

**PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA EL MEJORAMIENTO
DE LA CALIDAD DEL PROGRAMA DEL ADULTO MAYOR (45-80 AÑOS) EN
EL HOSPITAL NAVAL DE CARTAGENA**

PRESENTADO POR:

Investigadores principales

**VIVIANA MARGARITA AMADOR TEJADA
NEREIDA BLANDON RHENALS
MILENA CECILIA LOZANO FLOREZ**

Asesor:

**ANA CRISTINA GUZMÁN DE PEREZ
ABOGADA
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTION DE LA CALIDAD Y AUDITORIA EN SALUD
CARTAGENA
2005**

**PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA EL MEJORAMIENTO
DE LA CALIDAD DEL PROGRAMA DEL ADULTO MAYOR (45-80 AÑOS) EN
EL HOSPITAL NAVAL DE CARTAGENA**

Investigadores principales

**VIVIANA MARGARITA AMADOR TEJADA
NEREIDA BLANDON RHENALS
MILENA CECILIA LOZANO FLOREZ**

**Informe final de trabajo de grado
Como requisito parcial para optar al titulo
de Especialista en Gestión de la Calidad y Auditoria en Salud**

Asesores

**ANA CRISTINA GUZMÁN DE PEREZ
ABOGADA
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTION DE LA CALIDAD Y AUDITORIA EN SALUD
CARTAGENA
2005**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

AGRADECIMIENTOS

Gracias Dios porque me diste las fuerzas para seguir adelante, a mis padres y hermanos por su invaluable apoyo moral y económico, y a mi novio por su paciencia y comprensión.

Viviana

A Dios, a mi madre por darme su apoyo incondicional al emprender esta tarea, y a mi novio por impulsarme a seguir adelante.

Nereida

A Dios por darme la fortaleza para seguir adelante en mi vida profesional
A mi esposo por su comprensión y paciencia en todo momento.
A mis padres por todo el apoyo que me brindaron cuando decidí realizar esta especialización.

Milena

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Glosario	8
Resumen	10
1. Introducción	11
2. Marco Legal	13
3. Marco de Referencia	15
4. Marco Teórico	16
5. Metodología	45
6. Resultados	50
7. Discusión	68
8. Conclusiones	71
9. Recomendaciones	73
Bibliografía	
Anexos	

LISTA DE GRAFICAS

Grafica No 1: Población total del adulto mayor en el Hospital Naval de Cartagena.	51
Grafica No 2: Patologías mas frecuentes presentadas en el periodo de enero a junio del 2005 en el adulto mayor en el Hospital Naval de Cartagena	52
Grafica No 3: Distribución de frecuencia de los adultos mayores de acuerdo al tipo de servicio requerido	53

ANEXOS

- Anexo 1 Papel de trabajo utilizado para la recolección de la información.
- Anexo 2 Patologías que afectan al adulto mayor
- Anexo 3 Formato de Historia Clínica

GLOSARIO

Áreas y Unidades de producción: Para cumplir sus objetivos, las instituciones desarrollan múltiples acciones, algunas de ellas altamente especializadas, dirigidas a generar productos diferentes, cada uno de los cuales contribuye al éxito de la empresa. Con el fin de facilitar su gestión, la Empresa puede agrupar estas acciones en unidades de producción. Una unidad de producción se conforma agrupando aquellos procesos que comparten características comunes, con la intención de darles un manejo particular dentro de la empresa. A su vez, las unidades funcionales pueden agruparse para conformar "áreas de producción". La definición de las unidades y áreas de producción le permitirá a la Empresa decidir qué tipo de organización y estructura pueden garantizar el alcance de los objetivos de una manera más efectiva. La identificación de las unidades de producción se puede hacer a través de la agregación de procesos con finalidad común en la empresa; esta actividad recibe el nombre de "levantamiento de procesos" y los define con base en sus productos finales e intermedios.

Atención del Adulto Mayor: La atención del adulto mayor de 45 años, se define como un conjunto de actividades, procedimientos e intervenciones, mediante los cuales se logra la detección temprana y el diagnóstico oportuno de una o algunas de las patologías crónicas propias de este grupo poblacional, con el fin de ofrecer alternativas para el control de los factores de riesgo, el tratamiento o la rehabilitación.

Calidad de Vida: Percepción del individuo sobre su posición en la vida dentro del contexto cultural y el sistema de valores en el que vive y con respecto a sus metas, expectativas, normas y preocupaciones. Engloba la salud física, el estado psicológico, el nivel de independencia, las relaciones sociales, las creencias personales y la relación con las características sobresalientes del entorno.

Calidad: Total satisfacción de las necesidades y las expectativas razonables de los clientes.

Costo Efectividad: es la demostración de la efectividad relativa de una nueva tecnología o terapia comparada con una antigua, requiere de la demostración que la nueva tecnología al ser aplicada en un grupo de pacientes, produce efectos favorables que daño al compararse con la antigua.

Eficacia: Beneficio real para el usuario alcanzar el objetivo.

Matriz DOFA: Es una herramienta analítica que le permite trabajar con toda la información que se posea sobre la institución , útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Oportunidad: Prestar un servicio en el momento indicado según la necesidad.

Promoción y Prevención: Es el conjunto de servicios de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.

Promoción de la Salud: son todas las actividades de capacitación, información y educación continua que llevan deliberadamente a la población a la modificación o reforzamiento de comportamientos, con el objeto de mantener la salud, lograr nuevos estilos de vida saludable, fomentar el autocuidado y la solidaridad.

Prevención de la Enfermedad: Conjunto de acciones cuya finalidad es evitar que aparezcan enfermedades específicas, a través de la detección e intervención de los factores de riesgo y de los factores protectores de la salud, estas acciones pueden ser de tipo individual, familiar o grupal.

Planeación Estratégica: Proceso estructurado para la búsqueda de respuesta a preguntas vitales para el diseño, organización y dirección de las organizaciones.

RESUMEN

El presente estudio se enmarca en la línea de investigación de Economía de la Salud, Protección y Seguridad Social.

La propuesta de Planeación Estratégica que se realizó para el Hospital Naval de Cartagena, ubicado en la avenida San Martín Cra.2 No 15 – 168 (Bocagrande), se define como una solución para la búsqueda de respuestas en el diseño, organización y dirección en esta institución, y para el mejoramiento de la calidad, beneficiando a los pacientes incluidos en el programa del adulto mayor en edades comprendidas entre 45-80 años que asisten a consulta médica en el Hospital Naval de Cartagena.

