



**Metrosalud**

# **Seguimiento Plan Operativo Anual de Inversiones 2014**

**Adriana Patricia Rojas E.  
Jefe Oficina**

**Lina María Cataño V.  
Profesional Especializado**

**Oficina Asesora de Planeación y  
Desarrollo Organizacional**

**Medellín, Febrero del 2015**





## Tabla de contenido

<b>NUESTRAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEL PLAN DE DESARROLLO .....</b>	<b>14</b>
<b>PLAN DE INVERSIONES ESE METROSALUD 2012 - 2020 .....</b>	<b>21</b>
<b>ESTRATEGIAS PARA LA GENERACIÓN DE NUEVOS INGRESOS .....</b>	<b>22</b>
<b>ESTRATEGIAS PARA EL CONTROL DE LOS COSTOS Y GASTOS.....</b>	<b>24</b>
<b>FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL PLAN DE INVERSIONES 2012 – 2020 .....</b>	<b>27</b>
<b>INVERSIÓN POR LÍNEAS DEL PLAN .....</b>	<b>28</b>
<b>SEGUIMIENTO PLAN DE INVERSIONES 2014 .....</b>	<b>30</b>

Edificio El Sacatín Cra. 50 N° 44 – 27  
Conmutador: 511 75 05  
Medellín - Colombia





## **Junta Directiva**

**JUAN CARLOS GIRALDO SALINAS**  
Presidente delegado Del Alcalde de  
Medellín

**CARLOS ALBERTO GONZALEZ TRUJILLO**  
Representante Gremios de la Producción

**GABRIEL JAIME GUARÍN ALZATE**  
Secretario de Salud

**ARCADIO MAYA ELEJALDE**  
Representante Asociaciones Científicas

**OCTAVIO DE JESÚS AGUIRRE CARMONA**  
Representante Asociación de  
Usuários

**MIRYAM GAVIRIA RAMIREZ**  
Representante de los Profesionales de la Salud

**MARTHA CECILIA CASTRILLÓNSUÁREZ**  
Gerente E.S.E. Metrosalud

**DORALBA VALENCIA PÉREZ**  
Secretaria

Edificio El Sacatín Cra. 50 N° 44 – 27  
Conmutador: 511 75 05  
Medellín - Colombia





## Comité de Gerencia

**MARTHA CECILIA CASTRILLÓNSUÁREZ**  
Gerente E.S.E.

**DORALBA VALENCIA PÉREZ**  
Jefe Oficina Asesora Jurídica (E)

**ADRIANA PATRICIA ROJAS ESLAVA**  
Jefe Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo Organizacional

**JUAN MANUEL LEMA HURTADO**  
Subgerente Red de Servicios

**OLGA CECILIA MORALES RENDÓN**  
Subgerente Administrativa y Financiera

**GLORIA EUGENIA GONZALEZ MADRID**  
Jefe Oficina Control Interno y Evaluación

**SANDRA MARÍA LAVERDE RESTREPO**  
Jefe Oficina Mercadeo y Negocios Institucionales

Edificio El Sacatín Cra. 50 N° 44 – 27  
Conmutador: 511 75 05  
Medellín - Colombia





**Metrosalud**<sup>®</sup>

## **Directores UPSS Metrosalud**

**CARLOS ALBERTO ROMERO BOTERO**  
Director UPSS San Javier

**IVAN DARIO GARCIA RINCON**  
Director UPSS Manrique

**BERTHA INÉS ZAPATA LÓPEZ**  
Director UPSS Doce De Octubre

**CLAUDIA CALDERON RUEDA**  
Director UPSS Castilla(E)

**VALENTINA SOSA CARVAJAL**  
Directora UPSS San Cristóbal

**NATALIA MONTOYA PALACIO**  
Directora UPSS San Antonio De Prado

**IVAN DARIO OCHOA PELÁEZ**  
Director UPSS Buenos Aires

**FRANCISCO JAVIER LOPEZ BERNAL**  
Director UPSS Belén

**CECILIA MARIA TABORDA PÉREZ**  
Director UPSS Santa Cruz

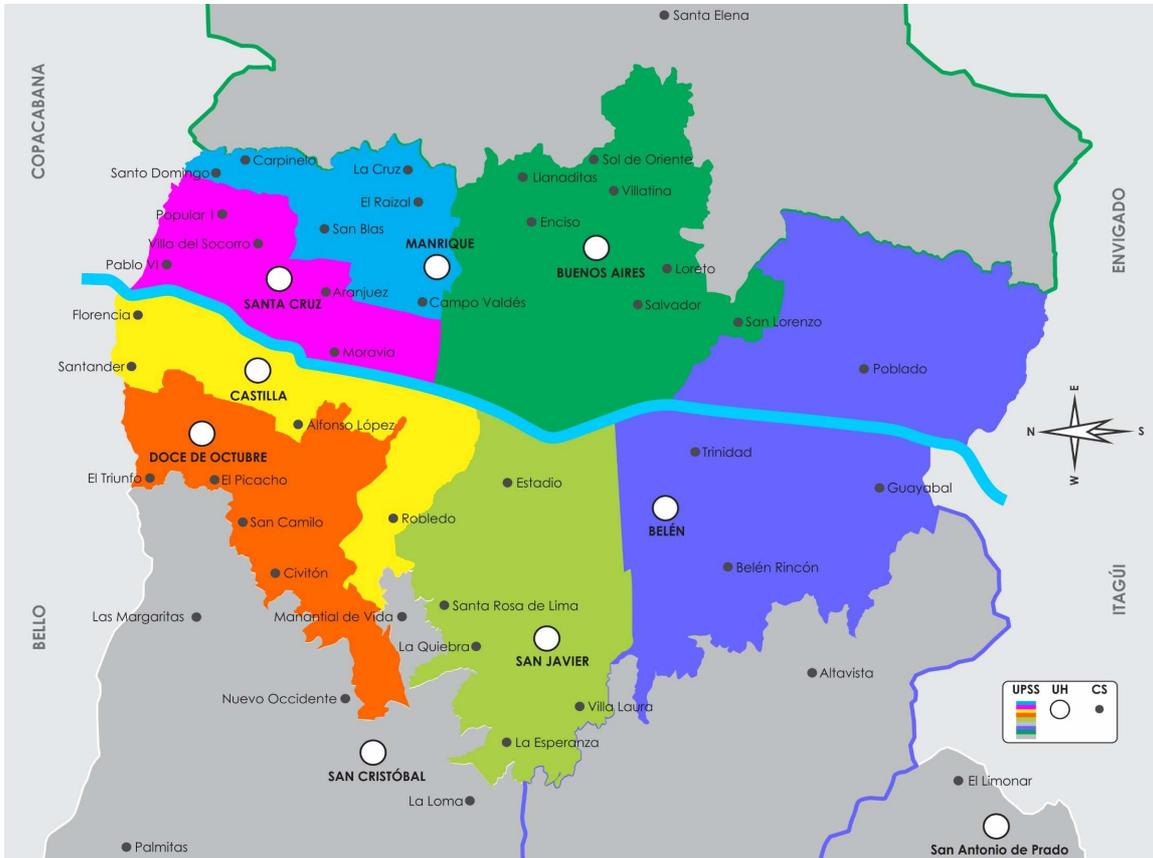
Edificio El Sacatín Cra. 50 N° 44 – 27  
Conmutador: 511 75 05  
Medellín - Colombia





