



E.S.E.
HOSPITAL
UNIVERSITARIO
San Rafael
de Tunja



PLAN DE DESARROLLO 2024-2027



San Rafa
Alma, vida y corazón.

ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN RAFAEL DE TUNJA

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	6
CONTEXTO LEGAL	7
2. CONTEXTO INTERNO - ASPECTOS INSTITUCIONALES	8
2.1. Generalidades	8
2.2. Portafolio de servicios	8
2.3. Capacidad Instalada	9
2.4. Estructura organizacional	10
2.5. Perfil epidemiológico	11
2.6. Políticas institucionales	14
2.7. Aspecto financiero	14
3. CONTEXTO EXTERNO	15
3.1. Objetivos desarrollo sostenible	15
3.2. Plan Decenal de Salud Pública 2022-2031	16
3.3. Planes de desarrollo nacional y departamental	18
4. METODOLOGÍA	21
4.1. Análisis PESTEL	21
4.2. Identificación Factores Críticos de Éxito	24
4.2. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)	27
4.3. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)	28
4.5. Matriz de estrategias	33
5. PLATAFORMA ESTRATÉGICA	34
5.1. Misión	35
5.2. Visión	35
5.3. Valores institucionales	35
5.4. Ejes estratégicos	36
5.5. Líneas Estratégicas	36
5.6. Objetivos Estratégicos	37
5.7. Estrategias	38
5.8. Eslogan y Logo Plan de Desarrollo	39
6. ANEXOS	40



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
**Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES**
www.hospitalesporlasaludambiental.net



INTEGRANTES JUNTA DIRECTIVA

Dra. SARA LORENA VEGA FLORES

Asesor del Despacho – delegada del Sr. Gobernador
Presidente Junta Directiva

Dr. OSCAR MANUEL JIMENEZ ESPINOSA

Secretario de Salud de Boyacá

Dr. WALTER ENRIQUE RINCON GUEVARA

Representante del Sector Científico Externo

Dr. JAVIER ANTONIO QUITO VIASUS

Representante del Sector Científico Interno

Sr. GERMAN DE LA CRUZ RODRIGUEZ PEREZ

Representante de los Gremios de la Producción del Área de Influencia

Sr. CARLOS ARTURO BERNAL CARO

Representante de los Usuarios



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
**Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES**
www.hospitalesporlasaludambiental.net



COMITÉ DIRECTIVO

Dr. GERMÁN FRANCISCO PERTUZ GONZÁLEZ

Gerente

Subgerente Servicios de Salud

Dr. OSCAR ARGELIO CELY

Subgerente Administrativo y Financiero

Dra. MÓNICA MARÍA LONDOÑO FORERO

Asesora de Desarrollo de Servicios

Dra. DIANA LIZBETH VARGAS CONZÁLEZ

Asesora de Control Interno

Elaboró: Oficina de Planeación

MARÍA PILAR PATIÑO BELLO / Referente de Planeación

CLAUDIA TATIANA SALAMANCA VELANDIA / Profesional Especializado Planeación



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
**Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES**
www.hospitalesporlasaludambiental.net



PRESENTACIÓN

Este plan de desarrollo se convierte en el instrumento de planeación, mediante el cual la entidad orienta sus acciones hacia el cumplimiento de sus objetivos y metas establecidas en un periodo determinado de tiempo, y que permite alcanzar los logros propuestos. Con el objeto de responder de manera óptima a las necesidades del Departamento de Boyacá y de la comunidad bajo el principio de articulación de las políticas nacionales y sectoriales; se formula este Plan de desarrollo que tiene como pilares los ejes del sistema único de acreditación como son: atención centrada en el usuario, gestión clínica excelente y segura, humanización de la atención, gestión del riesgo, gestión de la tecnología, proceso de transformación cultural permanente, responsabilidad social en salud contenidos en la Resolución 2082 de 2014.

Se analizaron escenarios de discusión internos y externos encontrándose estrategias transversales que le apuntan al logro de la acreditación en salud, el reconocimiento como hospital universitario, la sostenibilidad financiera, satisfacción, oportunidad y calidez en la prestación del servicio, responsabilidad social y el inicio de un proceso de transformación cultural que le permitan dar cumplimiento a la plataforma estratégica definida.

De esta manera la formulación de este documento permitirá gestionar todos los esfuerzos y recursos institucionales para alcanzar el crecimiento y desarrollo sostenible de la Institución y así asegurar la prestación de servicios en salud con calidad y eficiencia.



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
**Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES**
www.hospitalesporlasaludambiental.net



1. INTRODUCCIÓN

La ESE Hospital Universitario San Rafael de Tunja, es el principal centro de referencia de alta complejidad del Departamento de Boyacá, y actualmente, apoya la prestación de servicios de segundo nivel para la zona centro del departamento, lo que genera un aumento en la demanda de los servicios de la ESE. En los últimos cinco (5) años, se ha evidenciado un aumento progresivo en la demanda de los servicios prestados por la ESE, reflejado en los egresos hospitalarios, en la demanda insatisfecha y principalmente en el índice ocupacional de cada uno de los servicios de la Institución, Según lo anterior y con la finalidad de responder a las expectativas y necesidades de los Usuarios y sus familias, se hace necesario definir un Plan de Desarrollo que incluya los objetivos Institucionales, estrategias, planes, proyectos y programas, así como las metas a lograr en el periodo 2024 – 2027.

A través de este documento se propone el Plan de Desarrollo Institucional, el cual ha sido construido a partir de una metodología de Planeación Estratégica Participativa, integrando a todos los procesos del Hospital, y busca convertirlo en la ruta para desarrollar acciones enmarcadas dentro de las políticas Nacionales y Departamentales.

Adicional a lo anterior, es importante precisar en como los indicadores de la resolución 408 de 2018 que configuran la evaluación de gestión de Gerentes, se articulará con el Plan de Desarrollo Institucional mediante acciones y actividades que desde la Gerencia se compromete a implementar para alcanzar las metas, Finalmente, el presente documento contiene el Plan de Desarrollo 2024-2027 como el instrumento estratégico de la ESE Hospital Universitario San Rafael de Tunja, que ha contemplado la articulación con los requerimientos normativos del Estado colombiano y con las Políticas de alto nivel que buscan garantizar el derecho fundamental de la salud.



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
**Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES**
www.hospitalesporlasaludambiental.net



CONTEXTO LEGAL

Ley 152 de 1994. Establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo en su artículo 45 preceptúa: *"Los planes de las entidades territoriales de los diversos niveles, entre sí y con respecto al Plan Nacional, tendrán en cuenta las políticas, estrategias y programas que son de interés mutuo y les dan coherencia a las acciones gubernamentales"*.

Ley 1438 de 2011. Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. Artículo. 72. Elección y evaluación de directores o gerentes de hospitales. Artículo. 73. Procedimiento para la aprobación del plan de gestión de las empresas sociales del estado del orden territorial. Artículo. 74. Evaluación del plan de gestión del director o gerente de empresas sociales del estado del orden territorial.

Resolución 710 de 2012. (Modificada por la Resolución 408 de 2018, Modificada por la Resolución 743 de 2013) Por medio de la cual se adoptan las condiciones y metodología para la elaboración y presentación del plan de gestión por parte de los 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.

Ley estatutaria 1751 del 2015. Por medio de la cual se regula el derecho fundamental a la salud y se dictan otras disposiciones, con el objeto de garantizar el derecho fundamental a la salud, regularlo y establecer sus mecanismos de protección.

Decreto 780 de 2016. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social. Art. 2.5.3.8.4.2.7 establece como función de la junta directiva la discusión y aprobación de los Planes de Desarrollo de la Empresa Social y Art. 2.5.3.8.4.4.1. define la autonomía administrativa y financiera de las Empresas Sociales del Estado, así como la coordinación con la política del gobierno en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal.

Resolución 1035 de 2022. Mediante la cual el Ministerio de Salud y Protección Social adoptó el Plan decenal de salud pública PDSP 2022-2031, modificada por la Resolución 2367 de 2023 del mismo ministerio, en la cual se definen los objetivos, metas estratégicas, dimensiones, componentes, metas sanitarias, líneas de acción y responsables de la salud pública en el país.

Ley 2294 del 2023. Expide el "Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 Colombia Potencia Mundial de la Vida", establece a Colombia como territorio saludable con Atención Primaria en Salud — APS, a partir de un modelo de salud preventivo y predictivo, cuyo accionar se centra en las personas, las familias y las comunidades e implica el desarrollo de los principios y elementos centrales de la APS, a través de un sistema basado en los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud.

Resolución 100 de 2024. El Ministerio de Salud y Protección Social deroga la Resolución 1536 de 2015 Y establece las disposiciones sobre la Planeación Integral para la Salud a cargo de las entidades territoriales y Empresas Sociales del Estado, buscando a través de una planeación estratégica participativa el logro del compromiso y motivación laboral dentro de la Institución.



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
**Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES**
www.hospitalesporlasaludambiental.net



Decreto 326 del 27 de marzo de 2024, expedido por la Gobernación de Boyacá por medio del cual se nombró en propiedad al Doctor GERMÁN FRANCISCO PERTUZ GONZÁLEZ, identificado con cédula de ciudadanía No. 7.165.970 expedida en Tunja, en el cargo de Gerente de la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN RAFAEL DE TUNJA, para el período comprendido entre el 01 de abril de 2024 y hasta el 31 de marzo de 2028.

Resolución 137 del 2024. Mediante la cual se adoptó la metodología para el direccionamiento estratégico de la E.S.E HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN RAFAEL DE TUNJA para el periodo 2024-2027.

2. CONTEXTO INTERNO - ASPECTOS INSTITUCIONALES

2.1. Generalidades

Con cerca 500 años de historia y una amplia trayectoria basada en la humanización de la ciencia y el alivio de las dolencias físicas y psíquicas de la población boyacense, la E.S.E. Hospital San Rafael Tunja rememora su amplia trayectoria.

Fuimos el primer Hospital del Nuevo Reino de Granada entonces nombrado "Nuestra Señora de la Concepción", fundado en la ciudad de Tunja en 1553 y ubicado en donde hoy funciona el SENA Centro en Tunja, hasta 1636.

En 1992 y mediante Decreto Ordenanza 1243 el Hospital se convierte en "Empresa Social del Estado Hospital San Rafael Tunja", Establecimiento Público del Orden Departamental, lo cual hace posible su reestructuración como Empresa Social del Estado a partir del 27 de diciembre de 1995 mediante Decreto 001528 de la Gobernación de Boyacá. Esta nueva empresa está dotada de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, adscrita a la Secretaría de Salud de Boyacá e integrante del Sistema General de Seguridad Social en Salud, sometida al régimen jurídico previsto por la ley 100 de 1993 y Decreto 1876 de 1994.

La ESE Hospital Universitario San Rafael de Tunja, es el principal centro de referencia de alta complejidad del Departamento de Boyacá, y actualmente, apoya la prestación de servicios de segundo nivel para la zona centro del departamento, lo que genera un aumento en la demanda de los servicios de la ESE. En los últimos cinco (5) años, se ha evidenciado un aumento progresivo en la demanda de los servicios prestados por la ESE, reflejado en los egresos hospitalarios, en la demanda insatisfecha y principalmente en el índice ocupacional de cada uno de los servicios de la Institución

2.2. Portafolio de servicios

La ESE Hospital Universitario San Rafael de Tunja cuenta con 90 servicios inscritos ante el REPS.



