -PSIQUIATRÍA	DHS133590
Boyacá	TUNJA	1500100266	01	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL DE BOYACA	356 -OTRAS CONSULTAS DE ESPECIALIDAD - NO ONCOLÓGICO	DHS711185
Boyacá	TUNJA	1500100266	01	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL DE BOYACA	388 -NEUROPEDIATRÍA	DHS520381
Boyacá	TUNJA	1500100266	01	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL DE BOYACA	601 -TRANSPORTE ASISTENCIAL BÁSICO	DHS979651
Boyacá	TUNJA	1500100266	01	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL DE BOYACA	706 -LABORATORIO CLÍNICO	DHS133591
Boyacá	TUNJA	1500100266	01	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL DE BOYACA	712 -TOMA DE MUESTRAS DE LABORATORIO CLÍNICO	DHS133592
Boyacá	TUNJA	1500100266	01	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL DE BOYACA	714 -SERVICIO FARMACÉUTICO	DHS133593
Boyacá	TUNJA	1500100266	01	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL DE BOYACA	725 -ELECTRODIAGNÓSTICO	DHS133594
Boyacá	TUNJA	1500100266	01	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL DE BOYACA	728 -TERAPIA OCUPACIONAL	DHS133595
Boyacá	TUNJA	1500100266	01	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL DE BOYACA	739 -FISIOTERAPIA	DHS28061E
Boyacá	TUNJA	1500100266	01	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL DE BOYACA	740 -FONOAUDIOLOGÍA Y/O TERAPIA DEL LENGUAJE	DHS133596

Figura 1. Portafolio de servicios de la E.S.E. CRIB. Fuente: REPS

Los servicios se encuentran organizados de la siguiente manera:

SERVICIOS AMBULATORIOS	
CONSULTA EXTERNA	Atención de primera vez, control y seguimiento por <ul style="list-style-type: none"> • Psiquiatría • Psicología • Trabajo Social • Neurología • Neuropediatría
	<ul style="list-style-type: none"> • Psicoterapia Individual por Psiquiatría • Psicoterapia Individual por Psicología
	<ul style="list-style-type: none"> • Psicoterapia Familiar por Psiquiatría • Psicoterapia Familiar por Psicología
SERVICIOS HOSPITALARIOS	
	Unidad de Agudos-Críticos



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



Internación de Corta Permanencia	Unidad de Agudos No críticos
	Unidad de Mixtos
Internación de Larga Permanencia	Unidad de pacientes Inimputables
	Unidad de Pacientes Crónicos
	Equipo Multidisciplinario Hospitalización
	<ul style="list-style-type: none"> • Psiquiatra • Médico General • Psicólogo • Terapeuta Ocupacional • Terapeuta Físico • Fonoaudiología • Educador Especial • Nutrición • Enfermería • Trabajo Social

Tabla 1. Servicios ambulatorios.

La entidad no tiene habilitado el servicio de Urgencias de salud mental, sin embargo, recibe vida referencia los pacientes remitidos de las diferentes IPSs del departamento. La fluctuación del porcentaje de ocupación es muy baja en las unidades de internación prolongada, dada que dicho servicio se caracteriza por internar pacientes calificados como inimputables, bajo el direccionamiento del Ministerio de Salud y Protección Social, y pacientes con patología mental crónica, con deterioro de su función cognitiva, bajo la tutoría de las EPS y Secretaria de Salud Departamental, al tratarse de atenciones no contenidas en la PBS.

4.1. Capacidad Instalada

Respecto de la capacidad instalada la Empresa Social del Estado Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá-CRIB, tiene la siguiente información:

CAPACIDAD INSTALADA			
Servicios Hospitalarios	Internación de Estancia prolongada	Atención de Inimputables	32 camas
		Atención Pacientes Crónicos	31 camas
	Internación de Estancia Corta	Unidad Agudos críticos	8 camas
		Unidad Agudos No críticos	42 camas
	Total Capacidad instalada Hospitalización		
Servicios Ambulatorios	Consulta Externa Especializada	Consultorios Dotados	6 consultorios



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



Servicios de Apoyo Diagnostico	Laboratorio Clínico	Toma y procesamiento de muestras	1
	Electro diagnostico	Electroencefalografía	1
		Polisomnografía	1
		Video telemetría	1
Servicios de apoyo Terapéutico	Apoyo atención hospitalaria/Ambulatoria	Nutrición y Dietética	1
		Psicología	1
		Terapia Ocupacional	1
		Terapia Física	1
		Fonoaudiología	1
		Servicio Farmacéutico	1
		Traslado Asistencial Basico	1

Tabla 2. Capacidad instalada

Covid-19: En la presente vigencia con ocasión de la Pandemia Covid-19, la entidad implementó de manera temporal, 15 nuevas camas para internación de pacientes con alteración de su salud mental y diagnóstico de Covid-19, a fin de asegurar su aislamiento de los demás servicios de internación. Esas camas podrán ser usadas para ampliación de capacidad instalada superada la situación de pandemia.

Sin embargo, pese a este aumento de la capacidad instalada, el índice de ocupación ha disminuido en los últimos 3 meses, dada la obligatoriedad de asegurar aislamiento individual de los pacientes.

Centro de Rehabilitación
Integral de Boyacá E.S.E.



5. PERFIL EPIDEMIOLOGICO

La Empresa Social del Estado Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá-CRIB es la única institución pública prestadora de servicios especializados de salud mental de segundo nivel de complejidad, del Departamento de Boyacá, constituyéndose en el centro de referencia para la atención de pacientes con trastornos de salud mental en el departamento y en los municipios circunvecinos. Cuenta para su operabilidad, con un sistema de información que asegura la historia clínica electrónica, denominado CNT Pacientes, y que se convierte en la fuente de información para la construcción del perfil epidemiológico.

A continuación, se relaciona el perfil epidemiológico por servicios correspondiente a las vigencias 2018-2019.

5.1 Atención ambulatoria

Año 2018

AMBULATORIO				
CIE10	NOMBRE	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
f321	EPISODIO DEPRESIVO MODERADO	394	244	638
F317	TRASTORNO AFECTIVO BIPOLAR, ACTUALMENTE EN REMISION	268	152	420
f412	TRASTORNO MIXTO DE ANSIEDAD Y DEPRESION	260	102	362
f411	TRASTORNO DE ANSIEDAD GENERALIZADA	218	131	349
f331	TRASTORNO DEPRESIVO RECURRENTE, EPISODIO MODERADO PRESENTE	257	90	347
f432	TRASTORNOS DE ADAPTACION	170	127	297
F419	TRASTORNO DE ANSIEDAD, NO ESPECIFICADO	125	155	280
F431	TRASTORNO DE ESTRES POSTRAUMATICO	55	170	225
f312	TRASTORNO AFECTIVO BIPOLAR, EPISODIO MANIACO PRESENTE CON SINTOMAS PSICOTICOS	119	101	220
f319	TRASTORNO AFECTIVO BIPOLAR, NO ESPECIFICADO	135	80	215
z713	CONSULTA PARA INSTRUCCION Y VIGILANCIA DE LA DIETA	99	113	212
	OTROS DIAGNOSTICOS	2758	2891	5649
	TOTAL	4858	4356	9214

Figura 2. Atención ambulatoria 2018.

Año 2019

AMBULATORIO				
CIE10	NOMBRE	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
f321	EPISODIO DEPRESIVO MODERADO	432	244	676
F412	TRASTORNO MIXTO DE ANSIEDAD Y DEPRESION	373	166	539
F317	TRASTORNO AFECTIVO BIPOLAR, ACTUALMENTE EN REMISION	314	221	535
f419	TRASTORNO DE ANSIEDAD, NO ESPECIFICADO	250	188	438
f331	TRASTORNO DEPRESIVO RECURRENTE, EPISODIO MODERADO PRESENTE	309	97	406
F432	TRASTORNOS DE ADAPTACION	224	147	371
F312	TRASTORNO AFECTIVO BIPOLAR, EPISODIO MANIACO PRESENTE CON SINTOMAS PSICOTICOS	198	156	354
G442	CEFALEA DEBIDA A TENSION	251	61	312
F411	TRASTORNO DE ANSIEDAD GENERALIZADA	184	123	307
F200	ESQUIZOFRENIA PARANOIDE	108	157	265
f319	TRASTORNO AFECTIVO BIPOLAR, NO ESPECIFICADO	135	111	246
	OTROS DIAGNOSTICOS	3669	3813	7482
	TOTAL	6447	5484	11931

Figura 3. Atención ambulatoria 2019.



El comportamiento del perfil epidemiológico en la última vigencia presenta una ligera variación, con la inclusión de diagnósticos propios de la especialidad de Neurología, cuya oferta se incrementó en comparación con la vigencia 2018.

5.2 Atención Hospitalaria

Año 2018

HOSPITALIZACION				
CIE10	NOMBRE	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
f205	ESQUIZOFRENIA RESIDUAL	72	161	233
F312	TRASTORNO AFECTIVO BIPOLAR, EPISODIO MANIACO PRESENTE CON SINTOMAS PSICOTICOS	97	110	207
f711	RETRASO MENTAL MODERADO, DETERIORO DEL COMPORTAMIENTO SIGNIFICATIVO, QUE REQUIERE ATENCION O TRATAMIENTO	30	159	189
F209	ESQUIZOFRENIA, NO ESPECIFICADA	51	123	174
f200	ESQUIZOFRENIA PARANOIDE	31	119	150
F317	TRASTORNO AFECTIVO BIPOLAR, ACTUALMENTE EN REMISION	90	42	132
f203	ESQUIZOFRENIA INDIFERENCIADA	27	95	122
f721	RETRASO MENTAL GRAVE, DETERIORO DEL COMPORTAMIENTO SIGNIFICATIVO, QUE REQUIERE ATENCION O TRATAMIENTO	6	99	105
F311	TRASTORNO AFECTIVO BIPOLAR, EPISODIO MANIACO PRESENTE SIN SINTOMAS PSICOTICOS	42	49	91
f238	OTROS TRASTORNOS PSICOTICOS AGUDOS Y TRANSITORIOS	28	43	71
F252	TRASTORNO ESQUIZOAFECTIVO DE TIPO MIXTO	2	66	68
	OTROS DIAGNOSTICOS	478	613	1091
	TOTAL	954	1679	2633

Figura 4. Atención ambulatoria 2018.

Año 2019

HOSPITALIZACION				
CIE10	NOMBRE	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
F205	ESQUIZOFRENIA RESIDUAL	71	196	267
F312	TRASTORNO AFECTIVO BIPOLAR, EPISODIO MANIACO PRESENTE CON SINTOMAS PSICOTICOS	118	135	253
F317	TRASTORNO AFECTIVO BIPOLAR, ACTUALMENTE EN REMISION	120	47	167
F200	ESQUIZOFRENIA PARANOIDE	34	116	150
F209	ESQUIZOFRENIA, NO ESPECIFICADA	52	98	150
f711	RETRASO MENTAL MODERADO, DETERIORO DEL COMPORTAMIENTO SIGNIFICATIVO, QUE REQUIERE ATENCION O TRATAMIENTO	25	122	147
F721	RETRASO MENTAL GRAVE, DETERIORO DEL COMPORTAMIENTO SIGNIFICATIVO, QUE REQUIERE ATENCION O TRATAMIENTO	10	89	99
f203	ESQUIZOFRENIA INDIFERENCIADA	12	84	96
F311	TRASTORNO AFECTIVO BIPOLAR, EPISODIO MANIACO PRESENTE SIN SINTOMAS PSICOTICOS	33	37	70
f321	EPISODIO DEPRESIVO MODERADO	30	31	61
F238	OTROS TRASTORNOS PSICOTICOS AGUDOS Y TRANSITORIOS	13	43	56
F322	EPISODIO DEPRESIVO GRAVE SIN SINTOMAS PSICOTICOS	25	28	53
	OTROS DIAGNOSTICOS	415	571	986
	TOTAL	958	1597	2555

Figura 5. Atención ambulatoria año 2019

En el perfil epidemiológico del servicio de Hospitalización, tienen gran peso los diagnósticos asociados a los pacientes de estancia prolongada, respecto de aquellos de internación aguda. Todos los diagnósticos corresponden a patología de origen mental.



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



Es llamativa la ausencia de diagnósticos asociados a las especialidades de apoyo terapéutico y rehabilitación, sin embargo, se explica por la no priorización de diagnósticos asociados en el aplicativo CNT Pacientes.



Centro de Rehabilitación
Integral de Boyacá E.S.E.