Metrosalud®

## Red de Servicios de la ESE Metrosalud



## Plataforma Estratégica

### Misión.

Somos una organización de carácter público, comprometida con generar cultura de vida sana, en la población de la ciudad de Medellín y de la región, que brinda servicios de salud integrales y competitivos a través de una amplia y moderna red hospitalaria; un talento humano con vocación de servicio, altamente calificado, cimentado en los valores institucionales y en armonía con el medio ambiente.

Edificio El Sacatín Cra. 50 N° 44 – 27  
Conmutador: 511 75 05  
Medellín - Colombia





## Visión.

Al 2020 seremos la primera referencia en redes de servicios de salud de Colombia con procesos eficientes, innovadores y seguros, con un talento humano reconocido por su integridad, coherencia y compromiso en la promesa de valor con nuestros clientes, nuestros usuarios y su familia, la sociedad y el medio ambiente.

## Valores.

**Respeto:** Aceptar las diferencias individuales, las creencias y los valores del otro, reconociendo que todos somos únicos.

### Implica

- ✓ Brindar a todas las personas un trato humanizado y digno.
- ✓ Validar a nuestros semejantes demostrando aceptación, consideración y solidaridad.
- ✓ Acoger con objetividad las críticas y sugerencias.
- ✓ Ser puntual, sincero y actuar con vocación de servicio.
- ✓ Preservar el hábitat, el medio ambiente y la naturaleza para las generaciones futuras.

**Compromiso:** Poner a disposición todas nuestras capacidades para sacar adelante aquello que se ha confiado, disfrutando de lo que se hace.

### Implica

Edificio El Sacatín Cra. 50 N° 44 – 27  
Conmutador: 511 75 05  
Medellín - Colombia





- ✓ Basar las actuaciones en el sentido del deber.
- ✓ Mantener una actitud responsable frente a lo que se hace, a quien se le hace y a la comunidad.
- ✓ Mantener las acciones de hoy, en torno al logro de las metas y la co-responsabilidad frente a las generaciones futuras.
- ✓ Actuar de acuerdo al interés colectivo de manera armónica y solidaria, y no según el interés particular.
- ✓ Trabajar de manera honesta y eficiente con los deberes confiados.
- ✓ Manejar eficientemente los recursos para garantizar la perdurabilidad de la empresa.

**Calidad:** Realizar nuestra labor buscando el mejoramiento continuo, la seguridad en la atención y la satisfacción del usuario.

### **Implica**

- ✓ Servir con oportunidad y equidad.
- ✓ Dar lo mejor desde el principio y durante el proceso.
- ✓ Desarrollar capacidad de análisis y toma de decisiones.
- ✓ Interés por la renovación del conocimiento.
- ✓ Realizar la prestación del servicio centrada en la seguridad del paciente.

**Equidad:** Actuar con responsabilidad y justicia social mediante comportamientos que garanticen darle a cada cual lo que le corresponde sin exclusión de ninguna índole.



## **Implica**

- ✓ Garantizar a todos los usuarios el derecho a la información, el buen trato y la atención sin discriminación.
- ✓ Dirigir el hacer cotidiano en pos de la atención sin barreras hacia la población como nuestra razón de ser.
- ✓ Brindar iguales oportunidades de desarrollo a las personas para que mejoren los aspectos que afectan su bienestar.
- ✓ Generar condiciones favorables para contrarrestar las situaciones que impiden el acceso oportuno a los beneficios.

## **Nuestra ventaja competitiva.**

Prestar servicios de salud seguros, humanizados e integrales, con enfoque en la estrategia de APS, diferenciándonos por:

- ✓ Un talento humano competente y altamente calificado.
- ✓ La ubicación y distribución de nuestra red de servicios.
- ✓ La innovación en nuestros procesos.
- ✓ La calidad de nuestros productos.

## **Nuestra promesa de servicio.**

### **Orientada a resultados.**

Somos una organización del sector salud comprometida activamente con generar valor, desarrollo y liderazgo en Redes Integradas de Servicios de Salud y Atención Primaria en Salud.

Edificio El Sacatín Cra. 50 N° 44 – 27  
Conmutador: 511 75 05  
Medellín - Colombia





### **Diferenciable.**

Nos caracterizamos por el diseño y desarrollo constante de servicios de salud, un talento humano competente, la atención humanizada y la cercanía a los usuarios, las universidades, los proveedores y demás entidades del sector.