La población de adulto mayor en esta institución es de 1244 afiliados al Sistema General de Sanidad Militar, donde se escogió una muestra de tipo aleatoria de 152 historias clínicas de los pacientes, la recopilación de la información fue a través de la investigación documental, para esta recopilación se utilizó el papel de trabajo (Anexo 1), en la cual se analizaron género, patologías, servicios requeridos, como consulta externa, urgencia y hospitalización, más frecuentes; además de la participación activa de los pacientes a los diferentes programas de promoción y prevención que ofrece en estos momentos en el Hospital.

Con este estudio lo que se pretendió fue organizar el programa de promoción y prevención en el adulto mayor a través del diseño de la Plataforma Estratégica, la cual ayudará a planear las actividades a realizar dentro de este; mediante la detección temprana y el diagnóstico oportuno de las patologías crónicas propias de este grupo poblacional, con el fin de ofrecer alternativas para el control de los factores de riesgos, el tratamiento o la rehabilitación dentro del desarrollo de los programas de promoción y prevención, elevando la calidad de vida de los

pacientes como también nos permitirá disminuir así los costos en la atención del adulto mayor para la racionalización de los servicios ofrecidos en la institución.

1. INTRODUCCIÓN

La Plataforma Estratégica es un planteamiento formal que integra las decisiones fundamentales de la Empresa sobre su razón de ser, sus valores y principios fundamentales, sus aspiraciones y condiciones generales de operación. A partir de las formulaciones incluidas en la plataforma de gestión, se diseñaron, tanto las estrategias de desarrollo (metas, planes, programas, actividades), como la conformación funcional y estructural del programa de Promoción y Prevención del Adulto Mayor en el Hospital Naval de Cartagena.

El Hospital Naval de Cartagena es una institución de tercer nivel de atención, que atiende a las personas afiliadas al sistema de sanidad militar, ubicado en la avenida San Martín Cra.2 No 15 – 168 (Bocagrande), en la actualidad cuenta con los servicios de urgencia, consulta externa, hospitalización, cuidados intensivos adultos, laboratorio, imagenología; además cuenta con una red de atención de primer nivel ubicadas en la periferia urbana (Dispensarios Navales).

Un gran porcentaje de la población afiliada es de edad avanzada (en la categoría del adulto mayor), En esta población se presenta patologías propia de la edad como la hipertensión arterial, diabetes mellitus, obesidad por exceso de calorías, astigmatismo, cataratas, miopía, cardiomiopatía isquémica, asma no especificada, osteoartritis, hipercolesterolemia.

Actualmente en el Hospital Naval de Cartagena el programa de Promoción y Prevención del adulto mayor no tiene una organización clara y precisa, no cuenta con protocolos de manejo, manual de funciones, organigrama, no posee objetivos y metas a largo plazo, debido a esto se coloca en desventaja en cuanto a la prestación del servicio se refiere.

Por lo anterior se formulan los siguientes interrogantes: ¿Requiere el programa de Promoción y Prevención para el adulto mayor de 45 a 80 años de una propuesta de planeación estratégica para el mejoramiento de la calidad en el Hospital Naval de Cartagena?

¿Con una propuesta de planeación estratégica para el mejoramiento de la calidad del programa del adulto mayor (45-80 años) en el Hospital Naval de Cartagena, se hará la detección temprana y diagnóstico oportuno de las patologías crónicas propias de este grupo poblacional?

Se hace necesario realizar una planeación estratégica para el mejoramiento de la calidad del programa de promoción y prevención de la enfermedad en este grupo etáreo, donde la atención del adulto mayor debe considerarse como uno de los principales factores de la salud y el bienestar general de los afiliados y beneficiarios al Sistema de Sanidad de la Fuerzas Militares, por lo cual es importante contar con un programa preventivo estructurado a través del diseño de la plataforma estratégica en el que se cumpla los objetivos, actividades y metas que garanticen la búsqueda de una salud óptima, de acuerdo a la normatividad vigente (Ley 100 de 1993, 0412 del 2000, Acuerdo 014, Acuerdo 002 del 2001) con el fin de mejorar la calidad de dicho programa, aumentando su rentabilidad, buscando su eficiencia, racionalizando los costos y beneficiando a sus usuarios, permitiendo que ellos tengan un mayor acceso dentro de un mercado cambiante como es el de la salud.

2. MARCO LEGAL

CONSTITUCION NACIONAL. ARTICULO 49: La atención de la Salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud.

LEY 100 DE 1993 por el cual se reglamenta el Sistema general de Seguridad social en Salud en el artículo 153 fundamenta el servicio integral a la población en su fase de educación, formación y fomento de la salud y en el artículo 162 trata de el plan de salud obligatorio de protección integral a las familias en maternidad y enfermedad general en las fases de promoción, prevención y fomento de la salud.

LA RESOLUCIÓN 0412 DE 2000 expedida por el ministerio de salud por la cual se establecen las actividades, procedimientos e intervenciones de demanda inducida y obligatorio cumplimiento y se adoptan las normas técnicas y guías de atención para el desarrollo de las acciones de protección específica y detección temprana y la atención de enfermedades de salud pública.

DECRETO 1795 DEL 2000: Por el cual se estructura el sistema de salud de las fuerzas militares y Policía Nacional.

En su artículo 5. Prestar el Servicio de sanidad militar y además brindar el servicio integral de salud en las áreas de promoción, prevención, protección, recuperación y rehabilitación del personal afiliado y sus beneficiarios.

ACUERDO 014. Por el cual se definen las políticas generales, planes y programas y se señalan los lineamientos generales para la promoción de la salud, prevención de la enfermedad, vigilancia en salud pública en el Sistema General de Sanidad Militar y Policial.

ACUERDO 002 DEL 2001, se establece el plan de servicios de Sanidad Militar y Policía Nacional; es el conjunto de servicios de atención en salud al que tiene

cada afiliado del Sistema de Salud de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional (SSMP) y sus beneficiarios y el mismo conjunto de servicio al que esta obligado el Sistema a garantizarle, con sujeción a los recursos disponibles en cada uno de los subsistemas, para la prestación de los Servicios de Salud.

Art2. Alcance. El plan de Servicio de Sanidad Militar y Policial permitirá la atención integral a los afiliados y beneficiarios del SSMP, en las áreas de promoción, prevención, protección, recuperación y rehabilitación en enfermedad general y maternidad y para los afiliados activos, en accidentes y enfermedades relacionadas con actividades profesionales.