6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

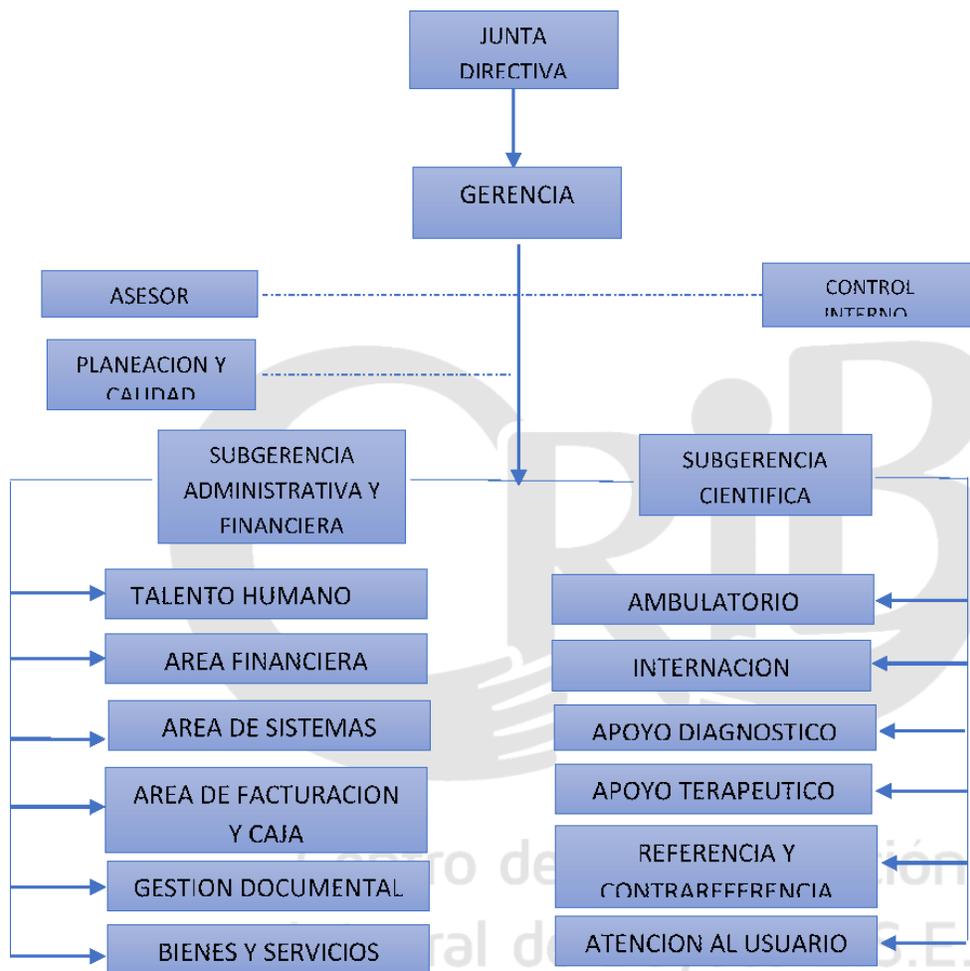


Figura 6. Estructura organizacional

La estructura de la Empresa Social del Estado Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá-CRIB, está organizada en tres niveles, según lineamiento normativo aplicable (Decreto 1876 de 1994), a saber: nivel directivo conformado por la Junta Directiva y la Gerencia, encargado del diseño y mantenimiento de los objetivos institucionales, nivel de atención al usuario, encargado del proceso de producción y prestación de servicios y nivel de logística, encargado del proceso de planeación y gestión de recursos.



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



7. MAPA DE PROCESOS

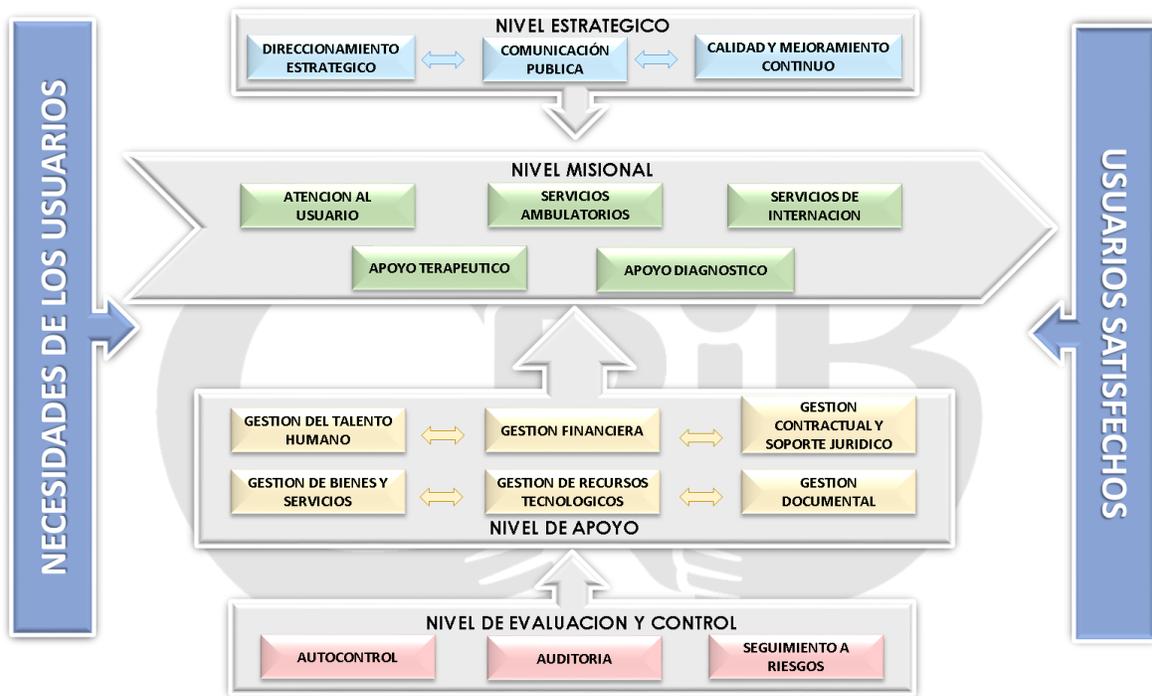


Figura 7. Mapa de procesos

El mapa de procesos de la Empresa Social del Estado Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá-CRIB, está constituido por procesos de los niveles Estratégico, Misional, De apoyo y de Evaluación y control. Estos se organizan en función de los procesos de nivel misional, los que en primera medida están encargados de la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

El re direccionamiento del enfoque de prestación de servicios de salud mental, que se propone en el presente Plan de Desarrollo, se ajusta adecuadamente al mapa de procesos y busca dirigir los procesos y procedimientos del nivel misional, hacia un modelo de atención centrado en atención primaria en salud mental, procurando la rehabilitación integral de los pacientes y su reintegración psicosocial. Todo dentro del marco de la Política Nacional y Departamental de salud Mental.



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



8. INDICADORES DE GESTION HOSPITALARIA

8.1. PRODUCTIVIDAD

PRODUCCIÓN DE SERVICIOS				
Variable	2016	2017	2018	2019
Camas de hospitalización	95	105	105	105
Total de egresos	766	1.276	1.195	1.253
Porcentaje Ocupacional	86,29	77,76	67,7	79,52
Promedio Dias Estancia	23,95	25,36	26,72	26,3
Giro Cama	8,06	12,15	11,38	11,93
Consultas Electivas	4.566	5.263	5.821	8.618
Consultas de medicina general urgentes realizadas	0	0	0	0
Consultas de medicina especializada urgentes realizadas	0	0	0	0
Total de cirugías realizadas (Sin incluir partos y cesáreas)	0	0	0	0
Numero de partos	0	0	0	0
% Partos por cesárea				
Exámenes de laboratorio	8.295	10.749	10.135	10.240
Número de imágenes diagnósticas tomadas	158	0	0	0
Dosis de biológico aplicadas	0	0	0	0
Citologías cervicovaginales tomadas	0	0	0	0
Controles de enfermería (Atención prenatal / crecimiento y desarrollo)	0	0	0	0
Producción Equivalente UVR	252.150,48	423.722,66	418.171,74	437.747

Figura 8. Indicadores de productividad

8.2. GESTION DEL GASTO

Centro de Rehabilitación
Integral de Boyacá E.S.E.



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



GASTO COMPROMETIDO (pesos corrientes)				
Variable	2016	2017	2018	2019
Gastos Total Comprometido Excluye CxP	4.602.893.208	5.499.041.637	6.694.991.575	7.080.912.324
Gasto de Funcionamiento	4.032.593.223	4.666.269.005	5.703.186.833	5.951.340.567
Gastos de Personal	3.201.756.752	3.722.730.752	4.658.139.354	4.764.622.049
Gasto de Personal de Planta	2.266.395.445	2.553.246.651	2.733.345.232	2.683.866.904
Servicios Personales Indirectos	935.361.307	1.169.484.101	1.924.794.122	2.080.755.145
Gasto de Sueldos	1.233.554.784	1.428.922.454	1.504.635.687	1.576.714.538
Gastos Generales	821.591.809	932.573.321	1.027.138.858	1.171.912.129
Gastos de Operación y Prestación de Servicios	570.299.985	832.772.632	907.222.742	961.571.757
Otros Gastos	9.244.662	10.964.932	102.490.621	182.806.389
Cuentas por Pagar Vigencias Anteriores	0	0	0	210.960.000
Gastos Totales con Cuentas por Pagar	4.602.893.208	5.499.041.637	6.694.991.575	7.291.872.324

Figura 9. Gestión del gasto.

8.3. INGRESOS RECONOCIDOS

INGRESOS RECONOCIDOS (pesos corrientes)				
Variable	2016	2017	2018	2019
Ingreso Total Reconocido Excluye CxC	5.642.721.357	7.920.712.309	9.583.481.129	11.098.870.149
Total Venta de Servicios	4.467.019.186	6.869.205.310	7.107.886.791	8.148.225.369
.....Atención a población pobre en lo no cubierto con subsidios a la demanda	979.739.326	1.839.626.730	1.524.702.785	1.965.046.442
.....Régimen Subsidiado	1.696.545.243	2.558.539.519	2.944.242.455	3.359.986.176
.....Régimen Contributivo	433.355.014	692.397.333	853.431.549	1.191.231.513
Otras ventas de servicios	1.357.379.603	1.778.641.728	1.785.510.002	1.631.961.238
Aportes	0	358.775.827	529.342.523	545.490.243
Otros Ingresos	1.175.702.171	692.731.172	1.946.251.815	2.405.154.537
Cuentas por cobrar Otras vigencias	1.509.517.298	2.321.852.553	2.724.959.895	2.624.094.980
Ingreso Total Reconocido	7.152.238.655	10.242.564.862	12.308.441.024	13.722.965.129

Figura 10. Ingresos reconocidos

8.4. INGRESOS RECAUDADOS



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



INGRESOS RECAUDADOS (pesos corrientes)				
Variable	2016	2017	2018	2019
Ingreso Total Recaudado (Excluye CxC)	3.572.983.138	4.638.467.872	5.823.618.723	7.132.419.581
Total Venta de Servicios	2.473.557.784	3.588.330.488	3.399.526.294	4.201.912.247
.....Atención a población pobre en lo no cubierto con subsidios a la demanda	283.475.340	953.015.230	359.732.900	406.329.900
.....Régimen Subsidiado	870.050.317	1.249.051.419	1.547.042.283	2.079.630.088
.....Régimen Contributivo	151.326.527	88.088.741	306.807.876	818.450.450
Otras ventas de servicios	1.168.705.600	1.298.175.098	1.185.943.235	897.501.809
Aportes	0	358.775.827	529.342.523	545.490.243
Otros Ingresos	1.099.425.354	691.361.557	1.894.749.906	2.385.017.091
Cuentas por cobrar Otras vigencias	1.509.517.298	2.321.852.553	2.724.959.895	2.624.094.980
Ingreso Total Recaudado	5.082.500.436	6.960.320.425	8.548.578.618	9.756.514.561

Figura 11. Ingresos recaudados

8.5. RECAUDO/RECONOCIMIENTO

RECAUDADOS / RECONOCIMIENTOS				
Variable	2016	2017	2018	2019
% de recaudos / reconocimientos	63,32	58,56	60,77	64,26
Total Venta de Servicios	55,37	52,24	47,83	51,57
.....Atención a población pobre en lo no cubierto con subsidios a la demanda	28,93	51,8	23,59	20,68
.....Régimen Subsidiado	51,28	48,82	52,54	61,89
.....Régimen Contributivo	34,92	12,72	35,95	68,71
Otras ventas de servicios	86,1	72,99	66,42	55
Aportes		100	100	100
Otros Ingresos	93,51	99,8	97,35	99,16
Cuentas por cobrar Otras vigencias	100	100	100	100

Figura 12. Recaudado/reconocimiento.

8.6. EQUILIBRIO Y EFICIENCIA



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



EQUILIBRIO Y EFICIENCIA				
Variable	2016	2017	2018	2019
Equilibrio presupuestal con reconocimiento	1,55	1,86	1,84	1,88
Equilibrio presupuestal con recaudo (Indicador 9 Anexo 2 Resolución 408 de 2018)	1,1	1,27	1,28	1,34
Equilibrio presupuestal con reconocimiento (Sin CXC y CXP)	1,23	1,44	1,43	1,57
Equilibrio presupuestal con recaudo (Sin CXC y CXP)	0,78	0,84	0,87	1,01
Ingreso reconocido por Venta de Servicios de Salud por UVR (\$)	17.715,69	16.211,56	16.997,53	18.614,01
Gasto de funcionamiento + de operación comercial y prestación de servicios por UVR \$ (Indicador 5 Anexo 2 Resolución 408 de 2018)	18.254,55	12.977,93	15.807,88	15.792,03
Gasto de personal por UVR (\$)	12.697,8	8.785,77	11.139,3	10.884,42

Figura 13. Equilibrio y eficiencia

Estos indicadores de equilibrio y eficiencia reflejan que durante las vigencias analizadas han mantenido una calificación satisfactoria, con cumplimiento del estándar la relación de equilibrio presupuestal. Es importante mencionar que la tendencia de los indicadores relacionados con el ingreso y el gasto por UVR producida, tienen la tendencia esperada, es decir, su relación de Ingresos reconocidos por venta de servicios es creciente, dados el incremento de la facturación y el aumento de la productividad. Así mismo, la relación entre UVR producidas y gastos de funcionamiento, cuya tendencia esperable es decreciente ha presentado este comportamiento. Finalmente, la relación entre gastos de personal por UVR, ha ido en descenso, situación que refleja el aumento de la productividad individual y el mejor aprovechamiento del tiempo disponible para el trabajo. Así las cosas, es necesario fortalecer la gestión financiera de la entidad, con miras a la disminución del gasto, estabilización del costo y aumento de la facturación por venta de servicios de salud.