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030

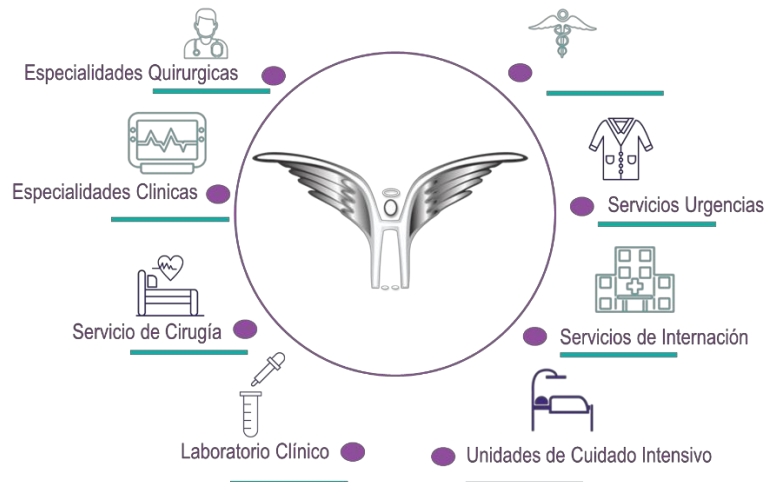


www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES
www.hospitalesporlasaludambiental.net





**SEDE 1. ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN RAFAEL
DE TUNJA**

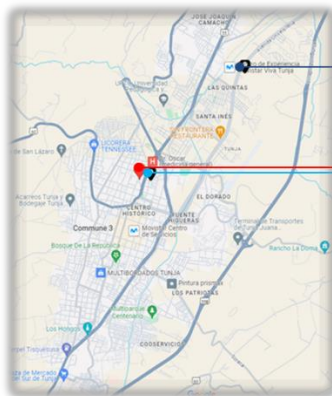
62

**SEDE 2. UNIDAD MATERNO INFANTIL
MARIA JOSEFA CANELONES -
EDIFICIO ESPECIALISTAS**

9

**SEDE 3. EDIFICIO COLÓN CORPORACIÓN
MEDICO EMPRESARIAL**

19



	INTERNACIÓN	9
	CONSULTA EXTERNA.....	19
SEDE 1.	QUIRURGICOS.....	15
	APOYO DIAGNOSTICO Y COMPLEMENTACIÓN TERAPEUTICA.....	15
	ATENCIÓN INMEDIATA.....	4
SEDE 2.	CONSULTA EXTERNA.....	8
	APOYO DIAGNOSTICO Y COMPLEMENTACIÓN TERAPEUTICA	1
SEDE 3.	CONSULTA EXTERNA	18
	APOYO DIAGNOSTICO Y COMPLEMENTACIÓN TERAPEUTICA	1

2.3. Capacidad Instalada

Respecto a la capacidad instalada, La ESE Hospital Universitario San Rafael de Tunja, registra la siguiente capacidad instalada:



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
**Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES**
www.hospitalesporlasaludambiental.net



INTERNACIÓN

Hospitalización Adulto
119 unidades
Hospitalización Pediátrica
28 unidades
Unidades de Cuidado Intensivo
Adulto: 40
Pediátrica: 12
Neonatal: 23

CONSULTA EXTERNA

CONSULTORIO

Sede 1. 4
Sede 2. 5
Sede 3. 13

PROCEDIMIENTOS

Sede 1. 3
Sede 2. 1
Sede 3. 1

QUIRURGICOS

6 Quirofanos
12 unidades de recuperación

URGENCIAS

12 Consultorios
10 unidades de observación
pediátrica
15 unidades de observación

TRANSPORTE ASISTENCIAL

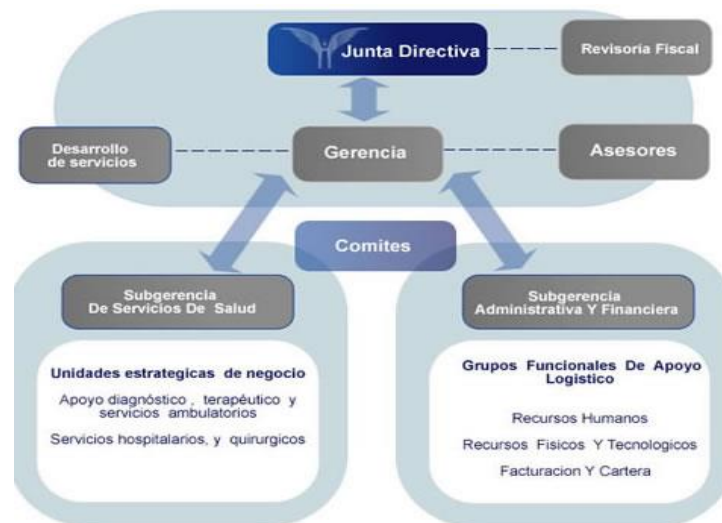
1 Unidad móvil básica
1 Unidad móvil medicalizada



Grupo	Descripción	Cantidad
AMBULANCIAS	Básica	1
	Medicalizada	1
CAMAS 230	Adultos	119
	Atención del Parto	8
	Cuna Básico Neonatal	9
	Incubadora Intensiva Neonatal	8
	Incubadora Intermedia Neonatal	6
	Intensiva Adultos	35
	Intensiva Pediátrica	10
	Intermedia Adultos	5
	Intermedia Pediátrica	2
	Pediátrica	28
CAMILLAS 25	Observación Adultos Hombres	7
	Observación Adultos Mujeres	8
	Observación Pediátrica	10
CONSULTORIOS 34	Consulta Externa	22
	Urgencias	12
SALAS 13	Partos	2
	Procedimientos	4
	Quirófano	6
	Sala de Cirugía	1
SILLAS	Sillas de Quimioterapia	4

2.4. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la E.S.E. Hospital Universitario San Rafael de Tunja, está diseñada para facilitar la integración entre los procesos administrativos y asistenciales, principalmente a través de la Junta Directiva y Revisoría Fiscal, Junto con la Gerencia que cuenta con dos subgerencias: Administrativa y de Servicios de Salud, un Asesor de Desarrollo de Servicios, un Asesor de Control de Control Interno y un Asesor Jurídico Externo. Acuerdo 002 de 1997. Estatuto Empresa Social del Estado Hospital Universitario San Rafael de Tunja.



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
**Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES**
www.hospitalesporlasaludambiental.net



2.5. Perfil epidemiológico

La E.S.E. Hospital Universitario San Rafael de Tunja como Institución prestadora de servicios de salud de mediana y alta complejidad, centro de referencia del departamento de Boyacá y de departamentos vecinos, atendió para el año 2023 un total de 218.158 usuarios.

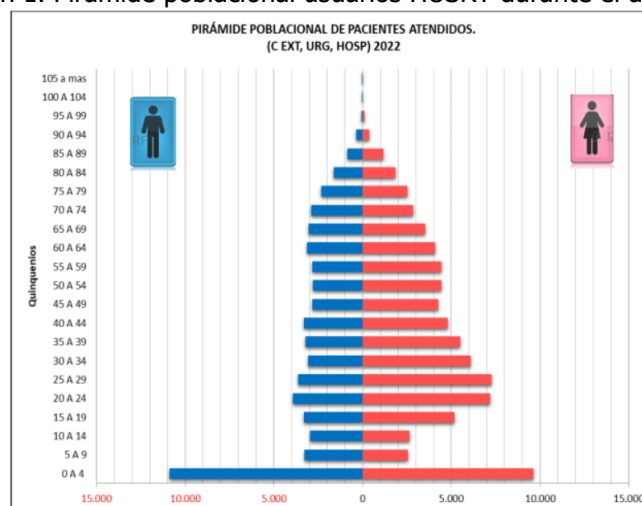
Tabla 1. Atenciones realizadas durante el año 2023

2023	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	TOTAL	%
URG	14761	15441	15360	15960	61522	28%
ADULTO	8889	9140	9281	10291	37601	
PEDIATRICA	3149	3913	3659	3374	14095	
GINECOLOGICA	2723	2388	2420	2295	9826	
CONSULTA EXTERNA	30276	33539	35155	34264	133234	61%
CONSULTAS ESPECIALIZADAS	16600	16601	17799	16824	67824	
JUNTAS QUIRURGICAS	175	146	165	127	613	
PROGRAMAS	4340	4600	4590	7269	20799	
PROCEDIMIENTOS	1234	2115	2466	1509	7324	
AYUDAS DIAGNOSTICAS	5798	7040	6595	7458	26891	
REHABILITACION	2129	3037	3540	1077	9783	
HOSP	5693	5900	5916	5893	23402	11%
QUIRURGICO	2063	2044	2052	2173	8332	
NO QUIRURGICO	2126	2395	2383	2297	9201	
OBSTETRICO	1209	1149	1137	1096	4591	
SALUD MENTAL	295	312	344	327	1278	
DIAS ESTANCIA	28239	29975	29835	29830	117879	
TOTAL	50730	54880	56431	56117	218158	100%

Fuente: Calidad HUSRT, 2023.

Según informe de perfil epidemiológico, para el año 2022, los usuarios atendidos según precedencia estaban desagregados así: 96% de Boyacá, 1% Santander, 1% Cundinamarca y 2% otros departamentos. El 57% de las atenciones realizadas fueron para el sexo femenino y el 43% para el sexo masculino, con mayor representación de los grupos primera infancia y mujeres en edad fértil, en relación con el número de partos que se atienden en la Institución.

Imagen 1. Pirámide poblacional usuarios HUSRT durante el año 2022



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
**Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES**
www.hospitalesporlasaludambiental.net



Fuente: Informe perfil epidemiológico HUSRT, 2022.

Según el régimen de afiliación, el 53% de pacientes pertenecían al régimen subsidiado, el 29% al régimen contributivo, el 11% al régimen especial y en menor proporción encontramos a aseguradoras (2%), SOAT (2%), particulares (2%) y Población pobre con Sisbén (1%).

Mortalidad general

Para el año 2023 se registraron 949 defunciones, 93.8% (890 casos) correspondió a pacientes Institucionales, de las cuales se reportan 88% (837 muertes) con probable manera de muerte natural y 12% (112 casos) con probable manera de muerte violenta. El 6% (57 casos) correspondió a muertes fetales y el 0.2% (2 casos) a defunciones extrahospitalarias.

Según el tiempo de estancia hospitalaria, el 60% (533) de las defunciones registraron estancia superior a 48 horas y el 40% (357) una estancia en la Institución inferior o igual a 48 horas.

Como primeras cinco causas de mortalidad general, para el 2023 se registran: 1) Enfermedades del sistema circulatorio, 2) Neoplasias, 3) Enfermedades del sistema digestivo (cirrosis hepática alcohólica, coledocolitiasis, coledocolitiasis...), 4) Causas externas (accidentes, lesiones), 5) Enfermedades del sistema respiratorio.

Morbilidad

El perfil de morbilidad del HUSRT no ha presentado variaciones marcadas posterior a la pandemia, así, se presentan las principales causas de morbilidad en los servicios de urgencias, hospitalización y consulta externa.

El servicio de urgencias se divide en 3 unidades funcionales: urgencias adultas, urgencias pediátricas y urgencias ginecobstétricas. A continuación, se presentan los principales diagnósticos en el servicio de urgencias.

Tabla 2. Morbilidad atendida en urgencias durante el año 2022

CIE-10	Morbilidad atendida por diagnóstico	Femenino	Masculino	Total	%
R104	OTROS DOLORES ABDOMINALES Y LOS NO ESPECIFICADOS	2540	1405	3945	8
R51	CEFALEA-MIGRAÑA	1783	600	2383	5
A09	DIARREA Y GASTROENTERITIS DE PRESUNTO ORIGEN INFECCIOSO	1195	1037	2232	4
J00	RINOFARINGITIS AGUDA	881	851	1732	3
N390	INFECCION DE VIAS URINARIAS, SITIO NO ESPECIFICADO	1203	219	1422	3
R073-R074	DOLOR EN EL PECHO	521	439	960	2
M545	LUMBAGO NO ESPECIFICADO	501	375	876	2
K291-K299	GASTRITIS Y DUODENITIS	455	284	739	1
S099	TRAUMATISMO DE LA CABEZA, NO ESPECIFICADO	267	376	643	1
O470	FALSO TRABAJO DE PARTO	636	0	636	1
PRIMERAS 10 CAUSAS		9982	5586	15568	30
DEMÁS CAUSAS		19949	16144	36105	70
TOTAL GENERAL		29931	21730	51673	100



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES
www.hospitalesporlasaludambiental.net



R00-R99	Síntomas, signos y hallazgos anormales clínicos y de laboratorio, no clasificados en otra parte	6915	4095	11010	21.31
---------	---	------	------	-------	-------

Fuente: Informe perfil epidemiológico HUSRT, 2023.

Para el año 2022 se registraron un total de 23.133 egresos hospitalarios, las primeras 10 causas representan el 29% de las atenciones.

Tabla 3. Morbilidad en hospitalización durante el año 2022

CIE-10	Morbilidad hospitalización general	Femenino	Masculino	Total	%
O800	PARTO(VAGINAL+CESAREA)	2558	0	2558	11
K810	PATOLOGIA BILIAR BENIGNA	512	223	735	3
K350	APENDICITIS AGUDA	321	352	673	3
N390	INFECCION DE VIAS URINARIAS, SITIO NO ESPECIFICADO	357	163	520	2
J189	NEUMONIA	221	266	487	2
I500	INSUFICIENCIA CARDIACA	175	212	387	2
I219	INFARTO AGUDO DEL MIOCARDIO	126	226	352	2
J449	ENFERMEDADES PULMONARES OBSTRUCTIVAS CRONICAS	157	159	316	1
F411	TRASTORNOS DE ANSIEDAD	192	100	292	1
J219	BRONQUIOLITIS AGUDA	126	148	274	1
PRIMERAS 10 CAUSAS		4745	1849	6594	29
DEMÁS CAUSAS		8271	8267	16539	71
TOTAL GENERAL		13016	10116	23133	100
Síntomas, signos y hallazgos anormales clínicos y de laboratorio, no clasificados en otra parte		856	786	1642	7

Fuente: Informe perfil epidemiológico HUSRT, 2023.