### **Sostenible.**

Con nuestras acciones, con la contribución decidida al desarrollo de nuestra sociedad, con la conservación del medio ambiente y con la convicción firme en nuestros valores y principios, lograremos el éxito.

### **Objetivos Corporativos**

- ✓ Convertirnos en la red integrada de servicios de salud líder en Colombia.
- ✓ Asegurar los recursos financieros para el crecimiento y la operación futura.
- ✓ Generar servicios de alta calidad y a un costo razonable para el cliente.
- ✓ Tener sistemas de información integrales e integrados en red con los hospitales del área Metropolitana.
- ✓ Promover la investigación y la innovación como pilares fundamentales del desarrollo.
- ✓ Mejorar el conocimiento y las competencias del talento humano, manteniendo alta su motivación.
- ✓ Maximizar los niveles de satisfacción de los clientes (EPSS, SSM, otros).

Edificio El Sacatín Cra. 50 N° 44 – 27  
Conmutador: 511 75 05  
Medellín - Colombia





- ✓ Incrementar de manera sostenida la participación de Metrosalud en el mercado de la prestación servicios de salud.
- ✓ Fidelización con la marca Metrosalud.
- ✓ Maximizar los niveles de satisfacción de los usuarios.
- ✓ Prestar una atención humanizada.
- ✓ Generar valor social.
- ✓ Fomentar el desarrollo ambiental sostenible y sustentable para preservar el hábitat de las generaciones futuras.
- ✓ Desarrollar relaciones de mutuo beneficio con los grupos de interés.

Edificio El Sacatín Cra. 50 N° 44 – 27  
Conmutador: 511 75 05  
Medellín - Colombia





# Direccionamiento Estratégico

Edificio El Sacatín Cra. 50 N° 44 – 27  
Conmutador: 511 75 05  
Medellín - Colombia



Alcaldía de Medellín



A través de un proceso de construcción participativo e integral, la Empresa Social del Estado Metrosalud formuló su Plan de Desarrollo 2012 – 2020 denominado **“Saludable y Comprometida Con la Vida”**. Este instrumento se fundamentó entre otras, teniendo como referente las bases del Direccionamiento Estratégico, estructurado a partir del estudio de prospectiva realizado en el año 2011, del análisis reflexivo de los elementos de la Plataforma Estratégica, el análisis del Panorama de Riesgos Institucional y del análisis interno y externo de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, elementos que condujeron a la definición de las opciones estratégicas necesarias para el logro de los objetivos corporativos.

Para la E.S.E. Metrosalud el Plan de Desarrollo 2012 – 2020 fortalece el Sistema de Planeación institucional como un elemento de su Sistema Integrado de Gestión Organizacional y permite mantener un enfoque en el futuro sin perder de vista el presente, permanecer firmes en la coherencia entre las acciones y nuestra visión, y asignar los recursos de manera objetiva para el cumplimiento de los aspectos estratégicos.

El abordaje metodológico en la formulación del Plan de Desarrollo se realizó de manera participativa, incluyente y colaborativo, con el propósito de que la esencia del mismo convocara distintos saberes en su construcción y asociara e integrara esfuerzos mancomunados para el despliegue y ejecución del mismo.



La conducción metodológica de este nuevo direccionamiento estratégico se hizo partiendo de la comprensión individual y colectiva que como sistema se tiene de la E.S.E. Metrosalud, y a partir de allí se realizaron los análisis reflexivos respectivos, para construir un diagnóstico interno y externo que diera cuenta de las situaciones problema o de los posibles focos de desarrollo que en la actualidad se presentan.

## Nuestras Líneas Estratégicas del Plan De Desarrollo

### Línea uno.

**La Prestación de Servicios de Salud Integrales y con Calidad, Centrados en el Usuario y su Familia, Nuestra Razón de Ser**

### Objetivo

Desarrollar un modelo de prestación de servicios de salud integral e integrada, centrado en el usuario y su familia, bajo la estrategia de Atención Primaria en Salud, que articule las acciones extramurales e intramurales y los diferentes niveles de atención.

**Componente. Fortalecimiento de la red de servicios, en busca del liderazgo**

Edificio El Sacatín Cra. 50 N° 44 – 27  
Conmutador: 511 75 05  
Medellín - Colombia





**Objetivo.** Brindar servicios de salud integrales e integrados, centrados en el usuario y su familia, cumpliendo cada uno de los atributos de la calidad y orientados a la satisfacción de las necesidades de salud de las personas, para contribuir a mejorar la calidad de vida del individuo, la familia y la comunidad.

### **Programa 1. Atención integral e integrada por la salud individual y familiar**

Desarrollar un modelo de atención bajo la estrategia de atención primaria en salud renovada, integral e integrada, que fomente la participación social organizada, involucrando al individuo, la familia y la sociedad, y propenda por la mejora de la calidad de vida de la población.

### **Programa 2. Reordenamiento de la capacidad instalada que permita operar eficientemente el Modelo de Prestación de Servicios propuesto.**

Intervenir y reorganizar la red de servicios de acuerdo con, la normatividad vigente, la capacidad instalada, el talento humano disponible, las condiciones y nichos del mercado

y las necesidades del usuario y su familia, según el Modelo de Prestación de Servicios de la ESE.

## **Línea 2.**

### **La Competitividad, Fuente de Sostenibilidad**

Edificio El Sacatín Cra. 50 N° 44 – 27  
Conmutador: 511 75 05  
Medellín - Colombia





## **Objetivo**

Fortalecer la Gestión Organizacional en correspondencia con las necesidades del entorno y del mercado con el fin de mejorar la competitividad y alcanzar la sostenibilidad.