8.7. CALIDAD DE LA ATENCION



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



CALIDAD DE ATENCIÓN (Indicadores Resolución 256 del año 2016)				
Variable	2016	2017	2018	2019
% pacientes atendidos por urgencias remitidos				
Razón Pacientes remitidas para atención de parto por partos atendidos				
Proporción de reingreso de pacientes al servicio de urgencias en menos de 72 horas (Resolución 256 de 2016).				
Proporción de reingreso de pacientes al servicio de urgencias en menos de 72 horas (Indicador 25, anexo 2 Resolución 408 de 2018)				
Tiempo promedio de espera para la asignación de cita de medicina general (Indicador 26, anexo 2 Resolución 408 de 2018)				
Tiempo promedio de espera para la asignación de cita de odontología general				
Tiempo promedio de espera para la asignación de cita de medicina interna (Indicador 20, anexo 2 Resolución 408 de 2018)				
Tiempo promedio de espera para la asignación de cita de pediatría (Indicador 18, anexo 2 Resolución 408 de 2018)				
Tiempo promedio de espera para la asignación de cita de ginecología				
Tiempo promedio de espera para la asignación de cita de obstetricia (Indicador 19, anexo 2 Resolución 408 de 2018)				
Tiempo promedio de espera para la asignación de cita de cirugía general				
Tiempo promedio de espera para la atención del paciente clasificado como Triage 2 en el servicio de urgencias				
Proporción de satisfacción global de los usuarios en la IPS	0,94	0,983	0,97	0,988

Figura 14. Calidad

El análisis de la integralidad de los indicadores de gestión hospitalaria nos permite evidenciar en primera medida que, durante los últimos cuatro años, el comportamiento de la prestación de servicios ha presentado una tendencia creciente, soportada básicamente por el aumento en la productividad del servicio de consulta externa especializada y por el número de pacientes atendidos en hospitalización. Situación que favorece no solo la ejecución de ingresos, sino también en afecta positivamente el indicador de Evolución del gasto por UVR producida, al fortalecer la producción de servicios con mejor ponderación para nuestro tipo de institución. Sin embargo, también es llamativa la disminución del porcentaje de ocupación del servicio de internación durante las vigencias analizadas, hecho que se soporta en el aumento de la capacidad instalada y que deja en evidencia la necesidad de implementar programas de mercadeo de servicios y de disminución de barreras de acceso a los pacientes.

Este incremento en la ejecución de ingresos se correlaciona con un incremento en la ejecución del gasto, fundamentada en el aumento de los costos de la producción de los servicios, sin embargo, la relación del recaudo con el reconocimiento ha mantenido una tendencia estable, dada por el hábito de pago de algunos de nuestros clientes de servicios de salud. Así las cosas, el indicador de Resultado del equilibrio presupuestal con recaudo se ha mantenido dentro del estándar, generando seguridad en la dinámica de ejecución presupuestal de gasto y gestión de cartera.

En lo que respecta a la calidad medida por SIHO, mantenemos un nivel de satisfacción del usuario superior al 90%, es necesario evaluar las características de los instrumentos utilizados para la medición y la cobertura de aplicación de los mismos.



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



9. . METODOLOGÍA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

Según David (2008) el direccionamiento es Arte y Ciencia de formular, Implementar y evaluar planes que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos a largo plazo con un enfoque integral y sistémico mediante una ruta sistémica.

El modelo integrado de planeación y gestión opera a través de la puesta en marcha de siete dimensiones, entre las cuales se encuentra la dimensión de direccionamiento, la cual define la ruta estratégica y operativa que guiará la gestión de la entidad para satisfacer las necesidades de los grupos de valor en el corto y mediano plazo (Función Pública,2019).

Según las anteriores definiciones y siguiendo la orientación que nos brinda la literatura en general podemos concluir que el direccionamiento estratégico nos determina la ruta a seguir para definir planes, programas y proyectos conformes a la dirección de la empresa (Misión, visión y valores) para optimizar la administración de recursos con un enfoque de mejora continua, enfoque que es transversal en el desarrollo de las dieciocho políticas de MIPG y que le permite crear valor de manera constante a los grupos de valor a través de la prestación de servicios.

Por lo anterior se hace necesario que en la planeación del gobierno corporativo de las entidades estatales se lleve a cabo un proceso de direccionamiento estratégico que le permita a las entidades del estado cumplir con su función de servicio al ciudadano en las mejores condiciones de calidad, oportunidad, accesibilidad y cubrimiento.

En el estado del arte del direccionamiento estratégico encontramos seis tipos de modelos de direccionamiento estratégico Mcnamara (2000), los cuales son:

1. Dirección estratégica convencional:

Este tipo de modelo se adapta a organizaciones con un entorno relativamente estable, recursos amplios y pocos problemas.

2. Dirección Estratégica basada en “Issues”:

Encaja en una organización que tenga recursos limitados, muchos problemas a resolver, con poca o nula planeación estratégica.

3. Dirección estratégica orgánica:

Genera una larga y secuencial lista de tareas, se basa en la autogestión de los miembros de la organización y en desarrollar la visión a largo plazo.

4. Dirección estratégica en tiempo real:



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



Se adecua para organizaciones que cambian constantemente al igual que su entorno, tiene un proceso más general y la dirección debe ser constante por lo que una planeación detallada se vuelve irrelevante.

5. Dirección estratégica para la alineación de recursos:

Puede asegurar una completa alineación entre la misión de la empresa, sus procesos, sus recursos. Es usada para redefinir o determinar por que no está funcionando la estrategia actual.

6. Dirección estratégica basada en escenarios:

Puede ser usado en simultaneo con algún otro enfoque, es útil para identificar problemas y estrategias.

De acuerdo con las necesidades y actualidad de la E.S.E. CRIB se decide llevar a cabo un modelo de direccionamiento estratégico multi enfoque (Escenarios, alineado a los recursos y basada en "Issues") ya que necesitamos identificar problemas para generar estrategias tomando en cuenta los recursos con los que cuenta la entidad y se han evidenciado varios problemas organizacionales y falta de planeación estratégica.

La metodología que más se adapta a este enfoque es la de la administración estratégica de Fred David que consta de las siguientes etapas:

1. Elaborar la declaración de misión, visión y valores. (Plataforma estratégica)
2. Llevar a cabo una auditoría (Análisis) interno y externo de la entidad.
3. Establecer objetivos a largo plazo (Estratégicos).
4. Generar, evaluar y seleccionar estrategias.
5. Implementar estrategias.
6. Medir el desempeño.

Para poder determinar de manera objetiva y precisa el primer paso de la metodología de debe conocer muy bien el estado actual de la organización que implica conocer su cultura organizacional y su estructura funcional que nos permita tener un punto de partida para la generación de una plataforma estratégica conforme a la realidad de la institución.

Por tanto, se decide acoplar el modelo de administración estratégica de David con el modelo de BSC (Balance Score Card), el cual fue concebido inicialmente como herramienta de medición del desempeño, pero



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



que a través del tiempo ha evolucionado en su concepto hasta llegar a concebirse en un modelo de direccionamiento estratégico que integra la operación de la empresa con las estrategias implementadas (Zelman, Pink, & Matthias, 2003). El BSC se constituye en un modelo de direccionamiento estratégico alienado con los recursos por tanto esta en congruencia con el modelo de administración estratégica.

Con la incorporación del modelo de BSC se requiere tener un diagnóstico organizacional tanto cultural como funcional para determinar capacidades y recursos, no solo de tipo financiero, sino que incluya lo comportamental e intangible de una organización; se requiere que las estrategias generadas sean traducidas en objetivos (metas) que sean alcanzables y medibles. (Kaplan & Norton, 2008).

Teniendo en cuenta el modelo híbrido planteado, se obtiene el siguiente gráfico relacional de aspectos estratégicos:



Figura 15. Relaciones del modelo híbrido (Administración estratégica-BCS)

Las relaciones presentadas en la figura N° nos indica que el direccionamiento estratégico esta sostenido por la cultura organizacional que se define a través del desarrollo organizacional que se determina a partir del diagnóstico organizacional.

La cultura organizacional esta compuesta por los valores y filosofía de una entidad, lo que en pocas palabras nos orienta hacia la manera como una empresa hace la cosas, sus motivaciones y sus comportamientos sistematizados

Según lo planteado por el departamento administrativo de la función pública, (Función pública, 2017) en la cual cita a Beer (1980) las principales metas a alcanzar en un proceso de Desarrollo Organizacional son:



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



- Aumentar la congruencia y alineación entre la estrategia, la estructura, los procesos, las personas y la cultura organizacional.
- Desarrollar nuevas y creativas soluciones para la empresa.
- Desarrollar capacidades para auto renovarse (Adaptarse a cambios con enfoque de mejora continua.

Por tanto, el diagnostico organizacional cobra especial importancia.

Entonces la etapa metodológica planteadas para la planeación estratégica tomando en cuenta el modelo hibrido (administración estratégica-BCS) en la elaboración del plan de desarrollo 2020-2023 de la E.S.E. CRIB son:

1. Realizar diagnostico organizacional cultural.
2. Realizar diagnostico organizacional funcional.
3. Realizar análisis interno.
4. Realizar análisis externo.
5. Análisis estratégico.
6. Generar plataforma estratégica.
7. Operacionalizar la estrategia (Traducir la estrategia)

Centro de Rehabilitación
 Integral de Boyacá E.S.E.



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



10. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Se utiliza el diagnóstico organizacional para conocer el estado actual de la empresa, este se hace desde los dos enfoques de un diagnóstico organizacional completo. (Hernández, 2011)

- Cultural.
- Funcional

Para implementar cada uno de los enfoques se utilizaron las siguientes fuentes de información y modelo:

DIAGNOSTICO CULTURAL	DIAGNOSTICO FUNCIONAL
Modelo de khandwalla	<ul style="list-style-type: none"> • Observaciones de MIPG a través de FURAG. • Informe de habilitación según resolución 3100 de 2019. • Oportunidades de mejora según observaciones de PAMEC • Análisis de información financiera.

Tabla 3. Fuentes de información y modelo utilizados en el diagnóstico organizacional

10.1. Enfoque Cultural:

El modelo de diagnóstico organizacional que mejor se incorpora a las necesidades de diagnóstico cultural de la organización es el modelo de Pradip Khandwalla llamado "Modelo de Khandwalla" usado y citado por Álvarez & Reich en (2016) en el cual se hizo un diagnóstico organizacional a un hospital de la seguridad social en México, en el cual usan cinco variables que se relacionan entre sí y en el cual funciona una organización, las cuales son:

- Situacional o de contexto (Medio externo en el que funciona la organización)
- Estratégica (Metas de la institución, ideales, filosofía, proyección, estilo de la alta dirección, fortalezas y debilidades)
- Estructural (Como funciona la organización, estructura, funciones, normas, relaciones y recursos.
- Conductuales o de comportamiento (Comportamiento, motivaciones, valores)
- Desempeño (Indicadores de gestión que reflejen eficiencia, efectividad y productividad)



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



Se escoge este modelo por dos razones:

1. Ya fue utilizado para diagnosticar organizacionalmente empresas del sector salud.
2. Se revisaron en la literatura cuatro modelos de diagnóstico organizacional con enfoque cultural ampliamente implementados, como el modelo de Hernández (2011); Montufar (2013), Giraldo (2014), y el de Khandwalla (Citado en Álvarez, 2016) se concluyó que el más completo es el último pues toma un análisis por variables que permite tener una perspectiva más sistémica e integral de la entidad, en contraste los otros modelos son menos integrales. El modelo se estructura clasificándolo por áreas (Variables en términos de la metodología Khandwalla) que es lo que se requiere en la E.S.E. CRIB, pues cada área funcional o dependencia es diferente respecto a su funcionamiento, responsabilidades, funciones y cosmovisión. Por tanto, se escoge el modelo de Khandwalla.

Este modelo tiene las siguientes etapas metodológicas:

1. Elaborar instrumento de medición de acuerdo con las necesidades de cada área de la empresa.
2. Recolectar la información a los colaboradores de la empresa, por áreas.
3. Sistematizar la información recolectada.
4. Analizar la información recolectada cuantificando aspectos positivos (Oportunidades) y aspectos negativos (Problemas), por pares (por área y global)
5. Listar los aspectos por áreas e identificar la causalidad del modelo.

Para la implementación del modelo la gerencia de la E.S.E CRIB convocó a 07 mesas de trabajo de la siguiente manera:

Mesa de trabajo #	Dependencia	N° de Asistentes	Fecha	Hora
1	Administrativos	12	04/06/2020	8:00 am
2	Administrativos	9	04/06/2020	10:00 am
3	Enfermería	9	05/06/2020	10:00 am
4	Apoyo Terapéutico-Farmacia.	14	05/06/2020	12:00 m
5	Comité de desempeño y gestión	11	08/06/2020	9:00 am
6	Equipo médico	9	09/06/2020	2:00 pm
7	Auxiliares Enfermería	17	10/06/2020	2:00 pm
8	Servicios generales	21	12/06/2020	2:00 pm
Total, asistentes:		102		



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



Tabla 4. Mesas de trabajo convocadas para la implementación del formulario que permite recolectar la información de insumo al modelo de khandwalla.

De los 102 colaboradores entrevistados, se analizaron 88 formularios ya que los 14 restantes no marcaron con el nombre el mismo.

De los 07 cuestionarios (1 cuestionario por área) y de los 88 formularios sistematizados y analizados se identificaron 1270 aspectos, clasificados así:



Figura 16. Resultados de la clasificación de los aspectos evaluados en el modelo Khandwalla. Fuente: Elaboración propia

De la clasificación de los aspectos por variable, tenemos:

Centro de Rehabilitación
Integral de Boyacá E.S.E.