Respecto al perfil de morbilidad en consulta externa se observa que para el año 2022 se encontraron 66176 registros de consulta especializada. A continuación, se presentan los principales diagnósticos en consulta externa:

Tabla 2. Morbilidad en consulta externa durante el año 2022

CIE-10	Morbilidad Consulta externa	Femenino	Masculino	Total	%
P073	RECIEN NACIDOS PRETERMINO	2190	2262	4452	7
K429	HERNIAS DE PARED ABDOMINAL	767	1061	1828	3
E668	OBESIDAD	1426	263	1689	3
K800	PATOLOGIA BILIAR BENIGNA	892	324	1216	2
Z358	SUPERVISION DE EMBARAZO DE ALTO RIESGO	1180	0	1180	2
E108	DIABETES MELLITUS	619	448	1067	2
J342	DESVIACION DEL TABIQUE NASAL	406	603	1009	2
N40	HIPERPLASIA DE LA PROSTATA	0	995	995	2
E038	HIPOTIROIDISMOS NO ESPECIFICADOS	838	122	960	1
G473	APNEA DEL SUEÑO	480	406	886	1
PRIMERAS 10 CAUSAS		8798	6484	15282	23
DEMÁS CAUSAS		28793	22101	50894	77
TOTAL GENERAL		37591	28585	66176	100



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES
www.hospitalesporlasaludambiental.net



R00-R99	Síntomas, signos y hallazgos anormales clínicos y de laboratorio, no clasificados en otra parte	1928	1176	3104	5
---------	---	------	------	------	---

Fuente: Informe perfil epidemiológico HUSRT, 2023.

2.6. Políticas Institucionales

Política del modelo de prestación de servicios de salud

Política de Gestión de Riesgos Integral

Política de Seguridad del Paciente

Política de Humanización del Servicio

Política General de Seguridad y Privacidad de la Información

Política de Derechos de Autor

Política del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo y el Sistema de Gestión Ambiental y se armoniza con el Sistema Obligatorio de la Garantía de Calidad (S.O.G.C)

2.7. Aspecto financiero

Estado situación financiera

CONCEPTO	DICIEMBRE DE 2023	DICIEMBRE DE 2022	VARIACION	VARIACION
TOTAL ACTIVO	370.944.774.177,00	290.296.500.299,00	80.648.273.878,00	28%
TOTAL PASIVO	- 72.419.596.875,00 -	65.576.774.815,00 -	6.842.822.060,00	10%
PATRIMONIO	298.525.177.302,00	224.719.725.484,00	73.805.451.818,00	33%

Pasivo
↑
10%

Patrimonio
↑
33%

Estados financieros, en el estado de situación financiera se tiene el total del activo, total del pasivo y patrimonio, este último se ha fortalecido en \$73.805.451.818, el pasivo creció en comparación a la vigencia 2022 en \$6.842.822.060 y se endeudo en \$6.842.822.060 para crecer \$80.648.23.878, pero el activo creció en \$80.648.273.878, esto se logró gracias a todos los aportes del trabajo, la facturación que se ha hecho en el Hospital, sin embargo de estos \$80.648.23.878 una gran parte está en poder de terceros, que son las EAPB.

Estados de Resultados Integrales



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
**Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES**
www.hospitalesporlasaludambiental.net



PRESUPUESTO	DICIEMBRE DE 2023	DICIEMBRE DE 2022	VARIACION	VARIACION
VENTA DE SERVICIOS	283.936.677.443	237.980.248.672	45.956.428.771,0	19%
COSTO DE VENTAS	213.395.822.155	185.120.166.482	28.275.655.673,0	15%
GASTOS OPERACIONALES	39.083.002.130	36.475.296.219	2.607.705.911,0	7%
INGRESOS POR TRANSFERENCIAS	44.010.447.245	2.328.885.380	41.681.561.865,0	1790%
OTROS INGRESOS	4.916.412.595	4.860.039.351	56.373.244,0	1%
OTROS GASTOS	6.579.261.180	9.083.704.065	2.504.442.885,0	-28%
RESULTADO DEL EJERCICIO	73.805.451.818	14.490.006.637	59.315.445.181,00	409%

En venta de servicios se creció en comparación con la vigencia 2022 en \$ 45.956.428.771, en costo de ventas se creció en \$28.275.655.673, crece el ingreso un 19%, crece el costo un 15% lo que significa que se es más eficientes en el uso de los recursos.

Indicadores

INDICADOR	DICIEMBRE 2023	DICIEMBRE 2022	VARIACION %
Capital de trabajo	132.527.262.477	97.240.408.437	36,29%
Liquidez	3,99	3,30	20,91%
Índice de solidez	5,12	4,43	15,58%
Índice de endeudamiento	0,20	0,23	-13,04%
Margen de utilidad operacional	0,11	0,07	57,14%
Margen de utilidad neta	0,26	0,06	333,33%
Rotación de cartera	373,73	384,36	-2,77%

3. CONTEXTO EXTERNO

3.1. Objetivos desarrollo sostenible

La Agenda 2030 propone 17 objetivos de desarrollo sostenible, que buscan poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar prosperidad para todos, por lo tanto, es deber de los gobiernos, sectores, Instituciones y población en general implementar acciones que apunten al alcance de los mismos.



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsanrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
**Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES**
www.hospitalesporlasaludambiental.net





El Objetivo 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades, busca una cobertura sanitaria universal, prevención de enfermedades transmisibles, no transmisibles y promoción del acceso a servicios de salud vitales de manera equitativa, teniendo por metas la reducción en la tasa de mortalidad materna, poner fin a las muertes evitables en menores de 5 años, terminar con las epidemias de SIDA, tuberculosis, malaria, hepatitis y otras enfermedades desatendidas. Otras metas incluyen la reducción de la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles, fortalecer la prevención y manejo del abuso de sustancias adictivas, la reducción de muertes por accidentes de tránsito, reducción de muertes por productos químicos y contaminación.

Respecto a la prestación de servicios, se tiene por meta el acceso universal a la atención en salud sexual y reproductiva, cobertura sanitaria universal con calidad para todos, así como el fortalecimiento en materia de gestión del riesgo.

3.2. Plan Decenal de Salud Pública 2022-2031

El PDSP 2022-2031 tiene como propósito ser la hoja de ruta construida a partir de la participación social que a través de la acción de institucional e intersectorial de forma articulada, diferencial y sostenible busca avanzar en la garantía del derecho fundamental a la salud, reducir inequidades sociosanitarias y mejorar el bienestar y la calidad de vida de los habitantes del territorio colombiano.

Dentro de su marco conceptual contiene el Enfoque de igualdad de género, Estado social de derecho, Enfoque territorial, Derechos humanos, Derecho fundamental a la salud, Interculturalidad en salud, Determinantes sociales de la salud y Atención Primaria en Salud; todos estos conceptos se integran en la planeación estratégica de la entidad.

Para el despliegue del PDSP se contemplan siete ejes, a continuación, se mencionan algunas de las principales estrategias en cada eje:

1. Gobernabilidad y gobernanza de la salud pública.
 - Desarrollo y fortalecimiento de capacidades para la planeación integral en salud y la gestión en el marco del Modelo de Salud preventivo, predictivo y resolutivo basado en Atención Primaria en Salud - APS.

- Diseño e implementación de estrategias para la transversalización de los enfoques diferencial, de género y diversidad, curso de vida, salud familiar y comunitaria y psicosocial para pueblos y comunidades.
 - Desarrollo de mecanismos para el fortalecimiento de la conducción y articulación sectorial e intersectorial, la regulación, la conformación y operación de redes integrales e integradas territoriales de servicios de salud y la rendición de cuentas conforme a las competencias establecidas.
 - Generación y fortalecimiento de espacios para la participación de personas y colectivos diferenciales, de género y diversidad y para pueblos y comunidades étnicos acordes con sus procesos políticos y organizativos.
2. Pueblos y comunidades étnicas, población campesina, género diversidades, condiciones y situaciones.
- Establecimiento de mecanismos institucionales, sectoriales, intersectoriales y comunitarios que garanticen la participación de las diferentes formas y expresiones organizativas de los pueblos y comunidades en la planeación y la respuesta en salud.
 - Desarrollo de capacidades institucionales, sectoriales, intersectoriales y comunitarias para la transversalización del enfoque diferencial, de género y diversidad, curso de vida, salud familiar y comunitaria, psicosocial y el reconocimiento y respeto por los sistemas de conocimiento propio de pueblos y comunidades étnicas y campesinas en la planeación, formulación e implementación de planes, programas y estrategias orientados a la garantía del derecho fundamental a la salud.
 - Identificación, disminución y superación de barreras de acceso a la atención integral en salud de personas y colectivos.
3. Determinantes Sociales de la Salud.
- Fortalecimiento de acciones dirigidas a la prevención y atención de problemas y trastornos mentales de la población en todos los entornos y momentos del curso de vida (familia, trabajo y otros escenarios de protección social).
 - Fortalecimiento de la infraestructura, adaptación cultural y la incorporación de nuevas tecnologías y energías alternativas y el cambio de procesos del sector salud que generan impacto negativo socioambiental y amplifican los efectos del cambio climático
4. Atención Primaria en Salud.
- Implementación de mecanismos para la coordinación y gestión de la operación de las redes integrales e integradas territoriales de salud en el marco de un modelo preventivo, predictivo y resolutivo basado en la APS.
 - Desarrollo de las capacidades estructurales y organizacionales para el ejercicio de la autoridad sanitaria, la gobernanza, la conformación, organización, operación, monitoreo y evaluación de las Redes integrales e integradas territoriales de salud.
 - Fortalecimiento de capacidades institucionales y comunitarias para el desarrollo de la APS con acciones territorializadas, universales, sistemáticas, permanentes y participativas bajo un enfoque familiar y comunitario.
 - Reorientación de servicios de salud basado en atención primaria en salud.
 - Fortalecimiento de la infraestructura pública en salud con condiciones de accesibilidad, aceptabilidad y pertinencia sociocultural
 - Reorganización de servicios de salud en complejidades y modalidades de prestación para mejoramiento de acceso, integralidad de la atención y continuidad del cuidado.
 - Fortalecimiento de las modalidades de prestación de servicios de salud de telemedicina y extramuralidad en integración con el nivel primario de atención.



- Definición e implementación de mecanismos de coordinación asistencial entre el nivel primario y los servicios de mediana y alta complejidad.
- Definición de estándares y modelos de gestión para el acceso con oportunidad a servicios de mediana y alta complejidad.
- 5. Cambio climático, emergencias, desastres y pandemias.
 - Formulación de políticas que permitan la planeación de la gestión integral del riesgo de desastres en salud y el fortalecimiento de la capacidad sectorial y comunitaria para responder a eventos de crisis, emergencias y desastres de importancia nacional e internacional.
 - Garantizar el derecho fundamental a la salud a las personas que han sido o pueden ser potencialmente afectadas por situaciones de urgencia, emergencias, desastres, brotes y epidemias, comprende la operación y fortalecimiento de los Centros Reguladores de Urgencias, Emergencias y Desastres -CRUES, los Sistemas de Emergencias Médicas y las acciones de conocimiento, reducción del riesgo y manejo de desastres en salud.
 - Fortalecimiento en todos los niveles las capacidades técnicas operativas de alerta y respuesta.
 - Fortalecimiento de la capacidad sectorial, transectorial y comunitaria para detectar y responder a eventos inusuales en salud pública que afecten la salud de la población.
 - Promoción de la investigación y las estrategias de información, educación y comunicación - IEC para el fortalecimiento del proceso de gestión integral de riesgos de la urgencia, emergencia y desastres
 - Gestión Intersectorial para el mantenimiento y fortalecimiento de las capacidades básicas a nivel departamental frente a la preparación y respuesta necesarias con respecto al Reglamento Sanitario Internacional-RSI 2005, incluyendo el enfoque de "Una Salud"
- 6. Conocimiento en salud pública y Soberanía sanitaria.
 - Producción, organización, depuración y reporte de la información en salud pública
 - Desarrollo de estrategias de comunicación para la difusión y el uso adecuado de la información en salud pública.
 - Fomentar la inversión en investigación, desarrollo, innovación (I+D+i) y producción local de TES.
- 7. Personal de salud.
 - Concertación de los mínimos de formación del THS y las prácticas pedagógicas a nivel técnico, tecnológico, universitaria, posgradual y formación de formadores con relación a: territorio, territorialidad, interculturalidad en salud, atención primaria en salud, salud pública y salud colectiva.
 - Fortalecimiento del desarrollo de capacidades en el Talento Humano en Salud para la identificación, diagnóstico y prevención de los riesgos relacionados con la ocupación.

3.3. Planes de desarrollo nacional y departamental

Plan de desarrollo nacional 2020-2026 "Colombia potencia mundial de la vida"

El gobierno actual propone en su plan el desarrollo de un "Sistema de salud garantista, universal, basado en un modelo de salud preventivo, predictivo y resolutivo" mediante el cual se buscará "hacer efectiva la APS" a través de la reorientación de los servicios de salud y el cumplimiento efectivo de las competencias de los integrantes del Sistema de Salud.