MARCO DE REFERENCIA

El hospital Naval de Cartagena, es una institución de tercer nivel de complejidad, que atiende a las personas afiliadas al sistema de sanidad militar

Se encuentra ubicado en la ciudad de Cartagena, en la avenida san Martín Cra.2 No 15 – 168 (Bocagrande).

La edificación cuenta con 4 pisos, repartidos de la siguiente manera:

En el primer piso se encuentra ubicada la consulta externa.

En el segundo piso se encuentran los servicios de cirugía, UCI adultos, y el área quirúrgica.

En el tercer piso se prestan los servicios de gineco-pediatría, UCI neonatal y medicina interna.

En el cuarto piso se encuentra el departamento de enfermería, salud ocupacional, programas especiales.

Adicionalmente cuenta con un edificio administrativo.

En el Hospital Naval se atienden a las personas afiliadas al Sistema de sanidad Militar; cuenta con una red de atención de primer nivel, ubicado estratégicamente en la periferia del casco urbano de Cartagena.

Esta red de atención esta constituida por 5 dispensarios navales que son ; Dispensario Naval Socorro, Dispensario Naval Corales, Dispensario Naval Manzanillo, Dispensario Naval Crespo, y Dispensario Naval BN1.

4. MARCO TEORICO

La morbilidad y la mortalidad de los adultos mayores difieren del resto de la población general debido al peso que para ellos tiene las enfermedades no transmisibles, crónicas, degenerativas tales como enfermedades cardiovasculares, neoplasias, diabetes; que se asocian con mayor discapacidad tanto física como mental. En Colombia, los cambios en los patrones demográficos y en los perfiles de salud - enfermedad en los años 1.985 a 1.995, generaron un incremento en la incidencia de patologías crónicas en personas mayores de 45 años, es así como en el grupo de hombres y mujeres de 15 a 49 años las enfermedades cardiovasculares, el cáncer, las enfermedades digestivas representan las causas principales de pérdida de años de vida saludables.

“En el grupo de personas mayores de 60 años, “el 50% de la carga total esta representada por las enfermedades cardiovasculares”.¹

“En Colombia la pirámide poblacional está variando notoriamente, el grupo de viejos se incrementa cada año. A pesar de ello, los profesionales en salud como promotores de programas y proyectos sociales aún no valoran la importancia que el viejo tiene en el desarrollo de la sociedad. Mientras que en las comunidades se hace una exclusión y negación del viejo, de su historia, y su experiencia e incluso de sus necesidades, en las instituciones dedicadas a su cuidado se da un enfoque biologista, intolerante al discurso del viejo y a la disminución de su capacidad física”.²

También se encuentran instituciones con programas que pretenden brindar un cuidado integral al adulto mayor, algunas de éstas conformadas por equipos multidisciplinarios, a las cuales no tiene acceso la mayoría de la población Colombiana. Otras brindan una atención con un enfoque reduccionista del

¹ Resolución 0412

² tone.udea.edu.co/revista/sep98/promocion.htm

desarrollo humano, se centran en una necesidad básica y dejan relegadas otras necesidades humanas fundamentales como la subsistencia, la protección, la participación y la creación.

La problemática relacionada con el envejecimiento y la vejez intervienen en el área educativa, con factores tan relevantes como las siguientes:

La poca importancia que se da al proceso de envejecimiento y vejez.

La falta de promoción de una cultura saludable hacia el proceso de envejecimiento, desde una perspectiva más integral y humana que posibilite el fortalecimiento de actitudes y valores positivos hacia este proceso.

La escasa vinculación de la Gerontología a los proyectos de investigación, extensión y docencia.

La limitada preparación del profesional de enfermería para brindar cuidado integral al viejo de acuerdo con sus necesidades fundamentales, en todos los espacios en los que éste se encuentra a nivel individual y colectivo.

A partir del decenio del 80 se empezó a evidenciar la necesidad de implementar mejores programas para las poblaciones envejecientes y viejas.

En Colombia, la población anciana representaba, en 1953, alrededor del 5% (1.449.000 ancianos) de la población total, proporción que se mantuvo constante hasta mediados del decenio del 60, cuando la disminución sostenida de la tasa de mortalidad y de natalidad ha dado como resultado un considerable aumento de la población vieja, que se calcula será del 32% entre 1990 y el año 2000, esto es 1.791.930 personas de 65 y más años. Para el año 2025 se calcula que serán 4.807.438 personas, lo que representa un aumento de 168%, constituyendo este grupo de población el 8,9% de la población total.

“Por otro lado, las tendencias de morbilidad también han variado en forma considerable, ahora son más frecuentes las enfermedades crónicas que originan discapacidad y minusvalía. En orden decreciente los principales motivos de

consulta durante el año de 1990 en Colombia fueron: enfermedades hipertensivas, otras enfermedades cardiorrespiratorias, artritis, espondilitis. Estas son enfermedades que tienen larga evolución, episodios de exacerbación frecuente y requieren constantemente servicios de atención en salud, lo cual obliga a establecer estrategias diferentes a las utilizadas en otros grupos poblacionales”³.

Las presiones competitivas globales están provocando que las organizaciones busquen formas de satisfacer mejor las necesidades de sus clientes, reducir costos, e incrementar productividad. El mejoramiento de la calidad se ha desarrollado como un pivote para satisfacer estos objetivos. El mejoramiento continuo de la calidad se ha convertido en una parte necesaria e integral de la estrategia de negocios de las organizaciones.

El mejoramiento de la calidad está basado en el cambio.

Existen dos tipos de cambio: gradual y abrupto. El cambio gradual resulta de pequeñas mejoras al status quo mediante esfuerzos continuos que incluyen a todo mundo. El cambio abrupto proviene de la innovación una mejora drástica al estado actual.

Una organización está compuesta de gente, no solo máquinas, políticas, actividades u organigramas. El mejoramiento de la calidad incluye a los clientes (externos) y proveedores como parte de la organización de gente.

¿Cómo debe verse esta organización ampliada?.

Un punto de partida para la mejora es adoptar una nueva visión de la organización, ver la organización como un sistema que incluye la meta de mejoramiento de la calidad en cada etapa desde la recepción de materiales hasta el consumidor, así como el rediseño de productos y servicios para el futuro. Todas las funciones y actividades se dirigen a un propósito.

³ Ibid, Pág. 2

El mejoramiento de la calidad empieza con la identificación de las futuras necesidades de los clientes a través de una investigación de consumo. En la fase de diseño y rediseño, se diseñan los productos y servicios que mejor satisfagan aquellas necesidades. Se diseñan asimismo los procesos para producir el producto o el servicio. Estos diseños y estos procesos son mejorados constantemente. Las actividades para adecuar productos y servicios a una necesidad siguen su marcha. El ciclo nunca termina.