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3

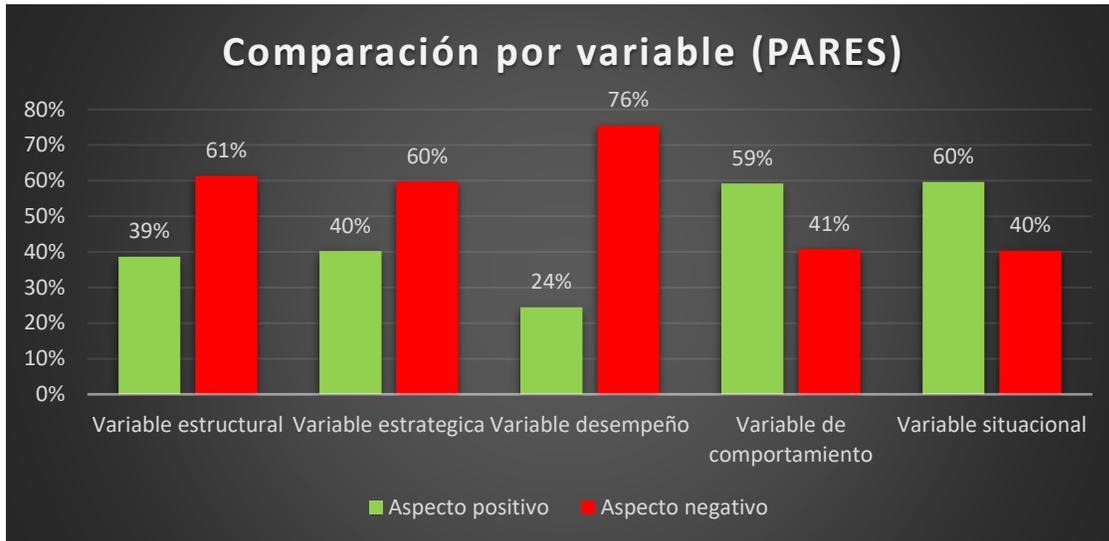


Figura 17. Conteo porcentual por variable. Fuente: Elaboración propia

En la anterior gráfica se puede observar que según la percepción de los colaboradores la variable desempeño, la variable estratégica y la variable estructural tienen una mayor proporción de aspectos negativos, esto se da ya que en términos generales:

- Los colaboradores no conocen como se mide su desempeño laboral y se ve la necesidad sentida de que se hagan auditorías con mayor frecuencia. (Desempeño).
- Los colaboradores sienten que no se tiene un proceso de planeación ordenado y consolidado para la gestión de los procesos de la entidad, no identifican con una cultura organizacional definida. (Estratégica)
- Los colaboradores denotan las falencias en infraestructura física, dotación de insumos y recursos. Así mismo se identifica que en especial en el área administrativa no se conocen ni se apropian de los manuales de funciones y competencias ni de un funcionamiento organizacional sistémico y holístico. (Estructural)

Las variables que muestran comportamiento positivo se debe a :

- Se identifican valores y competencias profesionales adecuadas en el talento humano de la institución. (Comportamiento)
- En la variable situacional se evaluó la pandemia debida a la COVID 19, para cual los colaboradores lo ven en general como oportunidad de mejora para los procesos y procedimientos de la entidad.



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3

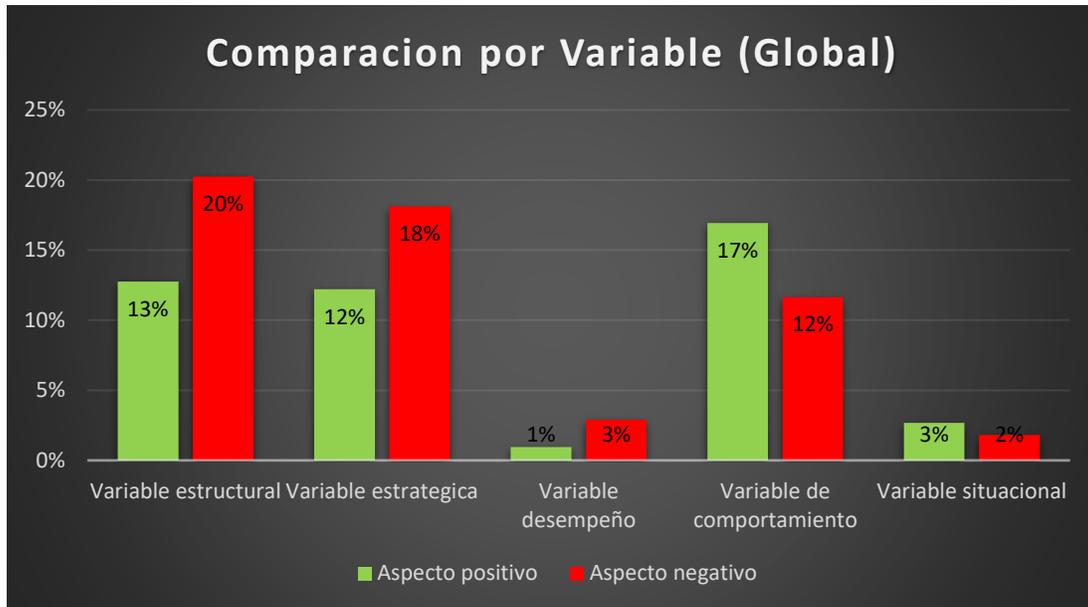


Figura 18. Comparación porcentual del conteo de aspectos respecto al total de aspectos encontrados.

La anterior figura cuantifica el análisis de cada variable respecto al total analizado, en instituciones del sector salud por la naturaleza de sus servicios y procesos misionales existe el común denominador de que la variable estructural sea la más estudiada, el estudio de variables estratégicas se debe por la naturaleza del ejercicio de direccionamiento estratégico en el cual esta inmerso el modelo de khandwalla, la variable desempeño y situacional fueron las menos estudiadas debido a que para la primera no se encuentra una apropiación en la empresa y para la segunda el tema de la pandemia es el tema más álgido del momento.

A continuación, se presenta un resumen de los aspectos positivos y negativos encontrados:

Centro de Rehabilitación
Integral de Boyacá E.S.E.



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



Aspectos positivos (Oportunidades):

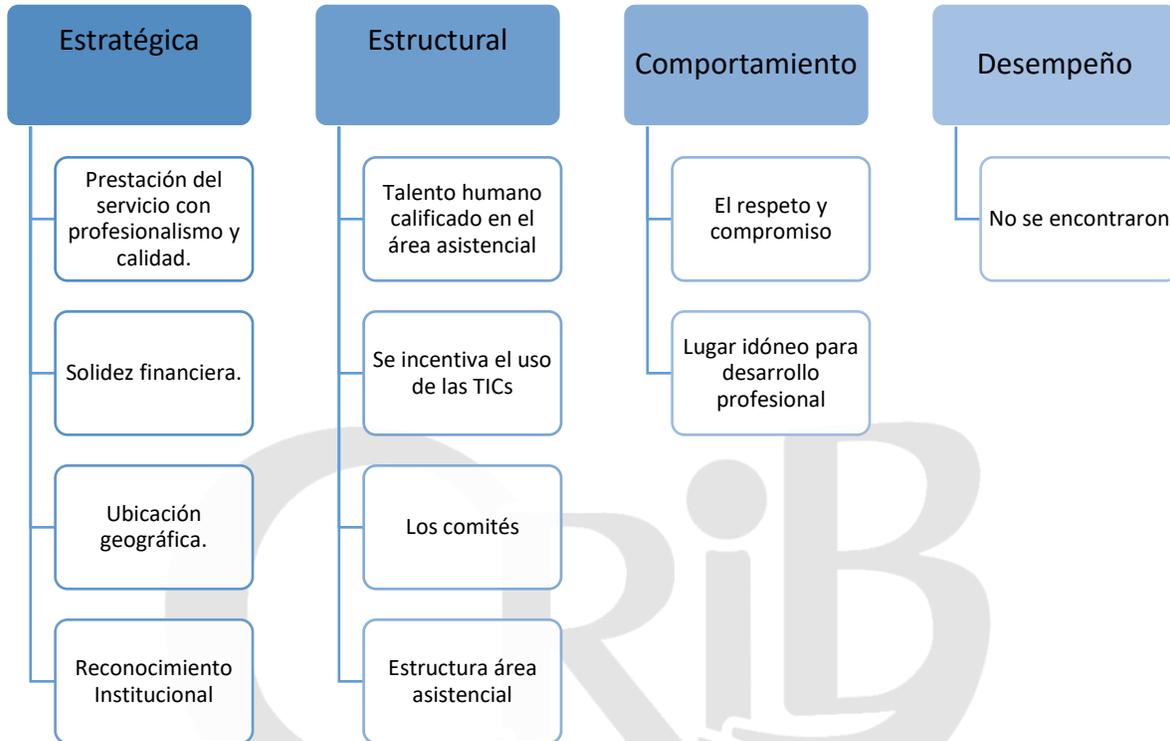


Figura 19. Resumen de aspectos positivos encontrados en la implementación del modelo Khandwalla.

Centro de Rehabilitación
Integral de Boyacá E.S.E.



Aspectos negativos (Problemas):

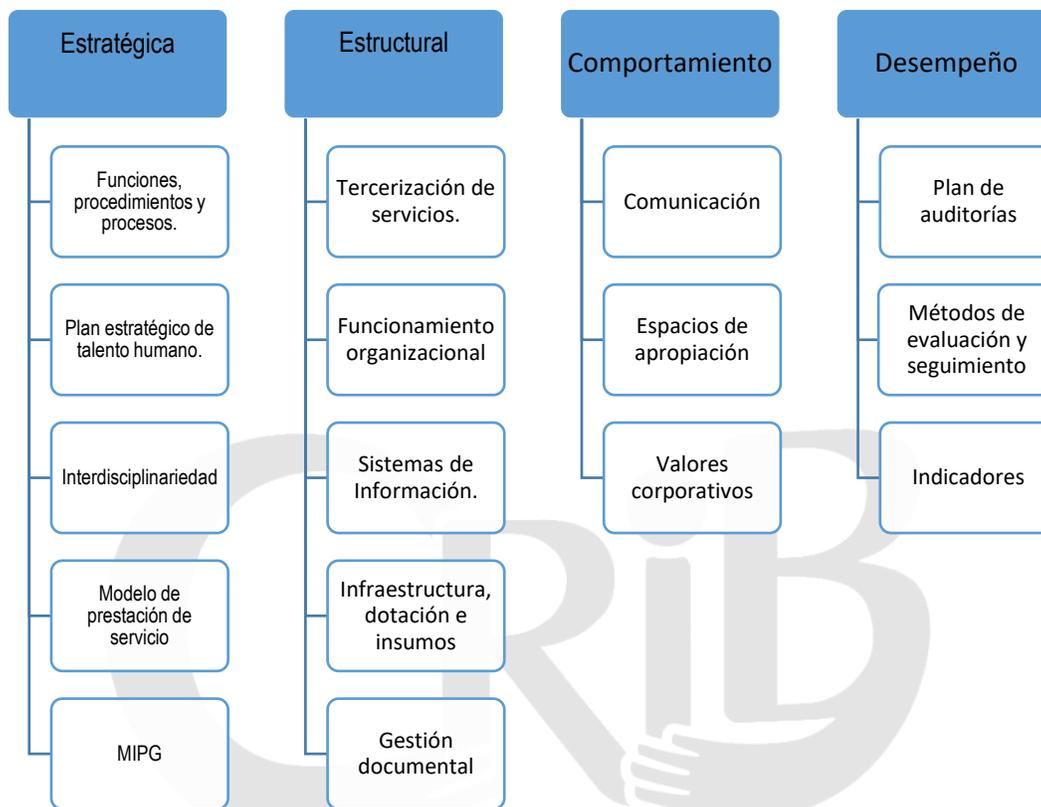


Figura 20. Resumen de aspectos negativos encontrados en la implementación del modelo Khandwalla.

10.2. Enfoque Funcional:

10.2.1. MIPG

El modelo integrado de planeación y gestión fue establecido por medio del decreto 1083 de 2015, modificado por el decreto 1499 de 2017 en el cual se establece en el artículo 2.2.22.3.4. que:

“El Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG se adoptará por los organismos y entidades de los órdenes nacional y territorial de la Rama Ejecutiva del Poder Público. En el caso de las entidades descentralizadas con capital público y privado, el Modelo aplicará en aquellas en que el Estado posea el 90% o más del capital social” (Decreto 1499 de 2017)

Por tanto, la E.S.E. CRIB al ser una empresa social del estado tiene de obligatorio cumplimiento e implementación este modelo de gestión.



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
 Nit: 891.800.982-3



Para la evaluación de la implementación del modelo y el desempeño institucional, MIPG a través de la herramienta de Formulario único de Reporte y avance de Gestión-FURAG recolecta información sobre la implementación de las políticas en las entidades y calcula el índice de desempeño institucional, el cual para la actualidad está en 58,0.

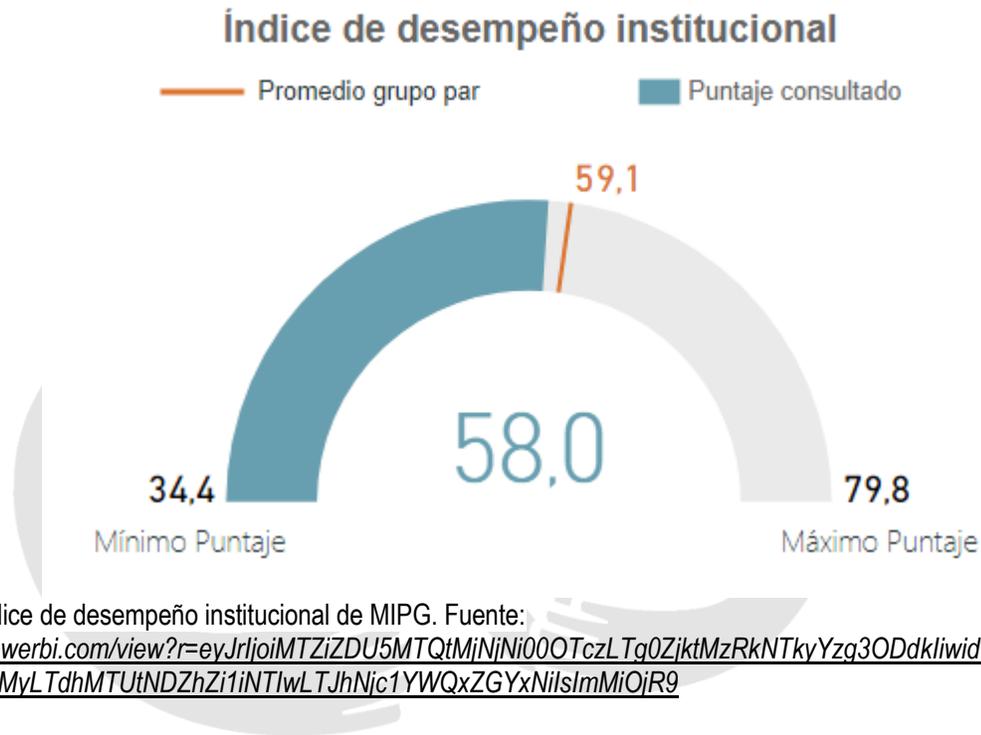


Figura 21. Índice de desempeño institucional de MIPG. Fuente: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaMTZiZDU5MTQzMjNiNi00OTczLTg0ZjktMzRkNTkyYzgzODdkliwidCI6IjU1MDNhYWMyLTdhMTUtNDZhZi1iNTlwLTJhNjc1YWQxZGYxNiIsImMiOiR9>



Figura 22. Ubicación del desempeño de la empresa respecto al rendimiento nacional. Fuente: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaMTZiZDU5MTQzMjNiNi00OTczLTg0ZjktMzRkNTkyYzgzODdkliwidCI6IjU1MDNhYWMyLTdhMTUtNDZhZi1iNTlwLTJhNjc1YWQxZGYxNiIsImMiOiR9>



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



Las figuras anteriores nos muestran que el desempeño institucional de la empresa respecto a implementación de MIPG es bajo, escasamente se sobrepasa el 50% de cumplimiento. Pero la figura de los quintiles y el promedio del grupo par nos indica que el puntaje de la institución es un puntaje promedio en las instituciones de salud con características similares.