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
**Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES**
www.hospitalesporlasaludambiental.net



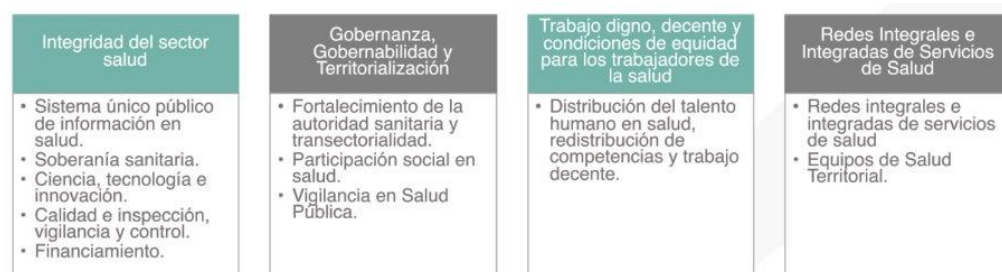
Dicho modelo se concibe como una construcción colectiva basada en la Atención Primaria en Salud (APS), su accionar se centra en las personas, las familias y las comunidades e implica el desarrollo de los principios y elementos centrales de su implementación tales como: Primer contacto a través de Equipos Básicos de Salud; Abordaje familiar y comunitario; Atención integral, integrada y continua; Énfasis en la promoción y prevención; Participación Social incidente y decisoria; Interculturalidad y transectorialidad.

Este Modelo se desarrolla a través de una configuración territorial para la comprensión integral de las necesidades en salud y la respuesta, ordenando las acciones y recursos de los diferentes sectores y actores en un ejercicio de transectorialidad que permita afectar positivamente los determinantes sociales de la salud.

Bajo el principio de promoción de la salud, el modelo se compone de 3 ejes: Predictivo, que incluye la planificación en salud y preparación de la respuesta sobre un análisis de datos reales; Preventivo, con acciones universales, territorializadas, sistemáticas, permanentes e interculturales que procuren el mantenimiento de la salud de la población; y Resolutivo, buscando garantizar la continuidad en la atención con un nivel primario fuerte, junto con el acceso oportuno y sin barreras a servicios de mediana y alta complejidad.

Dentro del modelo, la APS se concibe como una estrategia orientada a garantizar el acceso equitativo a los servicios de salud y afectar positivamente los determinantes en salud. Los cuatro pilares establecidos con sus respectivos componentes buscan hacer efectiva la aplicación del modelo.

Figura 1. Pilares y componentes del Modelo de salud.



Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social. 2024

La articulación y aplicación del modelo a nivel territorial se realiza a través de los planes de desarrollo y planes territoriales de salud departamentales y municipales, por lo tanto, las instituciones de salud deben vincular sus estrategias según los lineamientos establecidos por el gobierno nacional. La E.S.E. Hospital Universitario San Rafael de Tunja, al ser una Institución de salud del orden departamental, debe encaminar su planeación desde dicho nivel administrativo.

Plan de desarrollo departamental "Nuestro gran plan es Boyacá" 2024-2027

En el Artículo 8°. Capítulo IV – Estrategia de desarrollo: tierra para vivir dignamente y segura, se reconoce la importancia de la inversión en el sector salud, por lo que propone continuar mejorando la infraestructura, equipamiento y capital humano en salud, a la vez que se modifican los determinantes sociales de la salud a través de la inversión en otros sectores, para que Boyacá sea un territorio en el que se pueda vivir dignamente.



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Para lograr esta apuesta, se propone la **Dimensión de Desarrollo: Boyacá Grande: territorio saludable** con su componente estratégico:

- Apuesta para el Desarrollo Territorial: "Por Boyacá grande comprometida con los entornos saludables"

Con la intención de propiciar entornos saludables para las personas, familias y comunidades, se realizará articulación entre sectores y actores de base comunitaria, buscando la reducción y el control de enfermedades, el reconocimiento temprano de riesgos, la promoción de hábitos y estilos de vida saludables, así como de una cultura de buen trato y sana convivencia.

Como resultado se espera la reducción de la Tasa de mortalidad prematura por enfermedades crónicas no transmisibles (población de 30 a 70 años). El Programa Salud pública incluye diferentes productos como las campañas de gestión del riesgo cardiovascular y metabólico, de promoción de la salud, de prevención de enfermedades laborales y asistencias técnicas dirigidas a los territorios.

- Apuesta para el Desarrollo Territorial: "El derecho humano a la alimentación, engrandece a Boyacá"

Para garantizar el derecho humano a la alimentación, a nivel institucional se desarrollarán acciones que mejoren las capacidades técnicas de los equipos de salud para la identificación temprana, la promoción de la salud nutricional, la prevención y atención de alteraciones nutricionales a menores de 5 años, enfatizando en temas como la alimentación de la gestante y lactante, parto humanizado, lactancia materna exclusiva, alimentación complementaria y valoración integral de la salud y desarrollo.

Otras estrategias incluidas son: el fortalecimiento de una alimentación adecuada y la implementación de estrategias para prevenir la malnutrición infantil, con énfasis en la formulación del plan decenal de lactancia materna, la gestión de salas amigas de la familia lactante en el ámbito laboral, análisis y gestión del riesgo de los eventos de desnutrición aguda en menor de 5 años.

Se espera mantener una baja Tasa de mortalidad asociada a desnutrición aguda, por cada 100.000 menores de 5 años. Para lo cual, el programa de Salud pública contempla campañas de gestión del riesgo y realización de asistencias técnicas.

- Apuesta para el Desarrollo Territorial: "Por Boyacá grande, con atención integral en salud basada en la "atención primaria en salud centrada en la familia y la comunidad"

En búsqueda de mejores resultados en salud, se desarrollarán campañas de gestión del riesgo para la detección temprana de la enfermedad, prevención de consumo de psicoactivos, de trastornos mentales, de enfermedades zoonóticas, de enfermedades generadas por sustancias químicas o contaminación; acciones para la mitigación de riesgos de enfermedades prevenibles por vacunas, acciones para la identificación y certificación de personas con discapacidad, acciones de inspección, vigilancia y asistencia técnica a los municipios y prestadores de salud.

Un compromiso esencial del gobierno de esta la Boyacá grande es la prestación de servicios de salud con calidad, que se fundamentará en la integración efectiva de los procesos institucionales, fortalecimiento de la infraestructura, tecnología y dotación hospitalaria para mejorar la capacidad resolutoria de la red de servicios bajo el modelo de atención en salud preventivo, predictivo y resolutivo basado en atención primaria en salud, agilizando la transformación del sistema y protegiendo el derecho fundamental a la salud, con acceso equitativo y diferencial, acercando los servicios a la comunidad a través de la modalidad extramural y telemedicina. Al aprovechar las tecnologías



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
**Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES**
www.hospitalesporlasaludambiental.net



digitales, se podrán superar las barreras geográficas y mejorar la calidad de vida de la población, ofreciendo servicios de salud más eficientes, accesibles, diferenciales y centrados en las personas, las familias y las comunidades.

Se fortalecerán las capacidades de la Dirección Territorial de Salud para la toma de decisiones, así mismo, se desarrollarán estrategias para la reducción de brechas en salud, distribución y dignificación del talento humano en salud, fortaleciendo la participación de otros sectores y actores que aporten en la garantía del derecho a la salud.

El objetivo principal de esta apuesta es Consolidar una Boyacá saludable que posee una organización gerencial y estratégica más funcional y resolutive en el ejercicio de su rectoría, con alta capacidad de liderazgo y convocatoria sectorial e intersectorial. El resultado esperado es una reducción en la Tasa de mortalidad general de 1.89 puntos en los próximos 4 años.

El Programa de Salud pública incluye estrategias como Campañas de gestión del riesgo – Ruta materno perinatal, estrategias de promoción de la salud – Plan para la prevención y atención del cáncer. El Programa de Inspección, vigilancia y control contiene los servicios de laboratorio de salud pública, visitas a sujetos sanitarios, vigilancia epidemiológica – SIVIGILA, vigilancia de la calidad del agua y control de residuos, control de vectores y de zoonosis.

El tercer Programa del sector salud corresponde a Aseguramiento y prestación integral de servicios de salud, el cual contempla la adecuación, construcción y dotación de la infraestructura hospitalaria de primer nivel de atención y tecnología para la modalidad de telemedicina; infraestructura adecuada, dotada y con telemedicina para hospitales de segundo nivel de atención; infraestructura adecuada y dotada para el hospital de tercer nivel de atención; apoyo a la red pública en salud con adquisición de ambulancias y unidades móviles para atención médica; Cofinanciación de la prestación de servicios de salud (subsidio a la oferta) y prestación de servicios de salud a la población pobre no afiliada; Asistencias técnicas en sistema único de habilitación y acreditación; así como la construcción de sedes del Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá.

4. METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta la Resolución No. 137 del 10 de abril de 2024, Por medio de la cual se adopta la metodología para definir el direccionamiento estratégico de la E.S.E HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN RAFAEL DE TUNJA” para el periodo 2024-2027, se establecen los lineamientos para dar cumplimiento a la construcción del diagnóstico en su componente interno y externo con la participación activa de todos los procesos y demás partes interesadas, ver Anexo Circular No 202411000000365-GER – Cronograma de planeación.

4.1. Análisis PESTEL

Se utiliza la herramienta de análisis de contexto externo PESTEL la cual permite identificar los factores (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) a nivel macro que podrían influir en el desarrollo o cumplimiento de los objetivos estratégicos o en este caso determinar el diagnóstico para la formulación de la estrategia institucional, logrando aprovechar las oportunidades y si tomar las mejores decisiones para adaptarse con éxito a los factores. Una vez realizado el análisis de contexto externo se determinan los siguientes factores:

FACTOR CRÍTICO	ASPECTO	OPORTUNIDAD	CLASIFICACIÓN	AMENAZA	CLASIFICACIÓN
----------------	---------	-------------	---------------	---------	---------------



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Factores Políticos	Incertidumbre por reforma al sistema de Salud			Generación de nuevas políticas o normatividad específicas para el sector Cambio de la normatividad. Deficiencias en la red de prestación de servicios. Incertidumbre por flujo de recursos	Amenaza Importante
	Cambios de gobierno nacional y Departamental	Continuidad en la gestión de la Institución. Buenas relaciones con el gobierno departamental.	Oportunidad Importante		
	Corrupción en manejo de recursos para la salud			Menor asignación de recursos a instituciones de salud	Amenaza Importante
	Falta de articulación entre sectores que puedan incidir en determinantes sociales de la salud	Articulación y reorganización de la red con el ente territorial. reuniones periódicas con ente departamental a fin de brindar educación continuada a niveles de baja y mediana complejidad	Oportunidad Importante		
	Modificaciones legales a las Fuentes de Gastos del Hospital	Programas de Sostenibilidad referentes en el país que aporten a la mejora continua del sistema	Oportunidad Importante		
Factores Económicos	Liquidación de EPS			Incobrabilidad de cartera por incumplimiento de las normas por parte de las entidades responsables de pago y por prevalecer a su red de prestadores y procesos liquidatarios que finalmente no llegan a girar sumas importantes de las acreencias y en algunos casos se declaran en desequilibrio financiero.	Amenaza Importante
	Ajustes en manual Tarifario			Prestación de servicios sin rentabilidad	Amenaza Importante
	Economía Nacional			Desequilibrio entre regímenes de afiliación con menores cotizaciones al sistema	Amenaza Importante
	Capacidad de pagos de ERP			Disminución de flujo de recursos de los pagadores Incumplimiento de las normas por parte de las entidades responsables de pago	Amenaza Importante
	Poca inversión en sector salud para el fortalecimiento de la Red de servicios en la región	Línea estratégica de Plan de desarrollo Departamental para el fortalecimiento de la infraestructura y dotación del sector salud	Oportunidad Importante		
	Baja oferta de especialistas			Incremento de costos, menor oferta de servicios, incumplimiento en funciones, falta de compromiso con la Institución	Amenaza Importante
	Variabilidad en costos de producción			Dificultad para la planeación en la ejecución de recursos	Amenaza Menor
Factores Sociales	Incremento población migrante, desplazada y no asegurada	Cobertura de aseguramiento en el departamento (99%)	Oportunidad Menor		



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES
www.hospitalesporlasaludambiental.net