## **Componente 1. Metrosalud incluyente y en armonía con el entorno**

**Objetivo.** Promover la participación social y del desarrollo del medio ambiente para fortalecer la responsabilidad social.

### **Programa: Participación Social.**

Promover la cultura de la participación social mediante la formación, capacitación continua en el conocimiento y el ejercicio responsable de los derechos y el cumplimiento de los deberes relacionados con el proceso de atención en salud con énfasis en la corresponsabilidad con sujeción a la normatividad vigente como garantía de un efectivo control social.

### **Programa: Responsabilidad Social.**

Generar relaciones de mutuo beneficio que contribuyan al desarrollo social y al cuidado, protección y conservación del medio ambiente.

## **Componente 2: Gestión de la Calidad y Desarrollo Organizacional**

Edificio El Sacatín Cra. 50 N° 44 – 27  
Conmutador: 511 75 05  
Medellín - Colombia





**Objetivo.** Desarrollar estrategias que permitan la identificación y cierre de brechas mediante la implementación de acciones de mejoramiento innovadoras que fomenten el aprendizaje organizacional y permitan la estandarización y mejoramiento continuo de los Procesos y sus procedimientos para cumplir con los lineamientos estratégicos, con los objetivos y metas de la organización.

**Programa: Direccionamiento Estratégico para el Desarrollo.**

Fortalecer el direccionamiento estratégico de Metrosalud mediante estrategias corporativas y un modelo que desarrolle los planes, programas y proyectos que permitan alcanzar los retos de largo plazo en correspondencia con las necesidades de la ciudadanía y los grupos de interés, ajustándolos a los cambios del entorno, con el fin de continuar su transformación y cumplir con sus objetivos misionales.

**Programa: Sistema de Gestión Organizacional.**

Desarrollar un sistema integrado de gestión organizacional articulado al direccionamiento estratégico y al pensamiento gerencial, en el cual se conciba la organización como un sistema cuyo objetivo es generar valor, aprendizaje organizacional, innovación y competitividad.

**Programa: Gestión del control y la evaluación institucional.**

Consolidar el sistema integral de gestión organizacional desde la perspectiva de la evaluación y el control del sistema, de los procesos, de la gestión y de los resultados, consultando los riesgos institucionales con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.



### **Componente 3: Gestión del Mercadeo**

**Objetivo:** Fortalecer el posicionamiento de la marca ESE Metrosalud, mediante la optimización de los productos y/o servicios, el desarrollo de nuevos productos y mercados y la generación de alianzas estratégicas, que conduzca a lealtad del cliente.

#### **Programa: Gestión Mercadeo Corporativo.**

Implementar un sistema de mercadeo institucional a partir del análisis de las oportunidades del mercado, la construcción de una cultura frente al mercado interno y externo y las capacidades organizacionales con el propósito de generar alternativas de servicios que desarrollen y satisfagan las necesidades de los clientes y aseguren la sostenibilidad de Metrosalud.

#### **Programa: Desarrollo de servicios.**

Desarrollar el portafolio de servicios de Metrosalud articulado a la plataforma estratégica de Metrosalud y en correspondencia con las necesidades de los clientes institucionales con el fin de introducir en el mercado un servicio nuevo o mejorado.

### **Línea tres**

**La eficiencia administrativa y financiera, nuestro reto**

Edificio El Sacatín Cra. 50 N° 44 – 27  
Conmutador: 511 75 05  
Medellín - Colombia





## Objetivo

Optimizar los recursos humanos, físicos y financieros, que faciliten el buen funcionamiento de los procesos organizacionales, impactando positivamente en la eficiencia y la eficacia; propendiendo por la rentabilidad social, el equilibrio financiero y su permanencia en el tiempo.

## Componente 1: Gestión Financiera y Administrativa

**Objetivo:** Lograr para la ESE Metrosalud, el equilibrio financiero en el tiempo mediante la optimización de los recursos.

### Programa: Metrosalud, Modelo de Eficiencia y Solidez.

Contribuir al uso racional y eficiente de los recursos mediante una acertada aplicación y gestión de costos, una gestión oportuna de la cartera, la sostenibilidad de los servicios actuales y la generación de nuevos servicios especializados que contribuyan a la perdurabilidad empresarial.

### Programa: Legalidad y Eficiencia Administrativa

Suministrar de manera oportuna, en las condiciones de calidad requeridas y en la cantidad suficiente, todos los bienes, insumos y servicios, requeridos para el correcto funcionamiento de los servicios de la red pública hospitalaria. Así mismo, en el contexto misional de prestador de servicios de



salud, desplegar acciones preventivas para consolidar desde lo jurídico políticas y medidas encaminadas a la eficaz y eficiente defensa de los intereses patrimoniales y judiciales de Metrosalud y de los usuarios, en el entorno del derecho a la salud.

#### Línea cuatro

### El conocimiento y la Innovación Para Potencializar el Desarrollo y el Cambio Institucional

#### Objetivo

Promover la gestión del conocimiento con el fin de contribuir al desarrollo de los procesos institucionales y a la búsqueda de soluciones a problemáticas relevantes desde el punto de vista científico, social e institucional. Así mismo propiciar en los servidores el desarrollo de las competencias necesarias para asumir los nuevos retos de una Metrosalud comprometida con la excelencia y la innovación.

#### Componente 1: Aprendizaje e innovación

**Objetivo:** Promover la generación y ampliación del conocimiento, para fortalecer procesos institucionales y contribuir a la solución de problemáticas relevantes, permitiendo a su vez el desarrollo de



competencias necesarias para asumir los nuevos retos de una Metrosalud comprometida con la excelencia y la innovación.

**Programa: Capital humano fuente del desarrollo, con enfoque hacia la humanización de la atención:**

Implementar estrategias de intervención a los servidores públicos y colaboradores de la E.S.E. Metrosalud en el marco del fortalecimiento de sus competencias, conocimientos y comportamientos orientados a la humanización en el servicio, destacando y reconociendo sus logros y oportunidades de mejora, con el fin de crear valor en los resultados individuales y colectivos para desarrollar una ventaja competitiva sostenible y sustentable en el largo plazo.