Ahora vamos a ver el rendimiento por dimensión de MIPG:

Dimensión	Puntaje consultado	Valor máximo de referencia
D1: Talento Humano	57,5	98,0
D2: Direccionamiento Estratégico y Planeación	55,2	98,0
D3: Gestión con Valores para Resultados	59,3	98,0
D4: Evaluación de Resultados	61,7	98,0
D5: Información y Comunicación	54,8	98,0
D6: Gestión del Conocimiento y la Innovación	47,9	98,0
D7: Control Interno	58,5	98,0

Figura 23. Desempeño institucional por dimensión de MIPG. Fuente:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaMTZiZDU5MTQ0OTc0ZjktMzRkNTkyYzgzODdkliwidCI6IjU1MDNhYWMyLTdhMTUtNDZhZi1iNTIwLTJhNjc1YWQxZGYxNiIsImMiOiR9>

La anterior figura nos muestra que el resultado en las dimensiones es uniforme y con tendencia hacia el índice de desempeño institucional, observando que la dimensión con menor rendimiento es gestión de conocimiento y la de mayor Evaluación de resultados.

En la siguiente gráfica se muestra el desempeño para cada una de las 14 políticas que aplican a la E.S.E. CRIB.



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



Nota: Los colores en este gráfico representan un ranking de las políticas según los puntajes obtenidos. No necesariamente determinan un alto o bajo desempeño.

Figura 24. Desempeño institucional por política de MIPG

POL01: Gestión Estratégica del Talento Humano	POL05: Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos	POL09: Transparencia, Acceso a la Información y Lucha contra la Corrupción	POL13: Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional
POL02: Integridad	POL06: Gobierno Digital	POL10: Servicio al ciudadano	POL14: Gestión Documental
POL03: Planeación Institucional	POL07: Seguridad Digital	POL11: Racionalización de Trámites	POL15: Gestión del Conocimiento
		POL12: Participación Ciudadana en la Gestión Pública	POL16: Control Interno

Figura 25. Nomenclatura de Políticas utilizadas en la figura anterior

Se puede observar que la política con más alto desempeño es la número 2 que corresponde a integridad, pero aunque es la de más alto desempeño sigue siendo un desempeño bajo, y la política de menor rendimiento es la N° 15 que corresponde a gestión del conocimiento.

A continuación, se muestra un resumen de las observaciones realizadas por MIPG por cada una de las políticas:

N°	Política	TEMA	Observación	Observaciones FURAG
1	Gestión del talento humano	PETH	Elaborar estudio de carga de trabajo	79
2	Integridad	Plan anticorrupción	Dar lineamientos al plan anticorrupción con enfoque de mejora	24
		Código de ética	Actualizarlo	
3	Planeación institucional	Gestión del riesgo	Actualizar matrices por proceso	51



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



		PETI	Elaborarlo e incluir diagnóstico de seguridad y privacidad de la información	
		Grupos de valor	Dar participación en el desarrollo de actividades	
		Talento Humano	Reorganizar equipos de trabajo y recursos con un enfoque de mejora	
5	Fortalecimiento institucional y simplificación de procesos	Estructura organizacional	Evaluarla y definir una que facilite la toma de decisiones y flujo de información y recursos	21
		Modelo de procesos	Actualizarlo e implementarlo	
		Control	Ejercer mecanismos de control en todos los procesos	
		Activos fijos	Actualizar inventarios	
		Mantenimiento	Ajustar plan	
6	Gobierno digital	Atención al usuario	Definir un esquema de soporte con punto de contacto único apoyado en TI	21
		TI	Elaborar política	
7	Seguridad digital	Seguridad y privacidad de la información	Elaborar política	77
		Sistema de gestión de seguridad de la información (SGSI)	Elaborar e implementar	
9	Transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción	Gestión contractual	Hacer seguimiento y publicación oportuna	59
		Control social y veedurías	Propiciar espacios virtuales	



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



		Atención al usuario	Tener en cuenta en la atención y en publicación de datos a las personas con discapacidad	
10	Servicio al ciudadano	Atención al ciudadano	Interactuar constantemente y documentar las buenas ideas	101
11	racionalización de tramites	racionalización de tramites	Racionalizar respecto a vigencia anterior	12
12	participación ciudadana en la gestión publica	Participacion ciudadana	Definir mecanismos de manera electronica	64
13	Seguimiento y evaluacion del desempeño institucional	Memoria institucional	Construir sobre la construido	22
14	Gestión documental	PINAR	Elaborarlo	79
		Pagina web	Publicar en pagina web TRD, TVD, CCD	
		FUID	Inventariar archivos de gestion	
		Preservación digital	Definir y ejecutar estrategias	
		SGDEA	Implementarlo	
15	Gestión del conocimiento	Gestion del conocimiento y la innovacion	Nombrar un líder de política ante comité de gestion y desempeño	88
		Capital intelectual	Inventariarlo y documentarlo	
		Innovación e investigacion	Definir actividades	
16	Control Interno	Plan de auditorías	actualizar por procesos e implementar	118
		Gestión del riesgo	Cada líder de programa debe identificar como mitigar riesgos	
		Evaluacion independiente	Hacerlo al interior de la entidad	



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



Tabla 5. Resumen de políticas MIPG.

10.2.2. **Habilitación Resolución 3100 de 2019:**

El informe presentado por el área de calidad se puede resumir en tres problemáticas:

1. Actualización de hojas de vida (Cursos de capacitación necesarios en área asistencial).
2. Infraestructura: Espacios deteriorados.
3. Mantenimiento y dotación: Espacios que con un plan de mantenimiento y dotación de insumos cumplen la norma.

10.2.3. **PAMEC:**

Respecto a PAMEC, se anotan las oportunidades de mejora de acuerdo con el informe presentado por el área de calidad de acuerdo con la autoevaluación institucional y plan de mejoramiento:

1. Comunicación con los pacientes.
 - Socializar con todos los funcionarios los derechos y deberes de los pacientes.
 - Crear un video para informar en la sala de espera.
 - Evaluar la satisfacción de los usuarios mediante encuestas.
 - Tener presente a los pacientes que presentan alguna discapacidad.
2. Rediseñar estrategia de comunicación con las familias de los pacientes.
3. Aplicar encuesta de la percepción del clima de seguridad del paciente a todo el personal de la institución.
4. Ejecutar programa de promoción y prevención de la salud mental y riesgos psicosociales asociados al trabajo.
5. Actualizar protocolos de acuerdo con lo encontrado en REPS.
6. Actualiza portafolio de servicios.
7. Actualizar el procedimiento de las guías GPC estableciendo criterios para aplicar en la E.S.E.
8. Actualizar protocolos del área de apoyo terapéutico.



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



9. Actualizar y estandarizar procedimiento que describa la monitorización sistemática y periódica de los comentarios de los usuarios, describir el mecanismo para responder de forma oportuna y efectiva y retroalimentar al personal sobre la tendencia del proceso.
10. Estandarizar el proceso de egreso del paciente.
 - Estrategias para identificar las necesidades de los pacientes y planear un continuo cuidado después del egreso.
 - Estandarizar los tiempos de egreso del paciente incluyendo facturación.
 - Debe existir para cada paciente que egresa un documento que contenga el reporte final de su estadía y los requerimientos futuros del mismo.
 - Plan de cuidado escrito de acuerdo con el nivel de conocimiento y comprensión del paciente y de la familia acerca de los cuidados que debe tener una vez egrese, incluyendo administración de medicamentos, uso de equipos médicos, alimentación, rehabilitación y signos y síntomas de alerta temprana de posibles complicaciones.
11. Actualizar los planes institucionales.
12. Realizar entrega de información de POA 2020 para seguimiento.
13. Realizar implementación de política de humanización de servicios.
14. Implementar un procedimiento para la gestión del riesgo.
15. Establecer una jornada de educación continuada a los miembros de la junta directiva sobre orientación de la organización y sus funciones y de los procesos de direccionamiento en salud en el contexto de la filosofía, políticas y procesos inherentes a la atención de los pacientes y sus familias.
16. Documentar un proceso que establezca parámetros de la relación docencia-servicio, debe incluir:
 - Personal clínico docente con formación en pedagogía.
 - Políticas de formación y educación continuada.
 - Políticas de investigación.
 - Plan de desarrollo docente.
 - Definición clara de roles.
 - Asignación de responsabilidades.
 - Definición de los recursos aportados por las partes.
 - Evaluación de la relación docencia-servicio por parte de la gerencia.
17. Identificar un hospital psiquiátrico en proceso de acreditación y hacer visita de referencia.
18. Dar cumplimiento al plan anual de capacitaciones.



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



19. Realizar concertación de actividades para evaluación del desempeño del personal.
20. Hacer la evaluación del manual de funciones.
21. Realizar seguimiento a la contratación.
22. Actualizar plan de inducción que incluya (Nuevos trabajadores, contratistas, personal externo, personal en formación o entrenamiento).
23. Documentar un procedimiento de revisión de hojas de vida para garantizar que el talento humano de la institución profesional y no profesional tenga las competencias para las actividades a desarrollar.
24. Crear una estrategia de comunicaciones al interior de la empresa.
25. Crear un proceso sistémico para evaluar periódicamente la satisfacción de los colaboradores y el clima laboral.
26. Adelantar actividades de readecuación y mantenimiento en las unidades que lo requieran de manera urgente.
27. Documentar procedimientos en cada una de las actividades de aseo, lavandería y alimentación.
28. Realizar modificaciones al plan de gestión de residuos.
29. Ejecutar el plan de emergencias.
30. Actualizar formatos y procedimientos para la gestión de recursos tecnológicos.
31. Documentar una política de adquisición, incorporación, monitorización, control y reposición de la tecnología.
32. Crear política para el uso seguro de la tecnología.
33. Actualizar medios de solicitud de historias clínicas de acuerdo con la normatividad vigente.
34. Actualizar manuales de manejo de software.
35. Documentar un procedimiento para garantizar la seguridad de la información.
36. Actualizar plan de contingencias (CNT-Historias clínicas).
37. Realizar plan de mejoramiento vigencia 2020.



38. Socializar a la junta directiva los resultados del PAMEC 2019

10.2.4. Análisis de informes financieros:

COMPORTAMIENTO DEL RECAUDO FRENTE AL RECONOCIMIENTO DE LA FACTURACION (OPERACIONAL) VIGENCIAS 2016-2019

VIGENCIA	2016	2017	2018	2019
RECONOCIMIENTO	5.293.980.567	7.423.427.530	8.001.886.906	9.034.323.106
RECAUDO	3.224.242.348	4.141.183.093	4.242.024.500	5.067.872.538
% RECAUDO EFECTIVO VIGENCIA	61%	56%	53%	56%

Tabla 6. Recaudos Vigencia 2016-2019.