	Transición demográfica que implique aumento en la prevalencia de enfermedades de alto costo y discapacidad			Incremento en gasto de recursos de salud, insostenibilidad del sistema	Amenaza Importante
	Mínima Cultura de prevención o autocuidado			Incremento en morbilidad y gastos en salud por enfermedades crónicas no transmisibles	Amenaza Importante
	Bajo nivel educativo y desconocimiento de derechos y deberes			Mal uso de los servicios de salud, saturación de atención por urgencias	Amenaza Menor
	Tendencia de la Tasa de Crecimiento poblacional			Mayor demanda de servicios de salud	Amenaza Importante
	Institucionales de educación superior con amplia oferta de programas	La presencia de instituciones educativas de orden público y privado en la ciudad, permiten que la entidad cuente con un entorno estimulante que puede atraer a especialistas, profesionales, técnicos y demás talento humano para la prestación de servicios	Oportunidad Importante		
Factores Tecnológicos	Constantes avances tecnológicos	Transformación digital: nuevas tecnologías inteligencia artificial, inteligencia de negocios, Big data, internet de las cosas para la toma de decisiones en la organización	Oportunidad Importante		
	Riesgos de ataques cibernéticos	Soluciones de ciberseguridad avanzadas para proteger la integridad y confidencialidad de la información del paciente, cumpliendo con las crecientes regulaciones en materia de privacidad	Oportunidad Importante	Incremento de ciberataques y amenazas digitales que pueden comprometer la seguridad de los datos del hospital y poner en riesgo la integridad de la información médica.	Amenaza Importante
	Falta de vocación científica en Colombia que limita el desarrollo tecnológico y la innovación en salud	Convocatorias de Min Ciencias y otras instituciones para el fortalecimiento y ejecución de proyectos de investigación	Oportunidad Importante		
	Baja inversión en innovación, ciencia y tecnología en el sector salud			Obsolescencia de equipos tecnológicos y limitación en la generación de nuevas tecnologías	Amenaza Importante
	Variación de la TRM para la adquisición de tecnología			Incremento de costos en mantenimiento y/o adquisición de equipos	Amenaza Importante
Factores Ambientales	Cambio climático			Incremento de enfermedades de origen ambiental, desastres naturales	Amenaza Importante
	Emergencias, desastres o pandemias			Amenazas ambientales como desastres naturales, incendios o cortes de energía que podrían afectar la infraestructura tecnológica y la disponibilidad de los sistemas.	Amenaza Menor
	Ajustes en políticas medio ambientales	Sostenibilidad ambiental	Oportunidad Importante		



	Ambientes naturales que favorecen la recuperación	Entorno regional adaptable a las características y necesidades de la población atendida, lo que permite generar espacios de salud y bienestar	Oportunidad Importante		
	Copamiento del relleno sanitario de PIRGUA			Alteración en el ciclo de disposición de residuos y contaminación de otros espacios	Amenaza Importante
Factores Legales	Cambios en normatividad aplicable			Sanciones por incumplimientos	Amenaza Importante
	Ajuste en normatividad de contratación laboral			Desequilibrio financiero por exigencia en formalización laboral	Amenaza Menor
	Cambios en contratación pública			Retraso en procesos de contratación que afecten la disponibilidad de recursos necesarios para el funcionamiento	Amenaza Menor

4.2. Identificación Factores Críticos de Éxito

La formulación del Plan de Desarrollo se realizó, teniendo en cuenta la metodología establecida en la Resolución 137 del 10 de abril de 2024, en donde se definió cronograma para la realización de mesas de trabajo con los líderes de proceso a fin de identificar el contexto desde la perspectiva de cada área frente de los factores críticos de éxito como debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas a través del formato OADS-F-38 instrumento de planeación, Ver Anexo 2. La información se condensó, se da una calificación a cada factor teniendo en cuenta atributos como importancia, intensidad y/o urgencia y tendencia, y con ella se construyeron la Matriz de evaluación del factor externo (MEFE) y la Matriz de evaluación del factor interno (MEFI), las cuales se presentan a continuación.

Resultado

FORTALEZAS	Puntuación
Desarrollo e integración de sistemas de información para optimización de procesos clínicos y administrativos (historia clínica, HRCATCH, mesa de servicios GLPI, integración sistema clínicos) indicando una capacidad institucional para adaptarse a las demandas cambiantes de la atención médica.	125
Apertura y Oferta de diferentes especialidades, subespecialidades, servicios y programas institucionales para brindar atención de calidad respondiendo a las necesidades de la población	100
Ampliación en la infraestructura y fortalecimiento de dotación hospitalaria	100
La Institución cuenta con gran potencial (fuentes de información, talento humano, plazas rurales y otros recursos) para el desarrollo de proyectos de investigación	100
El Hospital cuenta con personal administrativo y asistencial en diferentes disciplinas en cumplimiento con los requisitos de habilitación en salud	100
Gestión de los procesos de facturación, cartera y auditoría para el incremento en el recaudo	80
Desarrollo de programas anuales de capacitación, bienestar, inducción y reinducción orientados al mejoramiento de competencias y calidad de vida de los colaboradores PEGITH	80
La Institución goza de buen nombre por la calidad de sus servicios, la disponibilidad de especialistas 24 horas y la atención a todos los usuarios que lo requieran.	80
Procesos y procedimientos documentados y aprobados con puntos de control derivados de la segregación de actividades, cumpliendo con el nuevo ciclo documental mediante Ruta establecida, con verificación constante de procesos prioritarios	75
Se cuenta con diferentes mecanismos de atención a la ciudadanía (ventanilla única, contact center, oficina atención al usuario, chatbot, página web)	64



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Certificación en Trinorma ISO 9001:2015, ISO14001:2015 y 45001:2018	60
Capacidad de respuesta a contingencias disponiendo de espacios para expansión y/o reubicación de ambientes o áreas	48
Compromiso directivo con altos estándares de calidad en la atención médica	48
Convenios docencia-servicio con universidades públicas y privadas que ofrecen contraprestaciones y fortalecen a través del personal en formación, los procesos institucionales	48
Procedimientos establecidos para el reclutamiento, selección, verificación de requisitos de hoja de vida y vinculación del personal que labora en la Institución, han permitido que se cuente con Talento humano comprometido y capaz para llevar a cabo la prestación de los servicios	36
Se cuenta con un código de integridad y comités para talento humano (COPASST, Comisión personal, Convivencia laboral, Bienestar y Capacitación)	27
Se cuenta con una asociación de usuarios conformada por representantes de diferentes sectores y con incidencia a nivel departamental	27
Implementación de acuerdos de servicio con el fin de mejorar la prestación de servicios y dar resolutiveidad.	24
Se cuenta con Política de Prevención del Daño Antijurídico	24
DEBILIDADES	Puntuación
No se cuenta con certificación de central de mezclas	100
La resistencia al cambio y falta de una cultura de trabajo en equipo, identidad y compromiso	100
Traslado de la responsabilidad de la atención por parte de los especialistas al personal en formación lo que conlleva a aumento de reingresos, no realización de conciliación medicamentosa, eventos adversos, riesgo de daño antijurídico	100
Infraestructura Insuficiente para satisfacer las necesidades de los pacientes y el personal debido al crecimiento institucional	80
Comunicación ineficaz y poco asertiva entre el personal generando desarticulación entre procesos y fallas en la atención	80
Falta de adherencia al correcto diligenciamiento de historia clínica y a guías de práctica clínica e incorrecto manejo de la información, afectando el proceso de atención, aumentando la posibilidad de generación de glosas y dificultando la defensa legal del hospital en caso de litigios (daño antijurídico)	80
Modelo de prestación de servicios desactualizado y no se ha realizado una efectiva socialización	80
Subutilización y/o ausencia de sistemas de información, con persistentes trabajos manuales, incrementado la probabilidad de riesgo en errores humanos y costos por hora labor	80
Falta de concientización, oportunidad y calidad en la información que se recibe de otras dependencias generando Inoportunidad en la respuesta a procesos judiciales, sanciones, situaciones administrativas que incidan en los estados financieros	80
No se realizan copias de seguridad de la información de manera que garantice la recuperación efectiva de datos en caso de pérdida o corrupción, aumentando el riesgo de pérdida de información crítica, Ausencia de un plan de continuidad del servicio para hacer frente a posibles interrupciones ante situaciones de emergencia.	80
Estructura funcional desarticulada con el mapa de procesos, impidiendo la articulación entre procesos y la claridad en los roles y responsabilidades adicional a la falta de manual de funciones	80
Alta rotación del personal lo que limita el desarrollo de capacidades y/o habilidades en áreas específicas, afectando la calidad y la eficiencia de la atención	60
Falta de equipos biomédicos modernos y nueva tecnología para optimizar la prestación de servicios	60
Falta de humanización del talento humano en el trato hacia al usuario y su familia, así como entre el personal de salud	50
Falta de programas de capacitación y educación continua para el personal, así como falta de competencias, formación e interés de los médicos especialistas en docencia e investigación	48
Generación de documentos físicos a gran volumen en las áreas asistenciales y dificultad en la organización y manejo de los archivos por desactualización de las TRD e instrumentos archivísticos	36
Gestión ineficiente, subutilización desperdicio o escasez de recursos lo que puede resultar en altos costos de operación y una atención menos eficaz.	30
Ausencia de política institucional de seguridad y salud en el trabajo en donde permita junto con las empresas temporales de prestación de servicios establecer lineamientos claros de contratación, así como de terminaciones de contrato concertadas con el ente de control	27



Poca adherencia al sistema de gestión ambiental lo que se ve reflejado en la inadecuada manipulación de sustancias químicas y alto consumo de recursos naturales.	27
Ambientes con alteraciones en cuanto ruido, iluminación, temperatura, ventilación, entre otros, dentro del HUSRT por la no ejecución de un plan de intervención con base a los resultados de las mediciones ambientales los diferentes servicios	27
Estatuto y Manual de contratación desactualizados que generan demoras en los procesos de Contratación con especial énfasis en insumos y medicamentos deteriorando la evolución de nuestros pacientes en el ciclo de atención	24
OPORTUNIDADES	Puntuación
Recursos departamentales y/o nacionales para el fortalecimiento de instituciones de alta complejidad	100
Convocatorias de Min Ciencias y otras instituciones para el fortalecimiento y ejecución de proyectos de investigación	80
Unico Hospital público de tercer nivel del departamento, convirtiéndolo en el centro de referencia regional para atención especializada de alta complejidad	75
Capacidad institucional para ampliar servicios basados en atención primaria y desarrollar programas de promoción y prevención según el nuevo modelo de salud (atención domiciliaria, telemedicina)	75
Estrategias de Gestión del conocimiento como ejes del plan decenal de salud pública	75
Lineamientos para el fortalecimiento de redes integradas e integrales de servicios de salud para el departamento	75
Innovación tecnológica en salud	75
Experiencias exitosas de otras entidades de salud	60
Lineamientos establecidos en subsistema SICOE	60
Falta de humanización del talento humano en el trato hacia al usuario y su familia, así como entre el personal de salud	50
Planes de gestión del riesgo priorizados a nivel municipal y departamental	48
Avances en ciberseguridad cumpliendo con las crecientes regulaciones en materia de privacidad.	48
Desarrollo tecnológico, aplicaciones o plataformas en línea para los procesos de inducción, capacitación, formación continua y evaluación del desempeño del talento humano	48
Ejercicio de veeduría y participación de la asociación de usuarios en diferentes espacios e instituciones (Sec Salud, EAPB, gobernación, etc.)	36
AMENAZAS	Puntuación
Cambios en la legislación y regulación gubernamental en áreas como el reembolso de servicios de salud, techos presupuestales, unidad de pago por capitación, estándares de calidad y seguridad del paciente, y práctica médica, reforma laboral y pensional	100
No adherencia por parte de los niveles de menor complejidad en la atención mediante promoción y prevención Baja capacidad resolutoria	100
Copiamiento del relleno sanitario de PIRGUA	100
Deficiente formación académica y en investigación del personal que llega a su práctica formativa	100
Incobrabilidad de cartera por incumplimiento de las normas por parte de las entidades responsables de pago y por prevalecer a su red de prestadores y procesos liquidatarios que finalmente no llegan a girar sumas importantes de las acreencias y en algunos casos se declaran en desequilibrio financiero.	100
Variaciones en la demanda de servicios debido a cambios demográficos, preferencias de los pacientes o crisis de salud pública	80
Baja oferta de personal médico especializado y dificultad para reclutar y retener personal médico altamente calificado y especializado.	80
La rápida evolución de la tecnología médica y los altos costos asociados con la adquisición y mantenimiento de equipos y tecnologías de última generación	80
Falta de educación tecnológica, falta de conocimiento sobre los procesos administrativos y uso inadecuado de los servicios por parte de los usuarios	80
Cambios tecnológicos y obsolescencia de los sistemas de información	80
Sanciones y cierre de servicios por incumplimiento de normatividad vigente	80
Ampliación de la oferta de la red privadas, en especialidades y subespecialidades	75
Los cierres de EAPB conllevan a que el servicio de urgencias se convierta en la puerta de entrada para recibir servicios en salud y disminución del flujo de recursos	75



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Demora en la administración de justicia a nivel nacional, que implica costos administrativos y económicos directos para la Institución	64
Amenazas ambientales como desastres naturales, incendios o cortes de energía que podrían afectar la infraestructura tecnológica y la disponibilidad de los sistemas.	48

4.2. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)

Los factores analizados en el contexto externo fueron: contexto nacional, análisis de contexto departamental, análisis de contexto local. La finalidad principal de este análisis externo es crear una lista ponderada de Oportunidades y Amenazas reales que se puedan aprovechar, producto de la consolidación de estos factores es la Matriz de Evaluación de Factor Externo. Ver ANEXO 2