“Garvin propuso ocho dimensiones de calidad. La siguiente lista es una ampliación de las ocho dimensiones de Garvin:

Desempeño: Características principales de operación

Particularidades: Características secundarias de operación, toques añadidos

Tiempo: Tiempo esperando en cola, tiempo desde la concepción hasta la producción de un producto nuevo, tiempo para terminar un servicio

Confiabilidad: Tiempo transcurrido sin falla

Durabilidad: Cantidad de uso hasta que el reemplazo resulta preferible a la reparación

Uniformidad: Baja variación entre repetidas salidas de un proceso

Consistencia: Concordancia con documentación, propaganda, fechas de entrega, o estándares de la industria.

Capacidad de servicio: Resolución de problemas y quejas

Estética: Características que se relacionan con los sentidos”⁴

Interfase personal: Características tales como puntualidad, cortesía y profesionalismo.

Inocuidad: “Características relativas a la seguridad, salud o el medio ambiente

Calidad percibida: Medidas indirectas o inferencias acerca de una o más de las dimensiones; reputación.

Cuatro actividades importantes para mejorar la calidad son:

Diseño de un nuevo producto.

Rediseño de un producto existente.

⁴ Ibid, Pág. 2

Diseño de un nuevo proceso (incluyendo servicio).

Rediseño de un proceso existente. Valoración neurológica y de la esfera mental. “⁵

Teniendo en cuenta los siguientes aspectos con respecto a la calidad proseguimos a definir la planeación estratégica.

“La planeación estratégica es un proceso estructurado para la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para el diseño, organización y dirección de las organizaciones”⁶.

El propósito es tener una visión clara de hacia donde dirigir nuestras acciones.

“La Planeación Estratégica es una responsabilidad clave para emprender cualquier proceso electoral de importancia. Ayuda a lograr el uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales, especialmente cuando son escasos. Implica una distribución organizada de recursos hacia los objetivos, el desarrollo de planes detallados para la obtención, distribución y recepción de materiales, minimizar los riesgos para el suministro de materiales y la capacidad de ajustarse a necesidades y situaciones cambiantes.”⁷

“La planeación estratégica esta proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma”.⁸

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientaran la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

El enfoque del proceso de planeación estratégica permite sistematizar la información incluyendo las dimensiones financieras, de los usuarios reales y

⁵ www.commimit.com/la/modelosdeplaneacion/lapm/lasld-601.html

⁶ www.integraconsulting.com.mx/pertrategica.htm

⁷ <http://www.aceproject.org/main/espanol/pi/pig.htm>

⁸ www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/ptprocesoadmovo/tema2_6htm

potenciales del sistema de salud, de los procesos de operación de las instituciones de salud y requerimientos de capacitación y formación y las habilidades requeridas.

La adopción de un modelo de planeación estratégica implica la adopción de una visión de procesos que facilita contar también con un medio de monitoreo y evaluación en los diferentes niveles de la organización.

PLATAFORMA ESTRATEGICA

La Plataforma Estratégica es un planteamiento formal que integra las decisiones fundamentales de la Empresa sobre su razón de ser, sus valores y principios fundamentales, sus aspiraciones y condiciones generales de operación. El nombre plataforma da a entender su papel de sustrato y soporte para las demás decisiones que conforman la gestión.

“A partir de las formulaciones incluidas en la plataforma de gestión, se diseñarán, tanto las **estrategias** de desarrollo (estrategias, metas, planes, programas y proyectos), como la **conformación funcional y estructural** de la institución; por esta razón, la plataforma debe centrarse en los atributos fundamentales de la Empresa, expresándolos en un planteamiento integral y coherente, que le confiera identidad a la institución y sea a la vez firme y flexible; firme para preservar los atributos esenciales frente a los estímulos desintegradores que desde dentro y fuera afectan a la Empresa, y flexible para permitir aprovecharlos en el marco de la organización interna y de los cambios exigidos por el entorno.”⁹

La alta gerencia puede formular la plataforma estratégica de su empresa de múltiples maneras y recurrir a diferentes modelos para establecerla.

⁹ Reinales Londoño Jairo . Modulo de Planeación de las Instituciones prestadoras de Servicios de Salud, Especialización Gestión De La Calidad y Auditoria En Salud. Universidad de Cartagena. 2005.

Una Empresa no puede construir su plataforma partiendo de cero. La plataforma debe ser producto de un diagnóstico ágil e inteligente que descubra y defina las características que determinan, desde dentro y desde fuera, el rumbo de la organización y de sus decisiones. Dicho diagnóstico recibe, entre otros, el nombre de **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN** e incluye, como mínimo, una definición de las características del entorno y una definición de las características de la institución.

ANÁLISIS DE LA SITUACION

Para una Empresa, el análisis de la situación comprende tres componentes básicos: el análisis del entorno, el análisis interno y la construcción de los escenarios futuros.

Análisis del entorno.

El análisis del entorno, supone la identificación de aquellos factores y condiciones que, desde fuera, influyen sobre la empresa y establecen sobre ella consecuencias importantes. Entre estos factores se cuentan:

Las normas jurídicas, especialmente aquellas que se aplican a los servicios en general y a la prestación de servicios de salud en particular. El reconocimiento de las normas jurídicas que debe acoger la empresa constituyen el primer paso del diagnóstico y un determinante ineludible de su plataforma estratégica.

Las características del mercado analizadas desde la demanda y desde la oferta.

El análisis desde **la demanda** debe identificar la población usuaria de los servicios, sus necesidades prioritarias, sus características, su volumen, sus patrones de utilización de los servicios (cómo, cuándo, dónde y por qué consultan), su capacidad de pago, y todas aquellas características que incidan sobre la relación entre los

usuarios y la empresa: cómo se organizan los usuarios? hay asociaciones de usuarios? qué otras empresas podrían requerir los servicios del hospital?

El análisis desde **la oferta** debe precisar las características de la competencia: Qué otras empresas prestan los mismos servicios? qué tan buenos son estos servicios? cuáles son las tarifas de la competencia? en qué servicios no hay competencia? en cuáles servicios está saturado el mercado? cuál empresa se revela como el más firme competidor?