CARACTERIZACION DEL RECONOCIMIENTO Y RECAUDO DE INGRESOS 2016-2019

vigencia Concepto	2016			2017			2018			2019		
	Facturado	Recaudo	%	Facturado	Recaudo	%	Facturado	Recaudo	%	Facturado	Recaudo	%
Total Venta de Servicios	4.467.019.186	2.473.557.784	55%	6.869.205.310	3.588.330.488	52%	7.107.886.791	3.399.526.294	48%	8.148.225.369	4.201.912.247	52%
.....Atención a población pobre en lo no cubierto (inimputables)	979.739.326	283.475.340	29%	1.839.626.730	953.015.230	52%	1.524.702.785	359.732.900	24%	1.965.046.442	406.329.900	21%
.....Régimen Subsidiado	1.696.545.243	870.050.317	51%	2.558.539.519	1.249.051.419	49%	2.944.242.455	1.547.042.283	53%	3.359.986.176	2.079.630.088	62%
.....Régimen Contributivo	433.355.014	151.326.527	35%	692.397.333	88.088.741	13%	853.431.549	306.807.876	36%	1.191.231.513	818.450.450	69%
.....Otras ventas de servicios (no pos + régimen especial)	1.357.379.603	1.168.705.600	86%	1.778.641.728	1.298.175.098	73%	1.785.510.002	1.185.943.235	66%	1.631.961.238	897.501.809	55%
Aportes (aportes patronales)	0	0	0%	358.775.827	358.775.827	100%	529.342.523	529.342.523	100%	545.490.243	545.490.243	100%



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



s + ambulancia (2019)												
Otros Ingresos (aprovechamiento s + rendimientos financieros)	826.96 1.381	750.68 4.564	91 %	195.44 6.393	194.07 6.778	99 %	364.657 .592	313.15 5.683	86 %	340.607 .494	320.47 0.048	94 %
Disponibilidad Inicial	348.74 0.790	348.74 0.790	10 0 %	497.28 4.779	497.28 4.779	10 0 %	1.581.5 94.223	1.581. 594.22 3	10 0 %	2.064.5 47.043	2.064. 547.04 3	10 0 %
Recaudo de Vigencias Anteriores	1.509. 517.29 8	1.509. 517.29 8	10 0 %	2.321. 852.55 3	2.321. 852.55 3	10 0 %	2.724.9 59.895	2.724. 959.89 5	10 0 %	2.624.0 94.980	2.624. 094.98 0	10 0 %
Ingreso Total Reconocido / Recaudado	6.803. 497.86 5	4.733. 759.64 6	70 %	9.745. 280.08 3	6.463. 035.64 6	66 %	10.726. 846.801	6.966. 984.39 5	65 %	11.658. 418.086	7.691. 967.51 8	66 %

Tabla 7. Reconocimiento

CARACTERIZACION DE LA FACTURACION VENTA DE SERVICIOS DE SALUD 2016-2019

vigencia	2016		2017		2018		2019	
	Facturado	%	Facturado	%	Facturado	%	Facturado	%
Total Venta de Servicios	4.467.019.1 86	100 %	6.869.205.3 10	100 %	7.107.886.7 91	100 %	8.148.225.3 69	100 %
.....Atención a población pobre en lo no cubierto (inimputables)	979.739.326	22%	1.839.626.7 30	26.7 %	1.524.702.7 85	21.4 %	1.965.046.4 42	24.1 %
.....Régimen Subsidiado	1.696.545.2 43	38%	2.558.539.5 19	37.2 %	2.944.242.4 55	41.4 %	3.359.986.1 76	41.2 %
.....Régimen Contributivo	433.355.014	9.7%	692.397.333	10%	853.431.549	12%	1.191.231.5 13	14.6 %
.....Otras ventas de servicios (no pos +	1.357.379.6 03	30.3 %	1.778.641.7 28	25.8 %	1.785.510.0 02	25.2 %	1.631.961.2 38	20.1 %



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



régimen especial)								

Tabla 8. Facturación 2016-2019

La información reflejada en estas tablas, al igual que toda la anterior, fue tomada de la Plataforma SIHO y corresponde a la reportada por la entidad a las diferentes instituciones que ejercen auditoría financiera y de producción en la Empresa Social del Estado Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá-CRIB, el objetivo de la búsqueda de esta última información respecto de cartera, era identificar quienes son nuestros clientes con mayor demanda de servicios y su habito en el pago de los mismos.

Analizada la información, podemos evidenciar que nuestros mayores demandantes de servicios de salud son el régimen subsidiado, los servicios fuera de Plan de Beneficios y la atención a pacientes inimputables y son precisamente los demandantes de la atención a pacientes inimputables y de régimen subsidiado, quienes tienen un porcentaje de pago dentro de la vigencia inferior al 50%, y que afectan notoriamente el recaudo de cartera operacional, que se encuentra por debajo del 60%. Así las cosas, es necesario implementar de modo prioritario un programa estructurado de gestión integral de la cartera y de cobro coactivo que favorezca el recaudo, así como mejorar la articulación con la Secretaría Departamental de Salud, para gestionar eficazmente el pago oportuno de los servicios de salud prestados a pacientes inimputables.

Centro de Rehabilitación
Integral de Boyacá E.S.E.



11. ANÁLISIS INTERNO.

Busca evaluar la posición interna de la entidad en lo que Fred David llama un proceso de auditoría interna, este proceso en la metodología de administración estratégica se hace a través de cuestionarios por áreas, pero al vincular el BSC este procedimiento se llevó a cabo en la etapa de diagnóstico organizacional cultural, por tanto en esta etapa de la planeación estratégica se busca identificar las fuerzas internas claves que para nuestro caso consiste en evaluar los factores que tuvieron coincidencia tanto en el diagnóstico cultural como en el funcional .

Además, para sistematizar y evaluar estas fuerzas internas claves se elabora la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la cual se presenta a continuación:

N°	FACTOR INTERNO CLAVE	F-D	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACION PONDERADA
1	Proyecto constructivo	Fortaleza	8%	4	0,32
2	Calidad del talento humano	Fortaleza	8%	3	0,24
3	Solidez financiera	Fortaleza	5%	4	0,2
4	Ubicación geográfica	Fortaleza	3%	3	0,09
5	Ser únicos en el departamento	Fortaleza	3%	4	0,12
6	Lugar idóneo para ejercicio y desarrollo profesional	Fortaleza	3%	3	0,09
7	Manual de funciones (No actualizados o no socializados)	Debilidad	5%	1	0,05
8	Procesos y procedimientos (No actualizados o no socializados)	Debilidad	6%	1	0,06
9	Metodos de evaluacion y seguimiento (No actualizados o no socializados)	Debilidad	7%	1	0,07
10	Plan estratégico de talento humano (No conforme a realidad)	Debilidad	7%	1	0,07
11	Tercerización de servicios	Debilidad	5%	1	0,05
12	El personal no conoce o no se apropia de MIPG	Debilidad	5%	1	0,05
13	Modelo de atención al cliente actual	Debilidad	4%	2	0,08



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



14	Planeación institucional	Debilidad	5%	1	0,05
15	Procesos de contratación (No estructurados)	Debilidad	4%	1	0,04
16	Insumos, dotaciones, instalaciones (Deterioro y obsolescencia)	Debilidad	7%	1	0,07
17	Concepto desfavorable de PAMEC 2019	Debilidad	5%	1	0,05
18	Rendimiento institucional MIPG del 58,1 %	Debilidad	7%	1	0,07
19	Comunicación organizacional	Debilidad	3%	2	0,06
			100%		1,83

Tabla 9. MEFI

El promedio de las empresas esta en 2,5, por encima se considera que la empresa es fuerte en su constitución interna, cuando es por debajo de 2,5 caracteriza a organizaciones que son débiles internamente (David, 2008), por esta razón es importante que en la generación de estrategias se fortalezca el interior de la empresa.

Centro de Rehabilitación
Integral de Boyacá E.S.E.



12. ANÁLISIS EXTERNO:

El propósito de este análisis es identificar oportunidades de las cuales la empresa podría beneficiarse y amenazas que podría evitar, en el diagnóstico organizacional cultural solo se tomó en cuenta el tema de la pandemia de la Covid-19, ya que es el tema de mayor coyuntura en la actualidad y de este tema se desprenden los factores crítico-externos.

A continuación, se presenta el análisis de la situación externa en una matriz de evaluación de factores externos (MEFE):

Nº	FACTOR EXTERNO CLAVE	O-A	FUERZA	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACION PONDERADA
1	Aprendizaje TICs (Ocasión pandemia)	Oportunidad	Tecnologica	5%	3	0,15
2	Mejora protocolos bioseguridad (Ocasión Covid)	Oportunidad	Ambiental	5%	3	0,15
3	Prestar servicios de Rehabilitación integral	Oportunidad	Economica	10%	4	0,4
4	Convenios con municipios	Oportunidad	Político	7%	3	0,21
5	Convenios con Instituciones de educación (SENA, IES)	Oportunidad	Gubernamental	5%	3	0,15
6	Atender incremento de la afectación de la salud mental	Oportunidad	Demografico	7%	3	0,21
7	Ofrecer nuevos servicios(UNICOS EN LA REGION)	Oportunidad	Competitivo	5%	4	0,2
8	Apoyo de la gobernación	Oportunidad	Gubernamental	3%	3	0,09
9	Disolución de EPS	Amenaza	Economica	10%	1	0,1
10	Pandemia	Amenaza	Economica	15%	1	0,15
11	Equipos tecnologicos otras empresas	Amenaza	Tecnologica	5%	2	0,1



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



12	Nuevo talento humano no capacitado	Amenaza	Demografico	3%	2	0,06
	Aumento de los casos suicidio y depresión en jóvenes	Oportunidad	Demografico	7%	3	0,21
14	Lineamientos nacionales y departamentales de fortalecimiento de la salud mental	Oportunidad	Gubernamental	5%	3	0,15
15	Crisis economica	Amenaza	Economica	8%	1	0,08
				92%		2,33

Tabla 10. MEFE

La puntuación esta cercana al promedio esperado (2,5) esto indica que la empresa tiene una leve tendencia a estar amenazada por las tendencias actuales.

Centro de Rehabilitación
Integral de Boyacá E.S.E.



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



13. ANÁLISIS ESTRATÉGICO:

Esta etapa consiste en escoger las líneas y objetivos estratégicos que guiaran el plan de desarrollo de la E.S.E. CRIB en los próximos cuatro años, para ello partimos del análisis interno y externo para plantear una matriz DOFA, el cual no indicará unas estrategias iniciales.

A continuación, se muestra la matriz DOFA:

	Fortalezas	Debilidades
	Proyecto constructivo	Manual de funciones (No actualizados o no socializados)
	Calidad del talento humano	Procesos y procedimientos (No actualizados o no socializados)
	Solidez financiera	Metodos de evaluacion y seguimiento (No actualizados o no socializados)
	Ubicación geografica	Plan estrategico de talento humano (No conforme a realidad)
	Ser únicos en el departamento	Tercerizacion de servicios
	Lugar idoneo para ejercicio y desarrollo profesional	El personal no conoce o no se apropia de MIPG
		Modelo de atencion al cliente actual
		Planeacion institucional



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



		Procesos de contratación (No estructurados)
		Insumos, dotaciones, instalaciones (Deterioro y obsolescencia)
		Concepto desfavorable de PAMEC 2019
		Rendimiento institucional MIPG del 58,1 %
		Comunicación organizacional
OPORTUNIDADES	FO	DO
Aprendizaje TICs (Ocasión pandemia)	Apoyar el proyecto constructivo	Fortalecer el desempeño administrativo conforme a estándares de MIPG y demás normas regulatorias
Mejora protocolos bioseguridad (Ocasión Covid)	Habilitar y desarrollar nuevos servicios potencializando el talento humano	Garantizar la integridad, transparencia y oportunidad de los procesos institucionales
Prestar servicios de Rehabilitación integral	Implementar mercadeo de servicios de salud para visibilización	Actualizar el modelo de prestación de servicios hacia un enfoque de rehabilitación integral
Convenios con municipios	Fortalecer los convenios docencia-enseñanza y propender por la gestión del conocimiento	Orientar actividades para dar cumplimiento Al SOGC



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



Convenios con Instituciones de educación (SENA, IES)		Dignificar y eliminar el estigma en la atención al paciente con trastorno de salud mental
Atender incremento de la afectación de la salud mental		Estandarizar los procesos de la institución
Ofrecer nuevos servicios(UNICOS EN LA REGION)		Planear y efectuar un plan de auditorías conforme a las necesidades de la institución
Apoyo de la gobernación		
Aumento de los casos suicidio y depresión en jóvenes		
Lineamientos nacionales y departamentales de fortalecimiento de la salud mental		
AMENAZAS	FA	DA
Disolución de EPS	Elaborar un plan de gestión de cartera	Planear estratégicamente el talento humano
Pandemia	Implementar procedimientos mas rigurosos de bio seguridad	Efectuar una gestión adecuada del riesgo en la institución
Equipos tecnologicos otras empresas	Efectuar una gestión integral de los recursos tecnologicos de la institucion	Cumplir con la normatividad en cuestión de archivo y gestión documental



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



Nuevo talento humano no capacitado	Implementar un plan de mantenimiento conforme a las necesidades de la institucion	
Crisis economica		

Tabla 11. Matriz DOFA

Como resultado de la matriz DOFA obtenemos unas estrategias FO-FA-DO-DA, las cuales ahora deben ser priorizadas y sistematizadas por medio de objetivos estratégicos de acuerdo con la metodología de operacionalización de la estrategia del BSC

Para priorizar se formulan objetivos estratégicos que articulen las necesidades funcionales de la institución y que abarquen las estrategias o líneas planteadas en la matriz DOFA.

Objetivos Estrategicos	FO	FA	DO	DA
Planear, desarrollar y evaluar la gestión del talento humano de la ESE CRIB en el marco de la ruta que estable MIPG para la creación valor público.				Planear estratégicamente el talento humano
Fortalecer la capacidad y el desempeño administrativo de la entidad para optimizar la gestión institucional propendiendo por el mejoramiento continuo de los procesos.	Implementar mercadeo de servicios de salud para visibilización	Elaborar un plan de gestión de cartera	Fortalecer el desempeño administrativo conforme a estándares de MIPG y demás normas regulatorias	Cumplir con la normatividad en cuestión de archivo y gestión documental
			Garantizar la integridad, transparencia y oportunidad de los procesos institucionales	



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



Mejorar la gestión integral del riesgo (Prevención, manejo y mitigación) de los procesos institucionales.				Efectuar una gestión adecuada del riesgo en la institución
Fortalecer la gestión contractual de bienes y servicios para proteger los recursos públicos de la entidad				
Garantizar el fomento de la integridad y la transparencia en la gestión de los procesos institucionales.			Planear y efectuar un plan de auditorias conforme a las necesidades de la institución	
Integrar en forma armónica las prácticas formativas, la docencia y la investigación a la prestación de servicios asistenciales.	Fortalecer los convenios docencia-enseñanza y propender por la gestión del conocimiento			
Mejorar la infraestructura física y tecnológica institucional para la adecuada prestación de servicios de salud.	Apojar el proyecto constructivo	Implementar un plan de mantenimiento conforme a las necesidades de la institución		
		Efectuar una gestión integral de los recursos tecnológicos de la institución		
Dirigir la prestación de servicios hacia la atención primaria en salud mental con un enfoque que dignifique y elimine el estigma del paciente	Habilitar y desarrollar nuevos servicios potencializando		Actualizar el modelo de prestación de servicios hacia un	



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



favoreciendo su rehabilitación integral.	el talento humano		enfoque de rehabilitación integral	
			Dignificar y eliminar el estigma en la atención al paciente con trastorno de salud mental	
Alcanzar estándares superiores de calidad en la prestación de servicios de salud minimizando los riesgos para el paciente y su familia.			Orientar actividades para dar cumplimiento Al SOGC	

Tabla 12. Matriz de objetivos estratégicos.