**Programa: Gestión del Conocimiento.**

Promover la generación y ampliación del conocimiento, para fortalecer procesos institucionales y contribuir a la solución de problemáticas relevantes, permitiendo a su vez el desarrollo de competencias necesarias para asumir los nuevos retos de una Metrosalud comprometida con la excelencia y la innovación.

**Plan de Inversiones ESE Metrosalud 2012 - 2020**

En la búsqueda del equilibrio financiero y la rentabilidad con altos niveles de productividad y competitividad, así como generar el desarrollo integral armonizado con los retos que imponen los cambios, requiere de un alto

Edificio El Sacatín Cra. 50 N° 44 – 27  
Conmutador: 511 75 05  
Medellín - Colombia





nivel de inversiones, creciente capacidad de ejecución y altos niveles de eficiencia.

Para garantizar la financiación de los programas y proyectos propuestos en el **Plan de Desarrollo ESE Metrosalud 2012 – 2020 “Saludable y Comprometida con la Vida”** aprobado mediante **Acuerdo 208 del 1 de noviembre de 2012**, ajustado mediante **Acuerdo 230 del 12 de junio de 2013**, y poder cumplir con los objetivos y metas fijadas en el mismo, la Administración se enfocará en el fortalecimiento de la estructura financiera en donde será fundamental como estrategia la generación de nuevos ingresos, el ahorro en gastos, la reducción de la cartera morosa y una mayor utilización de fuentes externas. Así mismo, el nivel de inversiones programadas en el Plan de Desarrollo, requiere la consecución de recursos financieros, para darle un cabal cumplimiento a los diferentes programas y proyectos identificados al interior de cada una de las áreas de la ESE METROSALUD, que respondan a un mejor nivel de bienestar colectivo.

## **Estrategias para la Generación de Nuevos Ingresos**

### **Por venta de servicios**

Con la aplicación de las siguientes estrategias se espera obtener más y mejores ingresos para la generación de equilibrio en la Entidad, ellas son.

- ✓ Posicionamiento de la Institución mediante estrategia de mercadeo y publicidad con el sector público y privado.

Edificio El Sacatín Cra. 50 N° 44 – 27  
Conmutador: 511 75 05  
Medellín - Colombia





- ✓ Reducción de la glosa en los negocios de evento, cápita y promoción y prevención.
- ✓ Ofertar el portafolio de primero y segundo nivel a las EPS del Régimen Contributivo para aumentar la venta de servicios.
- ✓ Redistribución de los recursos de la red para optimizar la capacidad instalada respondiendo a las nuevas negociaciones con la EPS Savia Salud y otras EPS del Régimen Contributivo.
- ✓ Fortalecer el proceso de negociación con los entes contratantes.
- ✓ Gestionar recursos del nivel nacional para fortalecer la red hospitalaria pública.
- ✓ Gestión del convenio de concurrencia de acuerdo con lo establecido en el Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero.
- ✓ Negociación con EPS-S del portafolio de servicios de segundo nivel.
- ✓ Mantener y mejorar las condiciones de negociación en cápita establecidas con las EPS del Régimen Subsidiado.
- ✓ Ofertar el portafolio de servicios a otras empresas y sectores.
- ✓ Creación y potenciación de líneas de negocio.
- ✓ Incorporación de otros ingresos (arrendamiento, reciclaje, etc.).
- ✓ Captación de otras poblaciones objeto (universidades, particulares, etc.).
- ✓ Formulación de proyectos para la gestión de recursos externos (Ministerio de Salud y de Protección Social, Departamento de Antioquia, Cooperación Nacional e Internacional, Municipio de Medellín).
- ✓ Alianzas público privadas a nivel nacional e internacional para el fortalecimiento y el desarrollo institucional.



- ✓ Ampliación de cobertura en prestación de servicios con las administradoras de riesgos laborales como otro nicho de mercado.

### **Recuperación de Cartera**

- ✓ Fortalecer la asesoría jurídica para el cobro de cartera de difícil recaudo.

### **Manejo Financiero de la Liquidez de Tesorería**

- ✓ Tramitar empréstito a corto plazo ante la banca
- ✓ Monetización de Activos
- ✓ Firma de Contrato de Concurrencia.
- ✓ Gestionar vía proyecto de inversión el reconocimiento del costo que exceda el valor capitado y/o vinculados del servicio de urgencias de la Red Hospitalaria.

### **Estrategias para el Control de los Costos y Gastos**

Lograr un uso eficiente de los recursos disponibles principalmente los siguientes frentes:

#### **En Servicios Personales**

- ✓ Hacer saneamiento del pasivo pensional, evitando que los retrasos incrementen los costos.
- ✓ Aplicar la normatividad en materia pensional, es decir, quien cumpla con los requisitos, el empleador iniciará las gestiones de pensión.

Edificio El Sacatín Cra. 50 N° 44 – 27  
Conmutador: 511 75 05  
Medellín - Colombia





- ✓ Utilización de recurso humano provisto por el convenio de docencia servicio.
- ✓ Selección de personal competente y evaluación del personal.
- ✓ Fortalecimiento del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad para la contención del gasto y disminución de los costos de no calidad.
- ✓ Fortalecer el proceso de evaluación y control y de gestión de la mejora institucional.

### **En Remuneración Servicios Técnicos**

- ✓ Vía auditoría se optimizará el control del costo y beneficio económico para la institución.
- ✓ Verificar el cumplimiento de los requisitos legales establecidos en el estatuto interno de contratación a la luz del nuevo estatuto de contratación.
- ✓ Realizar interventoría exhaustiva a las contrataciones.