Existen múltiples instrumentos para realizar un análisis del entorno. Una de las técnicas más utilizadas consiste en identificar y clasificar los factores externos como **AMENAZAS** o como **OPORTUNIDADES** para la empresa. Otras aplican matrices de análisis para establecer las necesidades del usuario, las tendencias del mercado y el perfil competitivo de las empresas en la región. Estos instrumentos pueden ser complementarios y ayudarle en el análisis de las influencias externas sobre la Empresa, pero no reemplazan su experiencia, su conocimiento y su creatividad para tomar decisiones.

ANÁLISIS INTERNO.

“A través del análisis interno, la Empresa deberá descubrir aquellas características propias que constituyan sus atributos esenciales y prioritarios, los cuales le permitirán enfrentarse al entorno de la manera más provechosa para sí misma y para la sociedad. Entre estos atributos se destacan los valores propios de la Empresa y de sus fundadores, su razón social, sus experiencias, recursos y potencialidades, su competitividad, su capacidad de operación, sus carencias y sus problemas más importantes de organización y funcionamiento”¹⁰. Al igual que en el caso anterior, existen múltiples técnicas para identificar y analizar la Empresa por dentro. Una de las formas más frecuentes de hacer este análisis consiste en identificar y clasificar los factores internos como **FORTALEZAS** o como **DEBILIDADES**. Otros instrumentos podrían ayudarle a analizar la estructura y las características de los servicios, la forma como se organizan y desarrollan los

¹⁰ Ibid. Pág 17

procesos en la institución, la forma como la empresa organiza sus dependencias y sus recursos, en fin, muchas otras características que en algún momento puedan jugar un papel importante en la decisión. Al igual que en el análisis externo, estos instrumentos son herramientas que pretenden ayudarle a comprender un aspecto fundamental para la empresa pero que no reemplazan su iniciativa para valorar y utilizar la información obtenida.

CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS.

El análisis de la situación no debe quedarse en la descripción actual de los hechos, sino en la previsión de los **ESCENARIOS** futuros donde la Empresa deberá desenvolverse. Construir escenarios no es una tarea sencilla; algunas personas tienen una mayor capacidad para intuir hacia dónde van las cosas, otras pueden tener mayores dificultades para imaginar cómo será el futuro. De otra parte, la construcción de un escenario a largo plazo pudiera ser más laboriosa y difícil que la predicción de un escenario a corto plazo.

A pesar de que hay mucho de creatividad personal en la definición de los escenarios futuros, existen algunas técnicas que permiten no solo imaginarlos sino crearlos, pues a menudo los resultados dependerán de lo que se haga en este momento. La comprensión de los escenarios futuros es un componente esencial del análisis situacional. Al concluir su análisis de la situación, la Empresa deberá tener una idea clara de cuáles serán las exigencias y condiciones de operación en los próximos años, pues es a estos escenarios a los cuales deberá dar respuesta.

ELABORACIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA.

“Una vez la empresa se ha comprendido a sí misma en sus aspectos esenciales y ha comprendido su entorno y dimensionado su futuro, puede empezar a diseñar una Plataforma para su gestión que dé respuesta al análisis situacional y que incluya, entre otros, los siguientes componentes esenciales: los Principios Corporativos, la

Visión, la Misión, los Objetivos Corporativos y la identificación de las Unidades Funcionales básicas para operar.”¹¹

De la forma como la Empresa comprenda su situación (ANALISIS SITUACIONAL) y de la manera como decida comprenderse a sí misma para enfrentar esta situación (PLATAFORMA DE GESTION) pueden depender su supervivencia y su éxito o su desintegración y su fracaso.

A estas alturas de la lectura podemos haber entendido la importancia de definir una plataforma que nos permita sobrevivir y desarrollar con éxito nuestras potencialidades. Sin embargo, diseñar la plataforma puede ser una actividad compleja que el Gerente debe emprender con la participación activa y amplia de todos los miembros de la Empresa.

A continuación, vamos a revisar algunos de los componentes de la Plataforma y ejemplos que le permitan construirlos para su empresa:

VISIÓN.

La visión es la imagen que la Empresa tiene de sí misma frente al futuro. La definición de la visión corporativa es un proceso institucional mediante el cual la alta gerencia establece en enunciados, claros y motivadores, el futuro deseado de la Empresa, tanto en el componente técnico como humano. La visión se debe formular teniendo claro un horizonte de tiempo y un camino que permita a la dirección establecer el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

¹¹ Ibid. Pág 19

PRINCIPIOS PARA LA FORMULACIÓN DE LA VISIÓN CORPORATIVA:

Debe basarse en un buen conocimiento del escenario futuro al que intentará dar respuesta.

Debe ser formulada por los líderes de la institución, quienes comprenden las necesidades y expectativas de sus colaboradores y de la organización. En los niveles funcionales y operativos la visión es el producto del trabajo en equipo de los miembros de cada unidad funcional o repartición operativa.

Debe tener un margen definido en el tiempo, este puede variar según las características de cada empresa. Para el caso de los Hospitales, organizaciones complejas que implican una inversión social importante, la visión no debiera formularse a menos de 10 o 15 años, aunque alguna de las decisiones involucradas en su realización puedan efectuarse a corto plazo.

Debe ser amplia y detallada, no debe ser formulada en forma cuantitativa

Debe tener el apoyo y compromiso de toda la organización. De aquí que el liderazgo de la gerencia debe ser visible, como garantía de su divulgación y soporte en la organización.

Debe generar sentido de dirección y fuerza para inspirar e impulsar el compromiso y sentido de pertenencia de la organización.

Debe ser ambiciosa, teniendo en cuenta el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia.

Debe ser consistente con los principios corporativos de manera que propicie el desarrollo de las políticas propias de la empresa.

Debe ser conocida por los usuarios internos y externos quienes pueden confrontarla con sus expectativas.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS.

“Son los principios filosóficos y los valores fundamentales que inspiran la gestión de la Empresa y constituyen la base para la formulación de la misión. La formulación de los principios corporativos debe seguir un proceso participativo y reflexivo, dado que son el conjunto de los principales valores, normas y creencias que regulan la vida de la institución, definen los aspectos de la vida laboral y personal de sus integrantes y constituyen la base de la cultura organizacional.”¹²

Algunos principios que pudieran adoptarse como corporativos por una empresa hospitalaria, son:

La calidad de los servicios

El propósito de ser el mejor

La importancia de los usuarios como personas plenas de derechos

El continuo desarrollo humano y técnico de sus empleados

El trabajo en equipo

Los compromisos y la lealtad

La responsabilidad social de su función

El autocontrol y la autonomía

La eficiencia en el manejo de los recursos

La efectividad de sus acciones

El crecimiento económico y de las entidades

La equidad y la justicia

¹² Ibid. Pág 21

El énfasis en el desarrollo innovador
El Hospital abierto sin discriminaciones
La credibilidad y buena imagen

MISIÓN.