Se identificaron que las siguientes líneas que arroja la DOFA no son estratégicas en el marco misional de la E.S.E CRIB.

- Implementar procedimientos más rigurosos de bio seguridad (Operativo).

Después de establecer objetivos estratégicos conforme a las estrategias del análisis estratégico se identificaron cuatro líneas estratégicas que se describen en la plataforma estratégica.

Centro de Rehabilitación
Integral de Boyacá E.S.E.



14. PLATAFORMA ESTRATEGICA

14.1. LINEAS ESTRATEGICAS

4.1.1	Talento Humano
4.1.2	Desarrollo Administrativo
4.1.3	Infraestructura
4.1.4	Desarrollo de servicios

Tabla 13. Líneas estratégicas.

14.2. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

LINEAS ESTRATEGICAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Talento Humano	Planear, desarrollar y evaluar la gestión del talento humano de la ESE CRIB en el marco de la ruta que estable MIPG para la creación valor público
Desarrollo Administrativo	Fortalecer la capacidad y el desempeño administrativo de la entidad para optimizar la gestión institucional propendiendo por el mejoramiento continuo de los procesos
	Mejorar la gestión integral del riesgo (Prevención, manejo y mitigación) de los procesos institucionales
	Fortalecer la gestión contractual de bienes y servicios para proteger los recursos públicos de la entidad
	Garantizar el fomento de la integridad y la transparencia en la gestión de los procesos institucionales
	Integrar en forma armónica las prácticas formativas, la docencia y la investigación a la prestación de servicios asistenciales
Infraestructura	Mejorar la infraestructura física y tecnológica institucional para la adecuada prestación de servicios de salud
Desarrollo de Servicios	Dirigir la prestación de servicios hacia la atención primaria en salud mental con un enfoque que dignifique y elimine el estigma del paciente favoreciendo su rehabilitación integral
	Alcanzar estándares superiores de calidad en la prestación de servicios de salud minimizando los riesgos para el paciente y su familia

Tabla 14. Líneas y objetivos estratégicos.

14.3 VISION

En el 2024 el CRIB será reconocida como la empresa líder de la red de atención de salud mental en el departamento de Boyacá prestando servicios integrales que disminuyan el estigma y propendan por la



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



rehabilitación y reintegración social del paciente, garantizando altos estándares de calidad en infraestructura, gestión de servicios y del talento humano

14.4 MISION

Servir a la comunidad boyacense brindando una atención integral en salud mental con calidad, seguridad y excelencia que promueva la construcción del bienestar del paciente, su familia y su comunidad.

14.5 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

1. **Respeto.** Es nuestro compromiso por escuchar, valorar y comprender a nuestros compañeros y pacientes, tratar de entender su actuación, hablando con la verdad y esforzándose por controlar nuestras propias emociones, entendiendo nuestras diferencias y aceptando las normas y políticas de la entidad.
2. **Excelencia.** Nos caracterizamos por la disposición de dar lo mejor de nosotros en toda tarea que realicemos, desarrollando las mejores prácticas, superándonos cada día en todas las áreas y en el trato amable y empático a nuestros compañeros y pacientes.
3. **Proactividad.** Cuando somos proactivos estamos atentos a la búsqueda de soluciones, dispuestos a ponernos manos a la obra sin dejar pasar el tiempo, afrontando nuestras responsabilidades sin excusas y dispuestos a servir a nuestros compañeros y pacientes.
4. **Honestidad.** Somos personas transparentes e íntegras, que cumplimos con las normas y políticas de la entidad, hacemos buen uso de la información, anteponiendo la verdad en cualquier situación y entendemos el valor de la confidencialidad de la información acerca de nuestros compañeros y pacientes.
5. **Cuidado.** Somos cuidadosos cuando estamos comprometidos con la ayuda a nosotros mismos y a los demás, procurando aumentar el bienestar y evitando la ocurrencia de algún daño, protegemos nuestra familia y trabajo diario, valorando el tiempo y preservando los elementos que la entidad ha puesto a nuestra disposición para la realización de tareas.
6. **Gratitud.** Soy una persona agradecida, puedo reconocer y valorar lo que vivo y disfruto a mi alrededor, puedo reconocer las personas a mi alrededor haciendo las cosas bien, y eso me motiva a dar cada momento lo mejor de mí en cada momento y frente a cualquier situación.

14.6 ESLOGAN Y LOGO SIMBOLO PLAN DE DESARROLLO



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



El logo símbolo representa el esfuerzo articulado de nuestros colaboradores, usuarios y su familia, que propenden por el acompañamiento y el cuidado integral de la salud mental de los individuos, sus familias y la comunidad boyacense.

El corazón simboliza el amor y la unidad que como familias debemos fomentar en nuestro diario vivir, a fin de proteger la salud mental de todos sus integrantes, las personas representan las familias boyacenses unidas y fortalecidas en el amor y el buen trato. Los brazos demuestran el cuidado que desde la Empresa Social del Estado Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá-CRIB, ofrecemos a los pacientes y sus familias para la restauración de su salud mental individual y colectiva.



El eslogan fortalece el concepto que desde la Empresa Social del Estado Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá-CRIB, se propende por la protección de la salud mental de los boyacenses, somos una empresa que avanza organizacionalmente y en la prestación de servicios para mejorar y fortalecer el cuidado integral de la salud mental de las personas, las familias y las comunidades.

Después de establecer las líneas y objetivos estratégicos, con su respectiva plataforma estratégica, la última etapa del direccionamiento corresponde a operacionalizar la estrategia, para lo cual se usa la matriz de plan operativo, donde cada objetivo estratégico se desarrollara a través de políticas y estas a su vez de metas que constituirán el plan de desarrollo para el periodo 2020-2023.



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá S.E.
Nit: 891.800.982-3



15. PLANO OPERATIVO DEL PLAN DE DESARROLLO

	FORMATO	VERSION: 2
	<i>PLAN OPERATIVO ANUAL -PLAN DE DESARROLLO 2020-2023</i>	CODIGO: DE-PE-F02
		FECHA:01/07/2020

Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Política	Plan	Meta	Indicador	Línea Base	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
Talento Humano	Planear, desarrollar y evaluar la gestión del talento humano de la ESE CRIB en el marco de la ruta que estable MIPG para la creación valor público	Gestión Estratégica del talento Humano	Plan estratégico de talento humano	Actualizar el PETH alineándolo con MIPG	PETH actualizado	PETH actual	PETH actualizado			
				Implementar PETH actualizado	N° programas implementados del PETH actualizado/N° programas del PETH actualizado	0%	0%	30%	60%	100%
				Evaluar el PETH	N° Programa evaluados del PETH actualizado/N° Programas implementados del PETH actualizado	0%	0%	50%	100%	100%



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá S.E.
Nit: 891.800.982-3



Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Política	Plan	Meta	Indicador	Línea Base	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
				Mejorar el PETH de acuerdo a los hallazgos de la evaluación	N° Acciones de mejoras/N° Hallazgos en evaluación del PETH	0%	0%	50%	100%	100%
			Formalización del empleo	Realizar estudio de carga de trabajo en la ESE CRIB	Documento de estudio de carga de trabajo	No existen antecedentes	0	Estudio de carga de trabajo		
				Actualizar el manual de funciones y competencias	Manual de funciones y competencias actualizado	0	0	Manual de funciones y competencias actualizado		
				Elaborar e implementar plan de formalización laboral	N° de acciones realizadas del plan de formalización laboral/Total acciones programadas para el plan de formalización laboral	No existen antecedentes	0	30%	50%	70%
Desarrollo administrativo	Fortalecer la capacidad y el desempeño administrativo de la entidad para optimizar la gestión	Eficiencia Organizacional	Actualización del marco procedimental institucional	Diagnosticar el estado actual del marco procedimental institucional por procesos	N° de procesos institucionales diagnosticados/ N° total de procesos de la entidad.	No existen antecedentes	30%	100%	100%	100%



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá S.E.
Nit: 891.800.982-3



Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Política	Plan	Meta	Indicador	Línea Base	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	
	institucional propendiendo por el mejoramiento continuo de los procesos		Implementación de MIPG	Gestionar anualmente la herramienta de autodiagnóstico de MIPG	N° de herramientas de autodiagnóstico de MIPG gestionadas / N° de herramientas de autodiagnóstico de MIPG	0%	30%	60%	100%	100%	
		Gestión financiera		Gestión institucional de recursos financieros	Creación e implementación del plan de gestión institucional de recursos financieros (GIRF)	N° actividades del plan (GIRF) implementadas/ N° actividades del plan (GIRF)	No existen antecedentes	20%	40%	60%	80%
			Creación del proceso de cobro coactivo		Proceso documentado de cobro coactivo	No existen antecedentes	Proceso documentado de cobro coactivo				
			Implementación del proceso de cobro coactivo		N° de facturas con proceso de cobro coactivo iniciado/ N° total de facturas con mora superior a 180 días	No existen antecedentes	10%	50%	100%	100%	



Centro de Rehabilitación Integral de Bogotá S.E.
Nit: 891.800.982-3



Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Política	Plan	Meta	Indicador	Línea Base	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
				Mantener sin riesgo financiero la institución anualmente	Certificación de hospital sin riesgo	sin riesgo	sin riesgo			
				Diseñar e implementar estrategias para la reducción de costo operativo y el gasto administrativo buscando la eficiencia de recursos	N° de estrategias implementadas /N° estrategias planificadas	No existen antecedentes	20%	50%	100%	100%
				Incrementar el recaudo efectivo de ingresos de la vigencia	Total de recaudo efectivo de la vigencia/Total reconocimiento de la vigencia	56%	58%	60%	62%	65%
		Sistemas integrados de gestión	Gestión ambiental	Mantener reconocimiento ambiental de hospital sostenible	Reconocimiento ambiental de hospital sostenible	Reconocimiento ambiental de hospital sostenible	Reconocimiento ambiental de hospital sostenible			



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá S.E.
Nit: 891.800.982-3



Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Política	Plan	Meta	Indicador	Línea Base	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
			Gestión integral de la calidad administrativa	Implementación de un plan de mejoramiento continuo de procesos administrativos	N° de planes de mejoramiento implementados/ N° de planes de mejoramiento diseñados	No existen antecedentes	0%	30%	50%	100%
				Creación en implementación de manual de funcionamiento de comités institucionales	Manual de funcionamiento de comités institucionales	No existen antecedentes	Manual de funcionamiento de comités institucionales			
				Fortalecer el funcionamiento y control de los comités institucionales	N° de planes operativos de los comités institucionales con calificación satisfactoria/Tot al de planes operativos de comités institucionales diseñados	No existen antecedentes	25%	70%	90%	90%



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá S.E.
Nit: 891.800.982-3



Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Política	Plan	Meta	Indicador	Línea Base	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
					N° de trabajadores con alto riesgo psicosocial intervenidos/Total de trabajadores con riesgo psicosocial	0%	0%	>=30%		
			Seguridad y Salud en el trabajo	Realizar la gestión integral del plan de SST	N° de trabajadores con alto riesgo psicosocial intervenidos/Total de trabajadores con riesgo psicosocial	0%	0%	>=30%		
					N° de accidentes de trabajo en la vigencia/Total de trabajadores	17%	17%	<=15%		
		Gestión Documental	Plan Institucional de archivo (PINAR)	Elaborar e implementar plan institucional de archivo	N° de programas del PINAR implementados/ Total de programas del PINAR	16%	20%	30%	60%	90%



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá S.E.
Nit: 891.800.982-3



Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Política	Plan	Meta	Indicador	Línea Base	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
				Organizar el fondo documental institucional	N° metros lineales de fondo documental organizado/N° total de metros lineales de fondo documental	No existen antecedentes	50%	100%	100%	100%
				Implementar el sistema integrado de conservación documental (SIC)	N° de programas del SIC implementados/ Total programas del SIC	No existen antecedentes	0%	25%	50%	75%
			Plan estratégico de preservación de documentos electrónicos	Implementar sistema de gestión de documentos electrónicos de archivo (SGDEA)	N° de expedientes electrónicos creados/N° total de expedientes electrónicos a crear	No se evidencia información	10%	30%	50%	80%
					N° de capacitaciones realizadas/Total de capacitaciones en gestión documental electrónica	No existen antecedentes	0%	50%	100%	100%



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Política	Plan	Meta	Indicador	Línea Base	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
	Mejorar la gestión integral del riesgo (Prevención, manejo y mitigación) de los procesos institucionales	Seguimiento y evaluación	Institucional de auditoría integral	Fortalecer e implementar la sostenibilidad de MIPG	Índice de desempeño institucional MIPG	58%	60%	63%	66%	70%
				Gestionar el plan anual de auditorías	N° de auditorías realizadas/N° de auditorías planeadas	No se registra información	15%	60%	80%	80%
		Gestión del riesgo	Gestión integral del riesgo	Actualizar los mapas de riesgo por procesos	n° de mapas de riesgo actualizados/Total de procesos	0%	0%	10%	30%	50%
		Defensa Jurídica	Defensa jurídica para la protección de la institucionalidad de los recursos públicos	Formular, implementar y evaluar plan de prevención de conducta antijurídica y daño antijurídico en la entidad	N° de lineamientos implementados/ N° de lineamientos formulados del plan de prevención de conducta antijurídica	0%	10%	100%	100%	100%

Integral de Boyacá E.S.E.