### **En los Suministros**

- ✓ Fortalecer el mecanismo de subasta inversa hacia a los insumos generales.
- ✓ Fortalecer el programa de fármaco y tecno - vigilancia.
- ✓ Realizar seguimiento y evaluación al plan de compras y de mantenimiento de la infraestructura física y equipos.
- ✓ Fortalecer la evaluación de proveedores.
- ✓ Implementar el código de barras para los suministros.



### **En los Gastos Generales**

- ✓ Gestión integral del activo fijo y devolutivo materializado en: reducción de las depreciaciones anuales, pago de seguros, custodia y vigilancia.
- ✓ Realizar campaña de ahorro en los servicios públicos enfocado a la conservación del medio ambiente
- ✓ Ejecución del plan de mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos biomédicos y de infraestructura
- ✓ Se goza de la exención del impuesto predial.
- ✓ Fortalecer el Sistemas de control y medición de los consumos internos.

### **En los Costos de no calidad**

- ✓ Fortalecimiento del PAMEC con enfoque en Acreditación.
- ✓ Capacitación y entrenamiento del personal.
- ✓ Adherencia y pertinencia a las guías clínicas y protocolos.
- ✓ Fortalecimiento de las acciones de promoción y prevención.
- ✓ Fortalecimiento del Programa de Seguridad del Paciente.
- ✓ Fortalecimiento el Programa de humanización.
- ✓ Fortalecimiento a Gestión del Riesgo y por Procesos.
- ✓ Definición de nuevos programas y proyectos de atención clínica.
- ✓ Administración de la cápita.
- ✓ Fortalecer el nuevo modelo de prestación de servicios de salud con enfoque en APS.
- ✓ Implementar nuevas estrategias de operación de los servicios asistenciales que permitan su sustentabilidad, la oportunidad en la atención y la disminución de costos.



## Fuentes de Financiación del Plan de Inversiones 2012 – 2020

El Plan de Inversiones comprende los programas y proyectos a desarrollar en los próximos 8 años, con su respectiva fuente de financiación, valorada en \$102.270 millones de pesos, los cuales se proyectan con recursos propios, más una partida anual que ingrese vía inversión, por proyectos presentados al Municipio u otros entes de carácter público - privados. Para la vigencia 2012, se incluye en inversión los aportes realizados por el Municipio de Medellín a la ESE Metrosalud por concepto de proyectos de infraestructura física y renovación tecnológica de la Red Hospitalaria, los cuales ascienden a \$26.396 millones, según presupuesto definitivo de la ESE Metrosalud con corte a agosto del 2012. Para las siguientes vigencias, se estiman partidas por estos mismos rubros, los cuales se gestionaran vía proyectos de inversión con el Municipio de Medellín, entre otras fuentes de financiación.

El comportamiento de los recursos de inversión crecerán, en la medida en que se gestione la ejecución de proyectos con entidades del orden Internacional, Nacional, Departamental y Municipal, valores que se irán incorporando en el Presupuesto de Gastos de Inversión y en el Plan Operativo Anual de Inversiones.

Las cifras podrán ser adicionadas y modificadas de conformidad con el comportamiento de los ingresos y las condiciones financieras de la ESE METROSALUD, y por las políticas establecidas del Orden Nacional, Departamental y Municipal en cuanto a la ejecución de la inversión.

Edificio El Sacatín Cra. 50 N° 44 – 27  
Conmutador: 511 75 05  
Medellín - Colombia





## Inversión por Líneas del Plan

Las necesidades de inversión se clasificaron por líneas del plan, según la tabla siguiente:

Edificio El Sacatín Cra. 50 N° 44 – 27  
Conmutador: 511 75 05  
Medellín - Colombia



## Plan de Inversiones Por Líneas 2012 – 2020

NRO.	LINEA - PROGRAMAS Y PROYECTOS	VALOR TOTAL 2012 - 2020	ENTIDAD FINANCIADORA	TOTAL INVERSIÓN POR PROYECTO (Cifras en millones)								
				2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	LINEA 1: La Prestación de Servicios de Salud Integrales, con Calidad y Centrados en el Usuario y su Familia, Nuestra Razón de Ser.	\$ 76.991	Municipio	\$ 26.396	\$ 10.522	\$ 5.000	\$ 5.175	\$ 5.356	\$ 5.544	\$ 5.738	\$ 5.938	\$ 6.146
			R. Propios/ Otras Entidades		\$ 130	\$ 135	\$ 139	\$ 144	\$ 149	\$ 154	\$ 160	\$ 165
Total Línea 1				\$ 26.396	\$ 10.652	\$ 5.135	\$ 5.314	\$ 5.500	\$ 5.693	\$ 5.892	\$ 6.098	\$ 6.312
2.	LINEA 2: La competitividad, fuente de sostenibilidad	\$ 7.486	Municipio									
			R. Propios/ Otras Entidades		\$ 827	\$ 856	\$ 886	\$ 917	\$ 949	\$ 982	\$ 1.017	\$ 1.052
Total Línea 2				\$ 0	\$ 827	\$ 856	\$ 886	\$ 917	\$ 949	\$ 982	\$ 1.017	\$ 1.052
4	LINEA 4: El Conocimiento y la Innovación para potencializar el desarrollo y el cambio institucional.	\$ 17.793	Municipio									
			R. Propios/ Otras Entidades		\$ 3.129	\$ 1.994	\$ 1.769	\$ 2.156	\$ 1.984	\$ 2.169	\$ 2.018	\$ 2.574
Total Línea 4				\$ 0	\$ 3.129	\$ 1.994	\$ 1.769	\$ 2.156	\$ 1.984	\$ 2.169	\$ 2.018	\$ 2.574
TOTAL		\$ 102.270		\$ 26.396	\$ 14.608	\$ 7.985	\$ 7.969	\$ 8.573	\$ 8.625	\$ 9.043	\$ 9.133	\$ 9.938
			% Municipio	100%	72%	63%	65%	62%	64%	63%	65%	62%
			% R. Propios/ Otras Entidades		28%	37%	35%	38%	36%	37%	35%	38%