Resultado

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO EXTERNOS			
OPORTUNIDADES			
FACTOR	Calificación	Valor Ponderado	Total
Único Hospital público de tercer nivel del departamento, convirtiéndolo en el centro de referencia regional para atención especializada de alta complejidad	4	0,036	0,14
Recursos departamentales y/o nacionales para el fortalecimiento de instituciones de alta complejidad	4	0,036	0,14
Capacidad institucional para ampliar servicios basados en atención primaria y desarrollar programas de promoción y prevención según el nuevo modelo de salud (atención domiciliaria, telemedicina)	4	0,036	0,14
Estrategias de Gestión del conocimiento como ejes del plan decenal de salud pública	3	0,036	0,11
Lineamientos para el fortalecimiento de redes integradas e integrales de servicios de salud para el departamento	4	0,036	0,14
Experiencias exitosas de otras entidades de salud	3	0,036	0,11
Innovación tecnológica en salud	3	0,036	0,11
Planes de gestión del riesgo priorizados a nivel municipal y departamental	4	0,036	0,14
Lineamientos establecidos en subsistema SICOF	3	0,036	0,11
Avances en ciberseguridad cumpliendo con las crecientes regulaciones en materia de privacidad.	3	0,036	0,11
Convocatorias de Min Ciencias y de otras instituciones para el fortalecimiento y ejecución de proyectos de investigación	4	0,036	0,14
Desarrollo tecnológico, aplicaciones o plataformas en línea para los procesos de inducción, capacitación, formación continua y evaluación del desempeño del talento humano	3	0,036	0,11
Ejercicio de veeduría y participación de la asociación de usuarios en diferentes espacios e instituciones (Sec Salud, EAPB, gobernación, etc.)	3	0,036	0,11
Formalización laboral del talento humano en salud	3	0,036	0,11
TOTAL			1,71
AMENAZAS			
FACTOR	Calificación	Valor Ponderado	Total
Variaciones en la demanda de servicios debido a cambios demográficos, preferencias de los pacientes o crisis de salud pública	1	0,04	0,04



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
**Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES**
www.hospitalesporlasaludambiental.net



Baja oferta de personal médico especializado y dificultad para reclutar y retener personal médico altamente calificado y especializado,	1	0,04	0,04
La rápida evolución de la tecnología médica y los altos costos asociados con la adquisición y mantenimiento de equipos y tecnologías de última generación	1	0,04	0,04
Cambios en la legislación y regulación gubernamental en áreas como el reembolso de servicios de salud, techos presupuestales, unidad de pago por capitación, estándares de calidad y seguridad del paciente, y práctica médica, reforma laboral y pensional	1	0,04	0,04
Ampliación de la oferta de la red privadas, en especialidades y subespecialidades	2	0,04	0,07
Los cierres de EAPB conllevan a que el servicio de urgencias se convierta en la puerta de entrada para recibir servicios en salud y disminución del flujo de recursos	2	0,04	0,07
No adherencia por parte de los niveles de menor complejidad en la atención mediante promoción y prevención, baja capacidad resolutive	1	0,04	0,04
Falta de educación tecnológica, falta de conocimiento sobre los procesos administrativos y uso inadecuado de los servicios por parte de los usuarios	2	0,04	0,07
Amenazas ambientales como desastres naturales, incendios o cortes de energía que podrían afectar la infraestructura tecnológica y la disponibilidad de los sistemas.	2	0,04	0,07
Cambios tecnológicos y obsolescencia de los sistemas de información	2	0,04	0,07
Copiamiento del relleno sanitario de PIRGUA	2	0,04	0,07
Sanciones y cierre de servicios por incumplimiento de normatividad vigente	1	0,04	0,04
Demora en la administración de justicia a nivel nacional, que implica costos administrativos y económicos directos para la Institución	2	0,04	0,07
Deficiente formación académica y en investigación del personal que llega a su práctica formativa	1	0,04	0,04
Incobrabilidad de cartera por incumplimiento de las normas por parte de las entidades responsables de pago y por prevalecer a su red de prestadores y procesos liquidatarios que finalmente no llegan a girar sumas importantes de las acreencias y en algunos casos se declaran en desequilibrio financiero.	1	0,04	0,04
TOTAL			2,5

CLASIFICACIÓN	
1	Amenaza Importante
2	Amenaza Menor
3	Oportunidad Menor
4	Oportunidad Importante

4.3. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)

Para la consolidación del análisis interno se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos como insumos para la construcción de este diagnóstico:

Informe de cumplimiento Plan de Gestión, que permita establecer línea base
Análisis de Oferta y Demanda
Análisis de indicadores institucionales
Informes de auditorías internas y externas
Cumplimiento planes de mejora

Los siguientes factores se analizaron en el contexto interno teniendo en cuenta la meta para cada eje trazador según el contenido de la Resolución 2082 de 2014, Por la cual se dictan disposiciones



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



para la operatividad del sistema único de acreditación. Se clasificaron en debilidades y fortalezas de acuerdo a este esquema, producto de la consolidación se obtiene la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO INTERNOS			
FORTALEZAS			
FACTOR	Calificación	Valor Ponderado	Total
Apertura y Oferta de diferentes especialidades, subespecialidades, servicios y programas institucionales para brindar atención de calidad respondiendo a las necesidades de la población	4	0,05	0,2
Se cuenta con diferentes mecanismos de atención a la ciudadanía (ventanilla única, contact center, oficina atención al usuario, chatbot, página web)	3	0,05	0,15
Procesos y procedimientos documentados y aprobados con puntos de control derivados de la segregación de actividades, cumpliendo con el nuevo ciclo documental mediante ruta establecida, con verificación constante de procesos prioritarios	4	0,05	0,2
Desarrollo de programas anuales de capacitación, bienestar, inducción y reintroducción orientados al mejoramiento de competencias y calidad de vida de los colaboradores PEGITH	3	0,05	0,15
Desarrollo e integración de sistemas de información para optimización de procesos clínicos y administrativos (historia clínica, HRCATCH, mesa de servicios GLPI, integración sistema clínicos) indicando una capacidad institucional para adaptarse a las demandas cambiantes de la atención médica.	4	0,05	0,2
Ampliación en la infraestructura y fortalecimiento de dotación hospitalaria	4	0,05	0,2
La Institución cuenta con gran potencial (fuentes de información, talento humano, plazas rurales y otros recursos) para el desarrollo de proyectos de investigación	4	0,05	0,2
Convenios docencia-servicio con universidades públicas y privadas que ofrecen contraprestaciones y fortalecen a través del personal en formación, los procesos institucionales	3	0,05	0,15
La Institución goza de buen nombre por la calidad de sus servicios, la disponibilidad de especialistas 24 horas y la atención a todos los usuarios que lo requieran.	4	0,05	0,2
Certificación en Trinorma ISO 9001:2015, ISO14001:2015 y 45001:2018	3	0,5	1,5
DEBILIDADES			
FACTOR	Calificación	Valor Ponderado	Total
Alta rotación del personal lo que limita el desarrollo de capacidades y/o habilidades en áreas específicas, afectando la calidad y la eficiencia de la atención	2	0,036	0,071
Infraestructura Insuficiente para satisfacer las necesidades de los pacientes y el personal debido al crecimiento institucional	1	0,036	0,036
Falta de equipos biomédicos modernos y nueva tecnología para optimizar la prestación de servicios	1	0,036	0,036
Comunicación ineficaz y poco asertiva entre el personal generando desarticulación entre procesos y fallas en la atención	1	0,036	0,036
Falta de programas de capacitación y educación continua para el personal, así como falta de competencias, formación e interés de los médicos especialistas en docencia e investigación	1	0,036	0,036
Falta de adherencia al correcto diligenciamiento de historia clínica y a guías de práctica clínica e incorrecto manejo de la información, afectando el proceso de atención, aumentando la posibilidad de generación de glosas y dificultando la defensa legal del hospital en caso de litigios (daño antijurídico)	1	0,036	0,036



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
**Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES**
www.hospitalesporlasaludambiental.net



Gestión ineficiente, subutilización desperdicio o escasez de recursos lo que puede resultar en altos costos de operación y una atención menos eficaz.	1	0,036	0,036
La resistencia al cambio y falta de una cultura de trabajo en equipo, identidad y compromiso	1	0,036	0,036
Falta de humanización del talento humano en el trato hacia al usuario y su familia, así como entre el personal de salud	1	0,036	0,036
Traslado de la responsabilidad de la atención por parte de los especialistas al personal en formación lo que conlleva a aumento de reingresos, no realización de conciliación medicamentosa, eventos adversos, riesgo de daño antijurídico	1	0,036	0,036
Modelo de prestación de servicios desactualizado y no se ha realizado una efectiva socialización	1	0,036	0,036
Subutilización y/o ausencia de sistemas de información, con persistentes trabajos manuales, incrementado la probabilidad de riesgo en errores humanos y costos por hora labor	1	0,036	0,036
Falta de concientización, oportunidad y calidad en la información que se recibe de otras dependencias generando Inoportunidad en la respuesta a procesos judiciales, sanciones, situaciones administrativas que incidan en los estados financieros	1	0,036	0,036
No se cuenta con certificación de central de mezclas	1	0,036	0,036
Estructura funcional desarticulada con el mapa de procesos, impidiendo la articulación entre procesos y la claridad en los roles y responsabilidades adicional a la falta de manual de funciones	1	0,036	0,036
TOTAL			2,22

CLASIFICACIÓN	
1	Debilidad Importante
2	Debilidad Menor
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza Importante

Teniendo en cuenta la información consolidada de la Matriz de evaluación de factor externo e interno, se priorizan los factores críticos de éxito para cada contexto y se realizó una ponderación, de tal forma que entre todos se obtenga un resultado de 1, adicionalmente se asigna una calificación como se referencia en cada caso.

Del cruce de los factores críticos de éxito interno y externo obtenemos el siguiente resultado que una vez ubicado en la matriz de estrategia global analiza la competitividad de la empresa frente al crecimiento del sector, como se muestra a continuación



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES
www.hospitalesporlasaludambiental.net



		Totales valores ponderados matriz EFI			
		fuerte 3,0 a 4,0	promedio 2,0 a 2,99	débil 1,0 a 1,99	
Totales valores ponderados matriz EFE	alto 3,0 a 4,0	I	II	III	1
	medio 2,0 a 2,99	IV	V	VI	
	bajo 1,0 a 1,99	VII	VIII	IX	
		crecer y construir proteger y mantener cosechar o desinvertir			

Interpretación de resultados

Región III – V – VII: Si los resultados de la evaluación de los factores críticos se ubican en esta región, las estrategias a diseñar deben ser de mantenimiento, consolidación y resistencia.

4.4. Matriz DOFA

Una vez analizada la interpretación de la matriz interna y externa que muestra la orientación estratégica de la Institución, se realizó el cruce de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas para llegar a la formulación de las estrategias funcionales.

- Estrategias adaptativas: Con estas se busca cambiar algo en las debilidades para aprovechar las oportunidades (debilidades y las oportunidades, DO)
- Estrategias defensivas: En este tipo de estrategias se debe utilizar a favor del Hospital los aspectos positivos (internos) para contrarrestar los negativos internos para contrarrestar las amenazas externas, (fortalezas y amenazas FA)
- Estrategias ofensivas: Son aquellas que potencian las fortalezas aprovechando las oportunidades. (fortalezas y oportunidades FO)
- Estrategias de supervivencia: Son aquellas que analizan los puntos negativos es decir debilidades y las amenazas, la idea es que el Hospital mantenga su lugar para evitar que la situación empeore y su posición en el mercado se vea afectada (debilidades y las amenazas, DA)

Los resultados obtenidos fueron:

MATRIZ DOFA ANÁLISIS ESTRATÉGICO	
No.	Fortalezas y Oportunidades (FO)
F6+O7+O2	Generar alianzas con empresas de tecnología médica y farmacéuticas para acceder a tecnologías de vanguardia, dispositivos médicos innovadores y ensayos clínicos, que impacten en la calidad y eficacia de la atención
F1+O3	Desarrollar programas de educación y promoción de la salud dirigidos a la comunidad local para aumentar la conciencia sobre la importancia de la prevención y el acceso temprano a la atención médica, lo que puede reducir la carga de enfermedades y la necesidad de intervenciones médicas
F5+F6+O7+O2	Establecer un programa de renovación tecnológica continua para garantizar que el hospital esté equipado con tecnología médica de última generación, lo que mejora la precisión, eficiencia y seguridad