La **MISION** es la expresión formal de la razón de ser de la Empresa. El término Misión no se refiere al cumplimiento de una tarea, ni al sometimiento ciego a una fatalidad; por el contrario, la Misión evoca la búsqueda y definición de los principios filosóficos y de los valores más profundos que inspiran la organización y justifican su existencia en la sociedad. La misión constituirá el credo de la Empresa y su papel será integrar alrededor de sí misma todos los elementos de la gestión.

Al formular una misión es importante tener en cuenta algunos aspectos a nivel de contenido, forma y procedimiento:

A nivel de contenido, la misión debe ser la expresión de la manera como la Empresa se ve a sí misma. Desde esta óptica la misión debe dar cuenta entonces, de la finalidad última y esencial de la Empresa, su visión, su identidad, sus valores fundamentales, sus principios corporativos y su importancia para la sociedad. Los contenidos que se expresen en la misión deben jalonar la Empresa hacia su futuro; moviéndose en el campo de lo óptimo, lo ideal y lo trascendente, sin dar cabida a la ingenuidad y a la fantasía irrealizable.

No existen reglas precisas sobre como redactar una misión; sin embargo podría recomendarse que fuera lo más corta y clara posible. A nivel formal, la misión debe ser expresada en términos claros y contundentes, en un lenguaje cercano a los miembros de la Empresa y a sus clientes; utilizando un lenguaje cálido y estimulante y evitando los giros fríos y mecánicos del argot técnico, con el doble propósito de motivar a los miembros de la Empresa e inspirar su acción, y suscitar entre los extraños sentimientos de admiración y reconocimiento por la organización.

Es importante que la formulación de la misión corresponda a un proceso de reflexión y cambio que involucre todas las fuerzas vivas de la Empresa. Es fundamental que todas las dependencias y empleados participen activamente en la identificación y construcción de los planteamientos esenciales que forman parte de la misión. Esta participación en el proceso de formulación y la amplia y permanente difusión del consenso final, son condiciones esenciales para una gestión exitosa de la Empresa.

Los componentes que se incluyan en la misión deben ser el compromiso de todos y cada uno de los niveles, pero aquellos que la institución no esté en condiciones de cumplir no deberán ser incluidos en la misión.

En conclusión, para que la Misión logre tener los efectos mencionados, no olvide tener en cuenta:

- ¿Quiénes son los usuarios de la Empresa?
- ¿Qué segmentos del mercado atiende?
- ¿Cuáles son los productos y/o servicios que ofrece?
- ¿Cuáles son los factores de competitividad que tiene?
- ¿Cuál es la tecnología básica que posee?
- ¿Cuál es la actitud de la Empresa con relación a su supervivencia?
- ¿Cuál es la actitud de la Empresa con relación a su crecimiento?
- ¿Cuál es la actitud de la Empresa con relación a su rentabilidad social y económica?
- ¿Cuáles son las fortalezas y factores críticos de éxito?
- ¿Cuál es la imagen pública que aspira proyectar?
- ¿Cuáles son las necesidades y expectativas de sus usuarios (internos y externos)?

OBJETIVOS CORPORATIVOS.

A pesar de que la misión expresa la finalidad de la Empresa, lo hace en términos generales; por esta razón es necesario precisar los principales resultados que la institución espera de sí misma, expresándolos como objetivos generales, los cuales constituirán uno de los componentes más importantes de la plataforma de gestión.

Un objetivo es la expresión anticipada de un resultado esperado. Los Objetivos Corporativos son la expresión formal de los resultados globales que una organización espera lograr a través de su gestión. Los objetivos señalan las características futuras que deben alcanzarse y orientan la toma de decisiones.

Existen diferentes técnicas para formular y redactar objetivos; en términos generales, se recomienda que los objetivos precisen el "qué se quiere" y sean claros, medibles y alcanzables. Es importante que los objetivos queden bien redactados, pero es más importante que los miembros de la Empresa los comprendan y se apoyen en ellos al actuar.

Toda organización debe tener por lo menos tres objetivos corporativos: sobrevivir, generar rentabilidad social y económica y crecer.

La supervivencia se refiere al mantenimiento de las características esenciales de la organización a través del tiempo. Sobrevivir implica mantener y cambiar. Mantener los atributos más valiosos y esenciales de la empresa y cambiar con agilidad y oportunidad aquellas características que no se ajusten a las nuevas exigencias. La primera obligación del Gerente es asegurar la supervivencia de la organización de la cual es responsable.

La rentabilidad se refiere a los beneficios, para la sociedad y para la organización, que aparecen como consecuencia de la gestión de la Empresa (ganancias sociales y económicas).

El crecimiento se define como la incorporación progresiva a la finalidad de la Empresa, de recursos y elementos procedentes del entorno. El crecimiento de la Empresa la valoriza, genera empleo y aumenta el estatus organizacional, permitiendo el mayor beneficio y satisfacción de sus usuarios externos e internos.

Los diferentes niveles funcionales y operativos también deben formular sus propios objetivos, teniendo como referencia los objetivos corporativos de la organización.

Los objetivos corporativos deben definir los resultados que la empresa espera frente a diferentes aspectos:

¿Qué resultado general se espera de la Empresa en la sociedad?

¿Qué se espera de su proyección social?

¿Qué se espera de la calidad del producto?

¿Qué se espera del desarrollo de sus servicios?

¿Qué se espera de su talento humano?

¿Qué se espera de su desarrollo tecnológico?

¿Qué se espera de su gestión financiera?

¿Qué se espera de la participación ciudadana?