(Cifras en Millones)



El cuadro anterior, corresponde a una programación inicial de las inversiones por año realizada desde la construcción del Plan de Desarrollo 2012 – 2020 “Saludable y Comprometida con la Vida”. No obstante, cada año según el comportamiento de los recursos, simultáneamente con la elaboración del presupuesto de la entidad, se estructura el plan de inversiones para la siguiente vigencia, el cual es formalizado por el comité de inversiones, importante, relacionar, que la elaboración del plan de inversiones, se estructura de acuerdo con la líneas del plan de desarrollo y sus respectivos programas y proyectos, de tal forma que se alineé al direccionamiento estratégico de la entidad procurando el cumplimiento de la visión Institucional.

A continuación, en el siguiente cuadro se presenta el seguimiento del plan de inversiones para la vigencia 2014.



## Seguimiento Plan de Inversiones 2014

(Cifras en pesos)

LINEAS Y PROYECTOS	PRESUPUESTO DEFINITIVO (Enero - Diciembre de 2014)	EJECUTADO - (Enero - Diciembre de 2014)	% De ejecución
<b>LINEA 1: Red Integrada de Servicios de Salud</b>	<b>\$9.544.964.893</b>	<b>\$9.026.424.835</b>	<b>99%</b>
PROYECTO: Diseño e Implementación del Modelo de Prestación de Servicios de Salud, centrado en el usuario y la familia	\$83.000.000	\$ 0	0%
PROYECTO: Fortalecimiento Prestación de Servicios en la Red Hospitalaria de la ESE Metrosalud.	\$4.413.983.606	\$4.410.206.775	100%
PROYECTO: Intervención de la red hospitalaria, en su infraestructura física y dotación de tecnología de soporte clínico	<b>\$5.047.981.287</b>	<b>\$5.041.551.783</b>	<b>99%</b>
Dotación Equipos médicos científicos y administrativos	\$5.047.981.287	\$5.041.551.783	99%
<b>LINEA 2: La competitividad, fuente de sostenibilidad</b>	<b>\$21.000.000</b>	<b>\$18.116.679</b>	<b>86%</b>
PROYECTO: Participación activa: usuario, familia y comunidad	\$21.000.000	\$18.116.679	86%
<b>LINEA 4: El Conocimiento y la Innovación para potencializar el desarrollo y el cambio institucional.</b>	<b>\$ 4.049.420.986</b>	<b>\$3.656.487.869</b>	<b>90%</b>
PROYECTO: Formación y capacitación del talento humano			
PROYECTO: Desarrollo Integral y Calidad de Vida de los Servidores	\$1.534.429.690	\$1.425.385.774	93%
PROYECTO: Desarrollo de Redes del Conocimiento	\$ 38.400.000	\$14.400.000	38%
PROYECTO: Tecnologías de la información y la comunicación.	\$ 2.476.591.296	\$2.216.702.095	90%
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$13.615.385.879</b>	<b>\$13.126.363.106</b>	<b>96%</b>

Edificio El Sacatín Cra. 50 N° 44 – 27  
 Conmutador: 511 75 05  
 Medellín - Colombia





Para la vigencia 2014 el presupuesto definitivo de inversión ascendió a **\$13.615 millones de pesos**, de este valor lo realmente ejecutado fue de **\$13.126 millones de pesos**, para un porcentaje de ejecución del **96%** (Los valores relacionados no incluyen vigencias anteriores).

A continuación, se relacionan los proyectos ejecutados.

- ✓ **Dotación de Equipos Médicos Científicos y Administrativos.** Este proyecto, tuvo una ejecución del **99,87%**. Los recursos de financiación provienen del Municipio de Medellín para la Dotación del Hospital Nuevo Occidente, Unidad Hospitalaria de San Cristóbal y los Centros de Salud San Lorenzo y la Cruz. Se firmaron dos convenios, uno para la dotación de las Unidades Hospitalarias San Cristóbal y Nuevo Occidente por un valor inicial de \$7.429.145.728, cifra ajustada en el tercer trimestre del 2014, en \$2.812.927.465 para ejecutarse en el 2015 dada la reprogramación de la terminación de la obra física de la UH San Cristóbal en esa vigencia. El valor ejecutado fue de \$4.616.218.060 equivalente a lo programado. El otro convenio se realizó por un valor de \$454.508.948, para la dotación de los Centros de Salud San Lorenzo y la Cruz, tendiendo una ejecución a diciembre de \$ 425.333.723. De acuerdo con lo anterior, el valor ejecutado total del proyecto fue de \$5.041551.783 que frente a un presupuesto definitivo establecido de \$5.047.981.287 generando un cumplimiento del 99.87%.



- ✓ **Fortalecimiento de la Prestación de Servicios en la Red Hospitalaria de la ESE Metrosalud.** Este proyecto se ajusta para manejarse por el rubro de gastos de inversión. La ejecución a diciembre fue de \$4.410.206.775 pesos, frente a un presupuesto definitivo de \$4.413.983.606, para un cumplimiento del **99,91%**. Importante resaltar que con la ejecución de este proyecto, se busca fortalecer la prestación de los servicios de salud, mediante la gestión de talento humano, que permita el normal funcionamiento de los servicios en los diferentes procesos asistenciales y administrativos, facilitando de esta forma el acceso y la oportunidad en la atención de nuestros usuarios así como el cumplimiento de los planes institucionales.
- ✓ **Diseño e Implementación del Modelo de Prestación de Servicios de Salud, centrado en el usuario y la familia por valor de \$83.000.000 millones.** Este proyecto no ejecutó los recursos programados, dado que parte de las actividades programadas en la vigencia fueron financiadas con recursos de funcionamiento, mediante la utilización de recursos humano de la entidad en el desarrollo de las diferentes actividades. El proyecto al involucrar varias entidades en su desarrollo, permite que se optimice el gasto para el logro de los objetivos definidos en la vigencia.
- ✓ **Participación activa: usuario, familia y comunidad por valor de \$21 millones.** El proyecto está orientado a estrategias para mejorar nuestros servicios a los usuarios. Para el 2014, el presupuesto definitivo fue \$21.000.000 millones, con una ejecución a diciembre de \$18.116.679, para un porcentaje de ejecución del **86%**. Con los recursos asignados, se



gestionó la compra de 52 buzones de sugerencias para los todos los puntos de atención de la Red de Metrosalud y 3 carteleras digitales para transmitir material educativo a los usuarios.