F9+O1	Fortalecer e implementar la política institucional de humanización cumpliendo con los criterios de acreditación
F10+O8	Implementar campañas de sensibilización y establecimiento de políticas verdes para incentivación del personal por el cuidado del medio ambiente
F4+O12	Establecer metodología eficiente y eficaz para medir la adherencia a guías basada en evidencia adoptadas por la Institución
F9+O13	Fortalecer la participación activa de la asociación de usuarios en los diferentes comités y espacios institucionales
F1+O3	Ampliar la oferta de servicios de salud con modalidad extramural y atención en promoción y prevención para el fortalecimiento de la red de atención y la reducción de la demanda de atención por urgencias
F1+O5	Articular con el ente departamental estrategias de capacitación para el personal de salud de instituciones de baja y mediana complejidad, a fin de promover mayor resolutiveidad en estos niveles y dar a conocer los programas institucionales
	Fortalecer estructura organizacional en cuanto a mapas de procesos y organigrama a fin de tener funciones claras de cada área
No.	Debilidades y Amenazas (DA)
D1+D7+A1+A2	Evaluar y ajustar la distribución de personal y recursos en función de la demanda de servicios, asegurando una asignación eficiente de recursos y una cobertura adecuada durante los períodos de mayor demanda.
D13+A4+A12+A13	Generar conciencia a nivel institucional sobre la importancia de dar respuesta oportuna a procesos judiciales para reducir el impacto financiero
D5+A15	Fortalecer el equipo de investigación con un asesor metodológico y con la asignación de servicios sociales obligatorios en investigación por competencias y llegar a convertirse en centro de buenas prácticas clínicas
D5+A15	Generar lineamientos contractuales que defina las actividades de los especialistas en materia de formación e investigación
D5+A2+A4	Desarrollar un plan estratégico de recursos humanos que tenga en cuenta tanto las necesidades actuales de capacitación y desarrollo del personal como las proyecciones de crecimiento en la demanda de servicios a largo plazo.
D6+D15+A1+A4	Realizar estudio de mercado a fin de identificar la posibilidad de contratar por nómina a diferentes especialidades
D7+D13+A4+A6+A15	Establecer mecanismos de control en el uso de recursos buscando disminuir los costos de operación; fortalecer las acciones de recaudo, con el fin de lograr una solvencia financiera de la Institución
No.	Debilidades y Oportunidades (DO)
D12+O7	Destinar recursos para la implementación de sistemas de información integrados y soluciones tecnológicas que cumplan con los requisitos regulatorios y simplifiquen los procesos.
D11+O3	Actualizar el modelo de prestación de servicios articulado con el modelo de salud preventivo y predictivo
D12+O7	Optimización en el uso de los sistemas de información lo que permite obtener información de calidad para la toma de decisiones
D5+O12	Potencializar la formación de talento humano en salud aprovechando las contraprestaciones por convenios docencia servicio
D1+O8	Creación de equipo de respuesta rápida con la intención de mejorar la actuación del personal en pacientes con riesgo vital.
D4+O12	Desarrollar estrategias para promover la comunicación y dialogo permanente
D15+O1	Fortalecer estructura organizacional en cuanto a mapas de procesos y organigrama a fin de tener funciones claras de cada área
D3+D12+O7+O10+O12	Explorar oportunidades en el desarrollo de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el análisis de big data, para mejorar la toma de decisiones clínicas y optimizar la gestión hospitalaria
D1+D9+O14	Crear un comité multidisciplinario institucional en materia de seguridad y salud en el trabajo en recomendaciones laborales con ampliación de estudios diagnósticos que permitan llegar a un diagnóstico más específico
No.	Fortalezas y Amenazas (FA)
F6+A3	Maximizar el uso y la eficiencia del equipamiento médico avanzado mediante la implementación de programas de mantenimiento preventivo y capacitación del personal en el manejo adecuado de los equipos.
F7+A14	Ofrecer programas de desarrollo profesional en investigación para el personal médico y científico del hospital, incluyendo becas de investigación, cursos de metodología de investigación y oportunidades de colaboración con investigadores externos. Estos programas fomentarían la investigación interna y la generación de conocimiento, fortaleciendo la reputación del hospital como líder en investigación médica.



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES
www.hospitalesporlasaludambiental.net



F3+F9+A4+A6	Desarrollar mesas interinstitucionales para el fortalecimiento de rutas de atención integral
F3+F9+A1	Adoptar e implementar de manera transversal en todos los servicios de la Institución un enfoque diferencial, integral y en derechos humanos, mediante la creación de protocolos para la atención de grupos específicos
F2+A8	Fortalecer mecanismos establecidos para disminuir inasistencia que impacten en número de citas programadas

Fuente: Oficina de Planeación – OADS-F-38

4.5. Matriz de estrategias

De estas 31 estrategias resultantes se unificaron y agruparon según los ejes de acreditación, así:

ESTRATEGIAS / LINEA ESTRATEGICA	PRIORIZACION SEGÚN EJE
Fortalecer la participación activa de la asociación de usuarios en los diferentes comités y espacios institucionales	Eje 1 Atención centrada en el usuario
Ampliar la oferta de servicios de salud con modalidad extramural y atención en promoción y prevención para el fortalecimiento de la red de atención y la reducción de la demanda de atención por urgencias	Eje 1 Atención centrada en el usuario
Evaluar y ajustar la distribución de personal y recursos en función de la demanda de servicios, asegurando una asignación eficiente de recursos y una cobertura adecuada durante los períodos de mayor demanda.	Eje 1 Atención centrada en el usuario
Actualizar el modelo de prestación de servicios articulado con el modelo de salud preventivo y predictivo	Eje 1 Atención centrada en el usuario
Desarrollar estrategias para promover la comunicación y dialogo permanente	Eje 1 Atención centrada en el usuario
Explorar oportunidades en el desarrollo de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el análisis de big data, para mejorar la toma de decisiones clínicas y optimizar la gestión hospitalaria	Eje 1 Atención centrada en el usuario
Desarrollar mesas interinstitucionales para el fortalecimiento de rutas de atención integral	Eje 1 Atención centrada en el usuario
Fortalecer mecanismos establecidos para disminuir inasistencia que impacten en número de citas programadas	Eje 1 Atención centrada en el usuario
Desarrollar programas de educación y promoción de la salud dirigidos a la comunidad local para aumentar la conciencia sobre la importancia de la prevención y el acceso temprano a la atención médica, lo que puede reducir la carga de enfermedades y la necesidad de intervenciones médicas	Eje 2 Gestión Clínica Excelente y segura
Establecer metodología eficiente y eficaz para medir la adherencia a guías basada en evidencia adoptadas por la Institución	Eje 2 Gestión Clínica Excelente y segura
Creación de equipo de respuesta rápida con la intención de mejorar la actuación del personal de enfermería en pacientes con riesgo vital.	Eje 2 Gestión Clínica Excelente y segura
Fortalecer e implementar la política institucional de humanización cumpliendo con los criterios de acreditación	Eje 3 Humanización en la atención en salud
Adoptar e implementar de manera transversal en todos los servicios de la Institución un enfoque diferencial, integral y en derechos humanos, mediante la creación de protocolos para la atención de grupos específicos	Eje 3 Humanización en la atención en salud
Establecer mecanismos de control en el uso de recursos buscando disminuir los costos de operación; fortalecer las acciones de recaudo, con el fin de lograr una solvencia financiera de la Institución	Eje 4 Gestión del Riesgo
Acceder a tecnologías de vanguardia, dispositivos médicos innovadores y ensayos clínicos, que mejoren la calidad y eficacia de la atención a través de la generación de alianzas con empresas de tecnología médica y farmacéuticas	Eje 5 Gestión de la tecnología
Establecer un programa de renovación tecnológica continua para garantizar que el hospital esté equipado con tecnología moderna y confiable, lo que mejora la precisión, eficiencia y seguridad	Eje 5 Gestión de la tecnología
Simplificar los procesos destinando recursos para la implementación de sistemas de información integrados y soluciones tecnológicas que cumplan con los requisitos regulatorios.	Eje 5 Gestión de la tecnología
Simplificar los procesos que cumplan con los requisitos regulatorios y faciliten la toma de decisiones informadas a través de la optimización en el uso de los sistemas de información y la destinando recursos para la implementación de soluciones tecnológicas lo que permite obtener información de calidad	Eje 5 Gestión de la tecnología
Maximizar el uso y la eficiencia del equipamiento médico avanzado mediante la implementación de programas de mantenimiento preventivo y capacitación del personal en el manejo adecuado de los equipos.	Eje 5 Gestión de la tecnología



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES
www.hospitalesporlasaludambiental.net



Fortalecer estructura organizacional en cuanto a mapas de procesos y organigrama a fin de tener funciones claras de cada área	Eje 6 Transformación Cultural permanente
Generar lineamientos contractuales que defina las actividades de los especialistas en materia de formación e investigación	Eje 6 Transformación Cultural permanente
Desarrollar un plan estratégico de recursos humanos que tenga en cuenta tanto las necesidades actuales de capacitación y desarrollo del personal como las proyecciones de crecimiento en la demanda de servicios a largo plazo.	Eje 6 Transformación Cultural permanente
Realizar estudio de mercado a fin de identificar la posibilidad de contratar por nómina a diferentes especialidades	Eje 6 Transformación Cultural permanente
Potencializar la formación de talento humano en salud aprovechando las contraprestaciones por convenios docencia servicio	Eje 6 Transformación Cultural permanente
Crear un comité multidisciplinario institucional en materia de seguridad y salud en el trabajo en recomendaciones laborales con ampliación de estudios diagnósticos que permitan llegar a un diagnóstico más específico	Eje 6 Transformación Cultural permanente
Ofrecer programas de desarrollo profesional en investigación para el personal médico y científico del hospital, incluyendo becas de investigación, cursos de metodología de investigación y oportunidades de colaboración con investigadores externos. Estos programas fomentarán la investigación interna y la generación de conocimiento, fortaleciendo la reputación del hospital como líder en investigación médica.	Eje 6 Transformación Cultural permanente
Implementar campañas de sensibilización y establecimiento de políticas verdes para incentivación del personal por el cuidado del medio ambiente	Eje 7 Responsabilidad Social
Articular con el ente departamental estrategias de capacitación para el personal de salud de instituciones de baja y mediana complejidad, a fin de promover mayor resolutiveidad en estos niveles y dar a conocer los programas institucionales	Eje 7 Responsabilidad Social
Generar conciencia a nivel institucional sobre la importancia de dar respuesta oportuna a procesos judiciales para reducir el impacto financiero	Eje 7 Responsabilidad Social
Fortalecer el equipo de investigación con un asesor metodológico y con la asignación de plazas rurales por competencias y llegar a convertirse en centro de buenas prácticas clínicas	Eje 7 Responsabilidad Social
Fortalecer estructura organizacional en cuanto a mapas de procesos y organigrama a fin de tener funciones claras de cada área	Eje 7 Responsabilidad Social

5. PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Una vez revisada la plataforma estratégica actual y basado en la herramienta definida por el departamento administrativo de la función pública, la cual establece la ruta estratégica que guiará la gestión institucional y brinda una serie de lineamientos e indicaciones para el desarrollo de los ejercicios de direccionamiento estratégico y de planeación, los resultados arrojados producto de la participación de los asistentes en la jornada fueron los siguientes:

En este ejercicio se analiza si la misión actual es coherente y está alineada con el análisis normativo aplicable a la entidad. Así mismo se verificó que cumpla con las siguientes condiciones ya sea para su estructuración o reformulación:

MISIÓN				
Quiénes somos (la entidad)	Qué hacemos (descripción de los bienes o servicios que ofrece la entidad)	Dónde lo hacemos (ubicación)	Para quién lo hacemos (identificación de nuestros grupos de valor)	Para qué lo hacemos (cuál es el impacto que se quiere generar –valor público)
Somos una Empresa Social del Estado de mediana y alta complejidad	Ofrece los servicios de salud		Los Usuarios y sus familias Nuestra comunidad	Garantiza la seguridad en la atención humanizada Contribuyendo a la gestión del conocimiento generando confianza, desarrollo, calidad de vida y responsabilidad social a nuestra comunidad



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES
www.hospitalesporlasaludambiental.net



VISIÓN				
Cuál es la imagen deseada de la entidad en el futuro.	Qué hará la entidad en el futuro.	Qué espera lograr la entidad en determinado tiempo (mediano y largo plazo)	Qué resultados se propone conseguir a futuro con la prestación de los servicios o entrega de productos.	Tenga en cuenta los valores que enmarcan el actuar de las entidades
ser reconocido por su liderazgo en investigación, innovación y gestión clínica	Ser Hospital universitario	en 2026 ser un Hospital universitario	Generar impacto social	

Producto de la lluvia de ideas por parte de los asistentes a la jornada y a la identificación de cada aspecto que me permite estructurar o modificar la plataforma estratégica,

5.1. Misión

Somos un hospital público boyacense que brinda atención en salud integral al paciente y su familia, a través de un talento humano calificado, con enfoque inclusivo, digno y seguro, que contribuye al bienestar y satisfacción de la comunidad, con vocación académica y de mejoramiento continuo

5.2. Visión

A 2032 ser reconocido como un hospital universitario acreditado en salud, fortalecido en la prestación de servicios de alta complejidad, docencia e investigación. Comprometido con el bienestar del talento humano y una gestión tecnológica eficiente, brindando una atención más segura, amable, empática, respetuosa y con mejores resultados en salud.