Los objetivos corporativos de un hospital podrían incluir, entre otros, los siguientes:

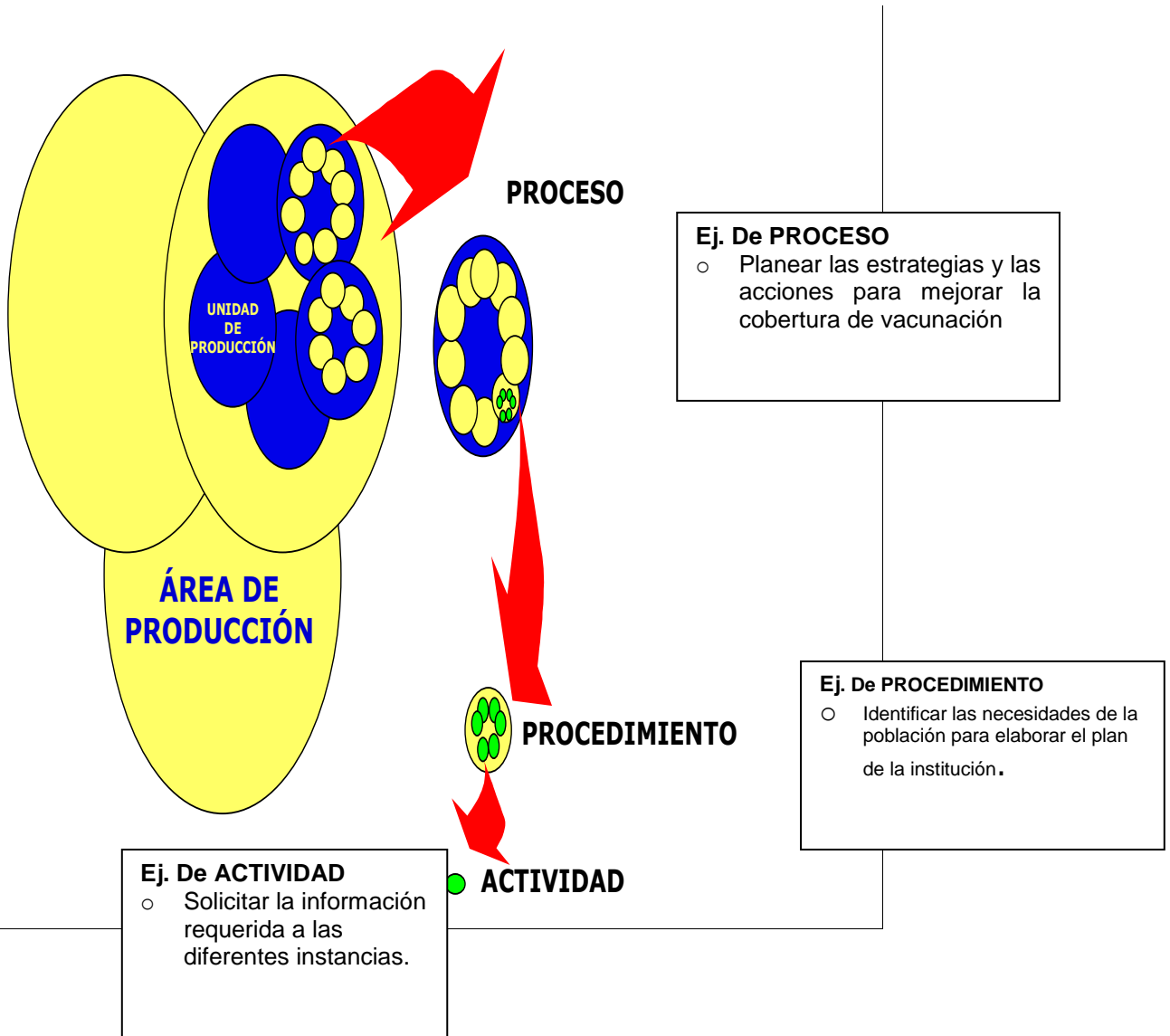
Prestar los servicios de salud que la población requiera y la Empresa Social pueda ofrecer, de acuerdo con sus recursos y desarrollo.

Garantizar, a través de un proceso gerencial adecuado, la rentabilidad social y financiera de la Empresa Social del Estado.

Desarrollar los mecanismos de participación ciudadana y comunitaria, establecidos por la ley y los reglamentos.

ÁREAS Y UNIDADES DE PRODUCCIÓN.

Para cumplir sus objetivos, las instituciones desarrollan múltiples acciones, algunas de ellas altamente especializadas, dirigidas a generar productos diferentes, cada uno de los cuales contribuye al éxito de la empresa. Con el fin de facilitar su gestión, la Empresa puede agrupar estas acciones en unidades de producción. Una unidad de producción se conforma agrupando aquellos procesos que comparten características comunes, con la intención de darles un manejo particular dentro de la empresa. A su vez, las unidades funcionales pueden agruparse para conformar "áreas de producción". La definición de las unidades y áreas de producción le permitirá a la Empresa decidir qué tipo de organización y estructura pueden garantizar el alcance de los objetivos de una manera más efectiva. La identificación de las unidades de producción se puede hacer a través de la agregación de procesos con finalidad común en la empresa; esta actividad recibe el nombre de "levantamiento de procesos" y los define con base en sus productos finales e intermedios.



La legislación colombiana define tres áreas funcionales (áreas de producción) para las Empresas Sociales del Estado:

Área de dirección: tiene a su cargo mantener la unidad de objetivos e intereses de la organización en torno a la misión y objetivos Empresariales, identificar las necesidades y expectativas de los usuarios, determinar los mercados a atender, definir la estrategia del servicio, asignar recursos, adoptar y adaptar normas de eficiencia y calidad controlando su aplicación en la gestión institucional y las demás funciones de dirección que exija el normal desenvolvimiento de la Empresa.

Área de atención al usuario: comprende los procesos de producción y prestación de los servicios de salud, con sus respectivos procedimientos y actividades; incluye la definición de políticas institucionales de atención, el tipo de recursos necesarios para el efecto y las formas y características de la atención.

Área logística: Esta área comprenderá las unidades funcionales encargadas de ejecutar, en coordinación con las demás áreas, los procesos de planeación, adquisición, manejo, utilización, optimización y control de los recursos humanos, financieros, físicos y de información, necesarios para alcanzar y desarrollar los objetivos de la Empresa, y realizar el mantenimiento de la planta física y su dotación.

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.

Es conducida o ejecutada por los mas altos niveles jerárquicos de dirección.

Establece un marco de referencia general para toda la organización.

Se maneja información fundamentalmente externa.

Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.

Normalmente cumple amplios periodos.

No define lineamientos detallados.

Su parámetro principal es la efectividad”¹³

“La planeación estratégica es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de recursos escasos -humanos, financieros y materiales. “¹⁴

La esencia de la planeación estratégica es organizar, de una manera organizada y sistemática, las tareas que la administración tiene que ejecutar para guiar a la organización hacia un futuro estable. En este sentido, el objetivo de la planeación estratégica es definir los objetivos a largo plazo de la organización y la manera de lograrlos. Debe tenerse presente que la planeación estratégica no pretende predecir el futuro ni tomar decisiones futuras, sino tomar decisiones con impacto en el futuro.