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá S.E.
Nit: 891.800.982-3



Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Política	Plan	Meta	Indicador	Línea Base	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
	Fortalecer la gestión contractual de bienes y servicios para proteger los recursos públicos de la entidad	Gestión contractual de bienes y servicios	Integral de gestión contractual de bienes y servicios	Elaborar y ejecutar del manual de adecuada defensa de los intereses litigiosos de la entidad	N° de lineamientos implementados/ N° de lineamientos formulados del manual de adecuada defensa	0%	10%	100%	100%	100%
				Actualizar e implementar el proceso contractual de la entidad	N° de procesos contractuales adelantados que cumple la ruta contractual establecida/Tot al de procesos de contratación	0%	10%	100%	100%	100%
				Satisfacer de manera oportuna las necesidades de la entidad.	N° procesos de contratación /Total necesidades del PAA	80%	80%	90%	90%	90%
				Actualizar el inventario de activos fijos	Total de activos fijos actualizados /Total de activos fijos	0%	50%	50%	Realizado	



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá S.E.
Nit: 891.800.982-3



Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Política	Plan	Meta	Indicador	Línea Base	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
	Garantizar el fomento de la integridad y la transparencia en la gestión de los procesos institucionales	Integridad y transparencia	Gestión de la transparencia y buen gobierno institucional	Actualizar e implementar el plan anticorrupción y de atención al ciudadano	N° de acciones implementadas y publicadas en la página web del plan anticorrupción y de atención al ciudadano/N° total de acciones formuladas del plan anticorrupción y de atención al ciudadano	0%	0%	70%	80%	90%
Actualizar e implementar el plan de integridad institucional				N° de acciones implementadas y publicadas en la página web del plan de integridad institucional/N° total de acciones formuladas del plan de integridad institucional	0%	0%	70%	80%	90%	



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Política	Plan	Meta	Indicador	Línea Base	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
				Actualizar e implementar el plan de buen gobierno	N° de acciones implementadas y publicadas en la página web del plan de buen gobierno/N° total de acciones formuladas del plan de buen gobierno	0%	0%	70%	80%	90%
				Mejorar el sistema de información de la página web	N° de documentos publicados en página web/N° de documentos que requieren publicación en página web	No disponible	20%	50%	70%	100%

Centro de Rehabilitación
Integral de Boyacá E.S.E.



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá S.E.
Nit: 891.800.982-3



Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Política	Plan	Meta	Indicador	Línea Base	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
			Gerencia de la participación ciudadana	Fortalecer la participación de la veeduría ciudadana y la alianza de usuarios en las actividades de la ESE	Actividades realizadas con alianzas de usuarios/Total de actividades de participación de alianza de usuarios (Rendición de cuentas y seguimiento ejecución plan de desarrollo)	0%	0%	50%	100%	100%
				Cumplir con la rendición de cuentas anuales según lineamiento de la función pública	Jornada de rendición de cuentas realizada	0	1			
				Realizar 4 reuniones con alianza de usuarios en cada vigencia	N° de Reuniones realizadas con alianza de usuarios/ N° de reuniones planeadas con alianza de usuarios	No se dispone información	0%	50%	100%	100%



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Política	Plan	Meta	Indicador	Línea Base	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
				Fortalecer el programa de información y atención al usuario	N° de usuarios satisfechos/Tot al de usuarios atendidos	89%	89%	90%		
		Gestión de la información y las comunicaciones	Institucional de mercadeo de servicios de salud	Estructurar e implementar proceso institucional de mercadeo de servicios de salud	N° de procedimientos implementados del proceso institucional de mercadeo de servicios de salud/Total de procedimientos del proceso institucional de mercadeo de servicios de salud	0%	0%	30%	50%	70%
	Integrar en forma armónica las prácticas formativas, la docencia y la	Gestión de conocimiento y la innovación	Plan de gestión de conocimiento y la innovación	Elaborar plan de gestión del conocimiento y la innovación	Plan de gestión de conocimiento y la innovación	No se evidencia información	0%	Plan de gestión de conocimiento y la innovación		

Integral de Boyacá E.S.E.



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá S.E.
Nit: 891.800.982-3



Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Política	Plan	Meta	Indicador	Línea Base	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
	investigación a la prestación de servicios asistenciales			Verificar que las universidades con las que se tiene convenio docencia-asistencial garanticen la presentación de los planes de práctica	Grupos de estudiantes con plan de práctica/Total de grupos de estudiantes	No se evidencia información	0%	50%	100%	100%
Infraestructura	Mejorar la infraestructura física y tecnológica institucional para la adecuada prestación de servicios de salud	Gestión de la infraestructura física	Gestión del proyecto constructivo nueva sede	Acompañar y apoyar el concepto de viabilidad técnica del ministerio de salud y protección social	Concepto de viabilidad técnica del ministerio	Concepto de viabilidad documento red	0	Concepto de viabilidad técnica del ministerio	Concepto de viabilidad técnica del ministerio	Concepto de viabilidad técnica del ministerio
				Coadyuvar la gestión de recursos para la construcción del proyecto constructivo	Certificado de disponibilidad de recursos respecto al valor total del proyecto	0	10%			



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá S.E.
Nit: 891.800.982-3



Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Política	Plan	Meta	Indicador	Línea Base	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
			Mantenimiento hospitalario	Adecuar la infraestructura por servicio para mantener condiciones dignas de atención priorizando servicios	Servicios a los que se les realizó diagnóstico sobre privacidad y confort de la infraestructura/ Total servicios priorizados	0	100%			
					N° de Actividades de mantenimiento ejecutadas/Total de actividades del plan de mantenimiento hospitalario	Plan de mantenimiento o hospitalario vigente	90%			
		Gestión Tecnológica	Plan estratégico de Tecnologías de la Información (PETI)	Planear y elaborar el PETI	PETI	No se evidencia información	PETI			
				Implementar el PETI	N° de lineamientos contenidos en el PETI/Total de lineamientos del PETI	No se evidencia información	0%	50%	75%	100%



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Política	Plan	Meta	Indicador	Línea Base	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
			Plan de gestión de Tecnologías de Información	Definir actualización o cambio del software y/o sistemas de información como mecanismo para mantener la información institucional	Estudio de viabilidad técnico y financiero	Softwares no actualizados	0	Estudio de viabilidad		
				Actualizar las necesidades de hardware Institucional (Computadores, Servidor, Circuito cerrado de Tv, Impresora y escáner, disco duro y otros)	Equipos actualizados	70 equipos totales, se requieren 25 necesidades	25			



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá S.E.
Nit: 891.800.982-3



Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Política	Plan	Meta	Indicador	Línea Base	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
				Implementar el modelo de seguridad y privacidad de la información	N° guías del modelo implementadas (MSPI)/Total de guías del modelo (MSPI)	No se evidencia información	0%	35%	35%	30%
Desarrollo de Servicios	Dirigir la prestación de servicios hacia la atención primaria en salud mental con un enfoque que dignifique y elimine el estigma del paciente favoreciendo su rehabilitación integral	Atención primaria en salud mental	Rehabilitación Integral en Salud Mental	Actualizar el modelo de prestación de servicios en salud mental	N° de personas a las que se socializó el modelo de prestación de servicios/Total de personal de la entidad	No existen antecedentes	0%	100%		
					N° de procesos del área asistencial en donde se implementó el modelo/Total de procesos del área asistencial	No existen antecedentes	0%	50%	100%	
				Fortalecer los procesos de rehabilitación en salud mental	N° de pacientes en internación con un plan terapéutico de rehabilitación integral en ejecución/Total de pacientes en internación	No se evidencia información	0%	100%		



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá S.E.
Nit: 891.800.982-3



Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Política	Plan	Meta	Indicador	Línea Base	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
				Fortalecer el vínculo familiar y comunitario del paciente	N° de pacientes en internación con actividades de interacción familiar y comunitaria ejecutadas/Total de pacientes de internación	No se evidencia información	0%	90%		
				Implementar un programa de desarrollo de competencias y habilidades del paciente	Implementación del programa de desarrollo de competencias y habilidades del paciente	No se evidencia información	0	Implementado		
			Promoción, prevención y protección de la salud mental	Formulación e implementación del plan de Promoción, prevención y protección de la salud mental	N° de programas del plan de Promoción, prevención y protección de la salud mental/Total de actividades del Promoción, prevención y protección de la salud mental	No se evidencia información	0%	30%	50%	70%



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá S.E.
Nit: 891.800.982-3



Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Política	Plan	Meta	Indicador	Línea Base	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
		Prestación de servicios	Fortalecimiento de servicios existentes	Desarrollo de programas de fortalecimiento de cada uno de los servicios institucionales	N° de programas de fortalecimiento implementados/ Total de servicios	No existen antecedentes	0%	25%	50%	75%
			Habilitación de nuevos servicios	Elaborar estudio de conveniencia de habilitación de nuevos servicios	Estudio de conveniencia de habilitación de nuevos servicios	No existen antecedentes	Estudio de conveniencia de habilitación de nuevos servicios			
				Habilitar nuevos servicios de acuerdo a los resultados del estudio de conveniencia	N° de nuevos servicios habilitados/Total de nuevos servicios a habilitar de acuerdo a estudio de conveniencia	No existen antecedentes	0%	>= 50%		
	Alcanzar estándares superiores de calidad en la prestación de servicios de	Gestión de calidad y seguridad del paciente	SOGC	Implementar y mantener el cumplimiento de los estándares de habilitación	Autoevaluación de habilitación sobre el total de servicios	63%	63%	70%	75%	80%



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá S.E.
Nit: 891.800.982-3



Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Política	Plan	Meta	Indicador	Línea Base	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
	salud minimizando los riesgos para el paciente y su familia			Presentar autoevaluación anual de estándares de acreditación	Autoevaluación de estándares de acreditación	1,2			>=1,2	
				Implementar PAMEC	N° de acciones de mejora implementadas de PAMEC/Total de acciones de mejora proyectadas del PAMEC	80%			>=90%	
				Cumplir con los reportes de información solicitados por los entes de control	Cumplimiento de entrega oportuna de informes e 2193 y de circular única	Cumplimiento			Cumplimiento	
			Seguridad del paciente	Implementar las buenas prácticas de seguridad paciente	N° de prácticas priorizadas implementadas/ N° prácticas priorizadas	No se evidencia información	20%		100%	



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá S.E.
Nit: 891.800.982-3



Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Política	Plan	Meta	Indicador	Línea Base	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
				Obtener certificación de buenas prácticas de elaboración de acuerdo con el parágrafo 5 del artículo 11 del Decreto 2200 de 2005 y resolución 1403 de 2007	Certificación de buenas prácticas de elaboración	No se tiene certificación	0	Certificación de buenas prácticas de elaboración		
				Disminuir la incidencia de eventos adversos asociados a administración de medicamentos y caída de pacientes	N° de eventos adversos asociados a administración de medicamentos/ Total de eventos adversos	19%	19%	15%	13%	10%
					N° de eventos adversos asociados a caída de pacientes/Total de eventos adversos	18%	18%	<=18%		



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá S.E.
Nit: 891.800.982-3



Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Política	Plan	Meta	Indicador	Línea Base	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
			Dignificación y reducción del estigma del paciente mental	Disminuir la proporción de las quejas por maltrato de las quejas por prestación del servicio	N° de quejas por maltrato en la prestación del servicio/Total de quejas por prestación del servicio	51%	50%	40%	30%	20%
				Aumentar la satisfacción de los usuarios relacionada con el confort y buen trato en las unidades de atención	N° de usuarios satisfechos sobre confort y buen trato encuestados/Total de usuarios	No existen antecedentes	10%	15%		
				Capacitar al talento humano sobre dignificación del paciente mental y reducción del estigma	N° de colaboradores capacitados en dignificación y disminución del estigma del paciente mental/Total colaboradores de la entidad	No existen antecedentes	0%	100%		



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Política	Plan	Meta	Indicador	Línea Base	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
				Establecer lineamiento institucional sobre dignificación y reducción del estigma del paciente mental	Lineamiento sobre dignificación y reducción del estigma del paciente mental	No existen antecedentes	0			Lineamiento sobre dignificación y reducción del estigma del paciente mental



Centro de Rehabilitación
Integral de Boyacá E.S.E.



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



16. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Cámara, J.F., y Reich Santiago, L.A. (2016) Diagnostico de Funcionamiento Organizacional en un Hospital General de la Seguridad Social. *Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. División Académica en Ciencias de la Salud*. Villahermosa: México.
- David, F (2008) Conceptos de Administración estratégica. Traducido por Booksand Words Solutions S.C. 11 ed. Ciudad de México. D.F.: Pearson Educación. (p. 5)
- Decreto N° 1499 de 2017. Presidencia de la república de Colombia.
- Función Pública (2017) *Guía de Diseño o Rediseño Organizacional Para el Estado Colombiano*. Departamento Administrativo de la Función Pública. Dirección de Desarrollo Organizacional. (p. 7)
- Giraldo Rodríguez E. (2014) *Diagnostico de la Cultura Organizacional en la E.S.E Santa Mónica de Dosquebradas*. Universidad Tecnológica de Pereira. Ingeniería Industrial. Pereira: Colombia
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business School Press.
- Hernández, J., Gallarzo, M & Espinoza J (2011) *Desarrollo organizacional. Enfoque latinoamericano*. Administración del proceso de desarrollo organizacional. (p.p. 41-43). Juarez: México. Pearson 1 Ed.
- McNamara, C. (2000) . Obtenido de Free Management Library, © CopyrigAuthenticity Consulting, LLC ®: <http://managementhelp.org/strategicplanning/models.htm#one>
- Montufar R.G. (2013) *Desarrollo Organizacional principios y aplicaciones*. Universidad de la Salle Bajío. León: México. Mc graw Hill 4 Ed.
- Zelman, W., Pink, G., & Matthias, C. (2003). Use of the Balanced Scorecard in HealthCare. *Journal of Health Care Finance*, Summer 2013(29).



Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá E.S.E.
Nit: 891.800.982-3



Plan de Gestión presentado para aprobación por parte de la Junta Directiva,

ZULMA CRISTINA MONTAÑA MARTINEZ
Gerente

DIEGO FERNANDO RIVERA CASTRO
Asesor de estrategia

Centro de Rehabilitación
Integral de Boyacá E.S.E.