5.3. Valores Institucionales

- **HONESTIDAD:** Actuó siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre en favor del interés general.
- **RESPECTO:** Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, procedencia, títulos o cualquier otra condición.
- **COMPROMISO:** Soy consciente de la importancia de mi función como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono diariamente, buscando siempre mejorar su bienestar.
- **DILIGENCIA:** Cumpló los deberes, funciones y responsabilidades asignados a mi cargo, con atención, prontitud, destreza y ciencia para así optimizar el uso de los recursos de estado.
- **JUSTICIA:** Actúo con imparcialidad y garantizo los derechos de las personas con equidad, igualdad y sin discriminación.
- **TOLERANCIA:** Acepto las opiniones o comportamientos diferentes a las mías inherentes a la naturaleza humana, a la diversidad de las culturas, las religiones a las maneras de ser o de actuar, respetando las múltiples diferencias existentes entre mis compañeros de trabajo, con el fin de conservar las relaciones personales.



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
**Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES**
www.hospitalesporlasaludambiental.net





5.4. Ejes estratégicos

Teniendo en cuenta que el enfoque para la formulación del Plan de desarrollo es la acreditación institucional y con el fin de alcanzar la misión, visión y objetivos institucionales, se formularon ocho (8) ejes estratégicos:

1. Atención Centrada en el Usuario
2. Gestión clínica Excelente y segura
3. Humanización en la atención
4. Gestión del Riesgo
5. Gestión de la Tecnología
6. Transformación Cultural Permanente
7. Responsabilidad Social
8. Mejoramiento Continuo

5.5. Líneas Estratégicas

1. En el Hospital Universitario San Rafael de Tunja el paciente nuestra prioridad
2. Hospital Universitario San Rafael de Tunja Más Preventivo
3. Hospital Universitario San Rafael de Tunja con Mayor Complejidad y Mejores Resultados
4. Investigación y Educación para una atención segura y de calidad
5. SENTIR (**S**ensibilización al trabajador, **E**nfoque empático, humanizado, **N**ecesidades en búsqueda de la equidad, **T**rabajador como centro del trato humanizado, **I**niciativa de la mejora continua, **R**esponsabilidad institucional)
6. AMAR (**A**tención segura, oportuna y humanizada, **M**ejoramiento Continuo, **A**tención integral, **R**espeto, trato digno y amable)
7. Todo es Más Fácil Cuando Conoces los Riesgos
8. Hospital Universitario San Rafael de Tunja con Tecnologías Idóneas y Suficientes
9. Liderando con Información Para la Salud del Futuro
10. Talento Humano del San Rafa, Comprometido, Capacitado y Motivado
11. CIPAC (**C**liente **I**nterno, **P**aciente, **A**mbiente y **C**omunidad)
12. Yo Soy San Rafa Acreditado



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES
www.hospitalesporlasaludambiental.net



5.6. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos resultantes de la asignación de las estrategias definidas en el ejercicio de DOFA, y articulándolos a los ejes estratégicos, son:

1. Brindar un servicio integral centrado en el usuario y su familia durante el ciclo de atención en la Institución, satisfaciendo sus necesidades
2. Fortalecer las acciones de promoción prevención y mantenimiento de la salud articuladas a los programas Institucionales
3. Gestionar el incremento en la oferta de servicios de alta complejidad para dar respuesta a las necesidades de nuestra población
4. Garantizar procesos de investigación y educación en salud que promuevan la gestión de conocimiento que permita prestar atención segura y de calidad.
5. Fomentar en el cliente interno una cultura de humanización, comprometidos con el respeto por la dignidad de la persona, la ética y el buen trato
6. Brindar a nuestros sujetos de cuidado, familia y/o acompañante desde su ingreso a la Institución una atención integral, generando una experiencia agradable y acogedora, que promueva la protección y la esperanza
7. Fomentar la gestión del riesgo en el talento humano del Hospital, a través del fortalecimiento de las políticas Institucionales aplicables que conlleven a ser una entidad más humana, segura y sostenible
8. Optimizar el ciclo de gestión de las tecnologías buscando garantizar que la Institución cuente con las herramientas tecnológicas idóneas y suficientes para la atención del paciente
9. Contribuir al mejoramiento de la gestión de la información para la simplificación de procesos y toma de decisiones basada en hechos y datos
10. Fortalecer los valores y competencias de nuestros colaboradores generando impacto en la transformación cultural
11. Fortalecer la responsabilidad social de la Institución en las líneas de cliente interno, paciente, ambiente y comunidad en proyección de futura certificación
12. Promover una cultura de mejora continua en la Institución, que garantice una prestación de servicios con altos estándares de calidad

Para la formulación de los ejes estratégicos, se identifica a que criterios visionales se quiere apuntar cada estrategia para lograr su cumplimiento en el cuatrienio, así:

Criterio Visional	Objetivo estratégico
Atención más empática	Brindar un servicio integral centrado en el usuario y su familia durante el ciclo de atención en la Institución, satisfaciendo sus necesidades
Modelo de atención	
Fortaleciendo la alta complejidad	Gestionar el incremento en la oferta de servicios de alta complejidad para dar respuesta a las necesidades de nuestra población
Mejores resultados en salud	
Hospital universitario Fortaleciendo la docencia Fortaleciendo la investigación	Garantizar procesos de investigación y educación en salud que promuevan la gestión de conocimiento que permita prestar atención segura y de calidad.
Atención más amable	Fomentar en el cliente interno una cultura de humanización, comprometidos con el respeto por la dignidad de la persona, la ética y el buen trato
Atención más respetuosa	Brindar a nuestros sujetos de cuidado, familia y/o acompañante desde su ingreso a la Institución una atención integral, generando una experiencia agradable y acogedora, que promueva la protección y la esperanza



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES
www.hospitalesporlasaludambiental.net



Gestión tecnológica eficiente	Optimizar el ciclo de gestión de las tecnologías buscando garantizar que la Institución cuente con las herramientas tecnológicas idóneas y suficientes para la atención del paciente Contribuir al mejoramiento de la gestión de la información para la simplificación de procesos y toma de decisiones basada en hechos y datos
Bienestar del talento humano	Fortalecer los valores y competencias de nuestros colaboradores generando impacto en la transformación cultural
Acreditado en salud	Promover una cultura de mejora continua en la Institución, que garantice una prestación de servicios con altos estándares de calidad

5.7. Estrategias

A continuación, se presentan las estrategias resultantes del ejercicio de diagnóstico, una vez revisadas y ajustadas, en el ejercicio participativo:

1. Establecer un modelo de prestación de servicios centrado en el usuario y su familia
2. Articular a los programas Institucionales priorizados acciones de educación, promoción y mantenimiento de la salud
3. Establecer metodología eficiente y eficaz para medir la adherencia a guías basada en evidencia adoptadas por la Institución
4. Ampliar la oferta de servicios de salud con otras modalidades de atención (TELEMEDICINA) y nuevas subespecialidades para el fortalecimiento de la red de atención
5. Ampliar el portafolio de servicios del laboratorio clínico con el fin de dar respuesta a la complejidad institucional
6. Articular con el ente departamental estrategias de capacitación para el personal de salud de instituciones de baja y mediana complejidad y EAPB a fin de promover mayor resolutiveidad en estos niveles y dar a conocer los programas institucionales
7. Garantizar la esterilidad, estabilidad fisicoquímica, microbiológica, calidad y seguridad en general de los medicamentos adecuados en la Central de Mezclas, que serán administrados a los pacientes de nuestra Institución
8. Desarrollar acciones de formación continua del talento humano en salud haciendo uso de los recursos generados a partir de la relación docencia servicio
9. Promover proyectos de investigación que impacten en la atención en salud, formación de talento humano y difusión de conocimiento generado por la Institución.
10. Fortalecer y establecer nuevas alianzas estratégicas enfocadas en el desarrollo de procesos de investigación de alta calidad, generando mejores resultados en salud
11. Fortalecimiento de la cultura Humanizada en nuestros colaboradores
12. Brindar una atención humanizada y digna a nuestros usuarios
13. Fortalecimiento de la política institucional del uso eficiente de los recursos con el fin de incrementar la productividad a través de la optimización de la capacidad instalada, que contribuya al equilibrio financiero en la entidad
14. Fortalecimiento en la implementación de la política de gestión del riesgo integral generando apropiación en todos los colaboradores de la Institución
15. Fortalecimiento de la gestión de los riesgos asistenciales, a través de la implementación de la política de seguridad del paciente, que conlleve a la mitigación de los mismos
16. Fortalecer la defensa judicial y extrajudicial mediante el seguimiento oportuno y efectivo a los procesos, requerimientos, derechos de petición y tutelas, con el fin de disminuir o evitar el detrimento patrimonial de la Institución o investigaciones de cualquier tipo



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
**Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES**
www.hospitalesporlasaludambiental.net



17. Fortalecer la disponibilidad del portafolio de tecnologías en salud a través de la renovación tecnológica
18. Propender por garantizar el mayor tiempo operativo y de vida útil de las tecnologías de salud en la Institución
19. Mejoramiento de las competencias y capacidades en el uso y el manejo adecuado de los equipos.
20. Fortalecimiento de la capacidad operacional de los sistemas de información y la infraestructura tecnológica institucional de manera que facilite la toma de decisiones informadas
21. Mejoramiento del Modelo de gestión de seguridad y privacidad de la información institucional
22. Evaluar y ajustar la distribución de personal en función de la demanda de servicios, asegurando una asignación eficiente de recursos y una cobertura adecuada durante los periodos de mayor demanda.
23. Desarrollar un plan estratégico de gestión del talento humano que tenga en cuenta las necesidades de: Capacitación, transformación cultural, estímulos e incentivos, humanización del cliente interno, evaluación de desempeño, comunicación asertiva y dialogo permanente, así como el Código de integridad.
24. Mantener y mejorar el sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo
25. Mantener y mejorar el sistema de gestión ambiental con la implementación de energías alternativas
26. Posicionar la mejora continua como ruta de fortalecimiento de los procesos institucionales para el logro de mejores resultados en salud
27. Fortalecer la implementación de los estándares del Sistema Único de Acreditación
28. Promover la referenciación competitiva como estrategia para fortalecimiento del Sistema Único de Acreditación
29. Promover las estrategias de comunicación organizacional con el propósito de divulgar la mejora continua

5.8. Eslogan y Logo Plan de Desarrollo

SAN RAFA, ALMA VIDA Y CORAZÓN



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
**Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES**
www.hospitalesporlasaludambiental.net





Con el nuevo imatipo, plasmado en el Plan de Desarrollo 2024 -2027, se busca proyectar una imagen fresca, moderna y novedosa de la Institución, donde se resalta un gran corazón y, al interior del mismo, la familia como base de la sociedad y eje fundamental del San Rafa, nombre con el cual se identifica, de una manera más cercana, el hospital con la comunidad y con sus trabajadores.

Los colores aguamarina, verde y morado, también juegan un papel especial en cada trazo del imatipo, puesto que transmiten naturalidad y humanización, sellos propios de la entidad de salud más importante del departamento de Boyacá.

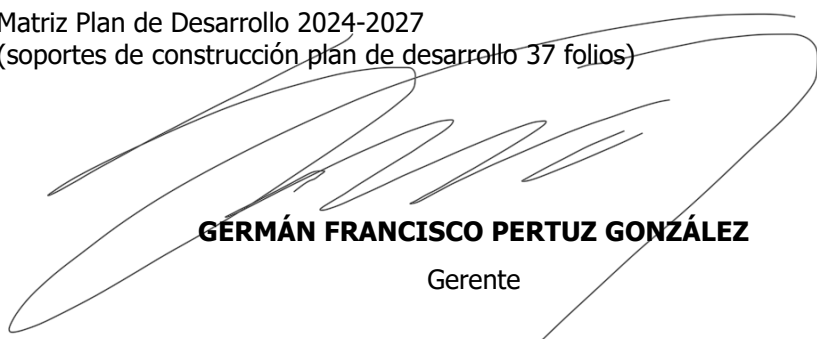
Así mismo, se destaca el nuevo eslogan: SAN RAFA: ALMA VIDA Y CORAZÓN. Un eslogan, con corazón rojo incluido, que caracteriza la razón de ser del hospital: sus pacientes, y por quienes se trabaja, incansablemente, con esos tres grandes valores, propios de todos los grandes profesionales que conforman el Hospital Universitario San Rafael de Tunja, en cabeza de su gerente: Dr. Germán Francisco Pertuz Gonzáles.

Y junto al eslogan, se encuentra la línea de la vida, tan fundamental en cada espacio del san Rafa, y que se conecta con un estetoscopio y con el corazón rojo mencionado anteriormente. Sin duda alguna, una combinación perfecta que transmite el enorme compromiso del hospital con todos sus pacientes, familias, trabajadores, y toda la sociedad colombiana.

6. ANEXOS

Anexo 1. Matriz Plan de Desarrollo 2024-2027

Anexo 2. (soportes de construcción plan de desarrollo 37 folios)



GERMÁN FRANCISCO PERTUZ GONZÁLEZ

Gerente



Carrera 11 No. 27-27
Tunja - Boyacá - Colombia



8-7405030



www.hospitalsonrafaeltunja.gov.co



Miembro de la
Red GLOBAL de HOSPITALES
VERDES y SALUDABLES
www.hospitalesporlasaludambiental.net