- ✓ **Formación y Capacitación del Talento Humano. (Incluye el Desarrollo Integral y Calidad de Vida de los Servidores y la Evaluación del Desempeño).** Este rubro se desagrega en tres proyectos los cuales se ejecutaron como se describe en el siguiente cuadro.

Proyectos	Presupuesto Definitivo	Presupuesto ejecutado	% De ejecución
Capacitación	\$ 91.000.000	\$82.120.280	90%
Bienestar Laboral, vivienda, Deportes y Recreación	\$1.403.564.103	\$1.303.399.907	93%
Estrategias de Evaluación del Desempeño Laboral	\$ 39.865.587	\$39.865.587	100%
<b>Total</b>	<b>\$1.534.429.690</b>	<b>\$1.425.385.774</b>	<b>93%</b>

Fuente: Dirección de Talento Humano. Diciembre de 2014.

Relevante resaltar la ejecución por encima del 90%, con actividades dirigidas al fortalecimiento del bienestar laboral del cliente interno. Se realizaron un total de 103 capacitaciones en diferentes temas, para un total de 1.212 servidores capacitados; Dentro del proyecto de Bienestar Social Laboral e Incentivos, los beneficiados fueron 2.434 personas en los diferentes programas realizados sobre: Clima Laboral, Cultura Organizacional, Humanización, Vivir Saludablemente, Pre Pensionados, Pensionados, Estímulos e Incentivos; dentro del programa de protección y servicios sociales se desarrollaron diferentes actividades como: Caminatas



Ecológicas, Clases de baile Rumba Aéreobicos, Día de la Familia Metrosalud, Programa de Vivienda, entre otras actividades, beneficiándose 2.202 personas durante el 2014; El otro proyecto desarrollado fue el Fortalecimiento de la Aplicación del Modelo Propio de EDL "Creciendo Juntos", a través del cual se diseñaron e implementaron diferentes estrategias de despliegue y conocimiento del Modelo, involucrando el desarrollo de actividades lúdicas e interactivas como el WORD CAFÉ con una asistencia de 726 servidores; el encuentro comisiones evaluadoras con la asistencia en el primer semestre de: 202 personas y en el segundo semestre de: 125 personas. Otra de las actividades fue el concurso la CLAVE y un juego virtual sobre la Evaluación del Desempeño Laboral.

- ✓ **Desarrollo de Redes del Conocimiento.** Este proyecto incluye el desarrollo de todas aquellas investigaciones que adelanta la ESE Metrosalud en conjunto con las universidades, centros educativos y demás entidades que intervienen en educación en salud. A diciembre el presupuesto definitivo fue de \$38.400.000 y la ejecución de \$14.400.000 para un porcentaje de ejecución del **38%**. La ejecución corresponde a pagos realizados a las entidades: Universidad de Antioquia, Corporacion de Participación Mixta, Fundación Universitaria Autónoma de Las Américas, Clínica Universitaria Bolivariana, por concepto de investigaciones en desarrollo. La baja ejecución obedece a la dinámica interna de cada uno de los proyectos que en muchos casos son investigaciones a largo plazo, cuya gestión de



recursos se realiza en la medida en que se avance en el proceso investigativo.

- ✓ **Tecnologías de la información y la comunicación.** Este proyecto, comprende el desarrollo de la historia clínica electrónica en la ESE Metrosalud con todos sus componentes. A diciembre el presupuesto definitivo fue de \$2.476.591.296 para un total ejecutado de \$2.216.702.095 generando un cumplimiento del 90%. La ejecución estuvo representada en la compra de elementos que permitieran la implementación de la HC en todos los puntos de la red de Metrosalud. En el siguiente cuadro, se detalla las inversiones realizadas en términos de cantidad de productos.

Equipos Instalados del Proyecto de 2014				
Elementos	Contrato	Cantidad	Instalados - comprados	% Ejecución
Computadores	2953/2014	400	400	100%
Computadores	Ad. 1 - 2953/2014	120	83	69%
Servidores	4952/2014	8	0	0%
Switches	4956/2014	84	84	100%
UPS	4956/2014	60	9	15%

Fuente: Dirección Sistemas de Información. Diciembre de 2014

Cabe resaltar la “*Cultura en la Formulación de Proyectos de Inversión*” al interior de la ESE Metrosalud desde la vigencia 2013, para todas las inversiones que la Entidad desarrolla con sus propios recursos orientadas a la dotación, el talento humano, la investigación, entre otros, que permitan fortalecer la gestión Institucional. Este proceso ha permitido que cada vez



las áreas tomen consciencia de la gestión de recursos vía formulación de proyectos, así como el seguimiento a la ejecución de los recursos propendiendo por su optimización, racionalización y generación de cobertura en la utilización de los mismos, para beneficio del cliente interno y externo de la Institución. Muestra de la interiorización de dicha cultura se ve reflejada en el % de cumplimiento en la ejecución del plan de inversiones donde mientras para el 2013 la ejecución fue del **54%** para el 2014, el cumplimiento en su ejecución fue del **96%**.