El objetivo de la planeación estratégica tampoco es eliminar los riesgos ni minimizarlos. Su finalidad es asegurar que se tomen los riesgos correctos en el momento oportuno.

La planeación estratégica cuenta con diferentes niveles:

Nivel corporativo: responsable del diseño de un plan de estrategia corporativa, que conduzca a la organización a un futuro rentable.

Nivel divisional: responsable de los planes divisionales, que asignan los fondos para cada unidad de negocios dentro de la división.

Nivel comercial: cada unidad desarrolla un plan estratégico para la unidad de negocios, para que dicha unidad tenga un futuro rentable.

¹³ www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/ptrocesoadmovo/tema2_6htm

¹⁴ <http://server2.southlink.com.ar/vap/PLANEACION-MERCADO.htm>

Nivel productivo: cada nivel de producción, dentro de la unidad de negocio, desarrolla un plan de mercadotecnia para lograr sus objetivos en el mercado de sus productos¹⁵.

La planeación estratégica corporativa hace referencia :

“A las oficinas centrales corporativas corresponde la responsabilidad de echar a andar el proceso total de planeación. Mediante la planeación de estados generales de metas, políticas, estrategias y objetivos las oficinas centrales establecen el contexto dentro del cual las divisiones y las unidades de negocios individuales elaboran sus proyectos a nivel empresarial. Algunas corporaciones dan mucha libertad a sus unidades individuales para fijar sus propias metas y estrategias con relación a las ventas y las utilidades; otras establecen metas para sus unidades de negocios pero permiten que desarrollen sus propias estrategias; otras más establecen las metas e intervienen mucho más en las estrategias que utilizan sus unidades de negocios a nivel individual”¹⁶.

“Las cuatro actividades de planeación que deben emprender las oficinas centrales de cualquier empresa son:

Definir la misión corporativa

Establecer unidades estratégicas de negocios (UEN)

Asignar recursos a cada UEN

Planear nuevos negocios”¹⁷.

Una organización comercial existe para lograr algo. Por lo general, su misión o propósito específico está claro en un principio. Sin embargo, en el transcurso del tiempo, algunos directivos pueden perder el interés, o bien su posición ante cambios por las condiciones del mercado, o su objetividad conforme crece la organización y agrega nuevos productos y mercados.

¹⁵ Ibid. Pág. 2

¹⁶ Ibid Pág. 2

¹⁷ Ibid Pág. 4

Cuando la administración percibe que la organización se desvía, debe renovar la búsqueda de sus propósitos. Según Peter Drucker, es tiempo de plantearse algunas preguntas fundamentales. ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué tiene valor para el cliente? ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál debe ser nuestro negocio? Estas preguntas, al parecer sencillas, están entre las más difíciles que la empresa tendrá que contestar.

“La razón de ser de la empresa está constituida por cinco elementos:

Su historia: Cada empresa tiene una historia de sus objetivos, políticas y logros. Al redefinir sus propósitos, la organización no debe deslindarse de manera radical de su pasado.

Las preferencias actuales de la administración y de los propietarios.

El entorno del mercado

Los recursos de la administración, que determinan qué misiones son posibles

La organización debe fundamentar su propósito en sus competencias distintivas”.

18

Las organizaciones desarrollan sus enunciados de misión con objeto de compartirlos con sus directivos, empleados y, en muchos casos, con sus clientes y otros públicos. Un proyecto bien estructurado proporciona al personal de la empresa un sentimiento compartido de propósito, dirección y oportunidad. La misión de la compañía actúa como una mano invisible que guía a los empleados geográficamente dispersos a trabajar de manera independiente y a la vez colectiva, para alcanzar las metas de la organización.

Los lineamientos aceptados deben tener varias características. Deben concentrarse en un número limitado de *metas y objetivos*. La frase *"queremos fabricar los productos de más alta calidad, ofrecer los mejores servicios, alcanzar*

¹⁸ Ibid. Pág. 7

la más alta distribución y vender a los precios más bajos" abarca mucho y omite proporcionar lineamientos para situaciones en las que la administración afronta decisiones complicadas.

El proceso de planeación estratégica Incluye los siguientes pasos:

“Definición de la misión

Definición de la visión

Análisis de los principales riesgos y oportunidades del entorno social; realizar investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales de acuerdo con factores políticos, económicos, sociales y culturales.

Identificación de fuerzas impulsadoras y restrictivas de la organización, realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades.

Llevar a cabo análisis de la formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.

Definición de objetivos estratégicos.

Fijar estrategias

Asignar actividades con sus correspondientes recursos, tiempos y responsables. (realización de proyectos)

Establecimiento de programas y metas de trabajo”.¹⁹

Medir resultados

Tomar medidas correctivas del caso.

“La planeación estratégica la aplicación de la institución para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.

Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir – y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes situaciones.

Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.”²⁰

Identificar y llevar a la practica los objetivos a largo plazo.

¹⁹ <http://www.integraconsulting.com.mx/pestrategica.htm>

²⁰ http://www.quality-consultant.com/gerentica/libro_002.htm

NO ES:

No trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo pueden tomarse en el momento.

No pronostica las ventas de un producto para después determinar que medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronostico en relación a factores.

No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano.

Esta planeación estratégica tiene necesidades y beneficios que:

“Mantiene el enfoque en el presente y en el futuro.

Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategias

Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinaria”²¹

Asigna prioridades en el destino de los recursos

Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que puedan a contribuir a lograrlos.

Para llevar a cabo la planeación estratégica, es necesario tres etapas:

Formulación estratégica: se refiere a diseñar la misión, la visión y objetivos a largo plazo, generación de la matriz DOFA, formular estrategias y seleccionarlas.

Implementación: Se establecen los objetivos a corto plazo, se diseñan las políticas, se asignan recursos, adecuación de la estructura a la estrategia, capacitación, implementación de estrategias.

Evaluación de estrategias: revisión, evaluación y control de las estrategias (indicadores de gestión).

²¹ Ibid. Pág. 4

La matriz DOFA es un método que permite analizar tanto el entorno como el negocio y sus interacciones, es decir, permite trabajar con toda la información que se puede conseguir.

Un análisis DOFA juicioso y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones en el área de mercados, por ejemplo, permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto de producto.

“DOFA debe hacer la comparación objetiva entre la empresa y su competencia para determinar fortalezas y debilidades y ha de realizarse una exploración amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.”²²

Al realizar el DOFA hay que enfocarse en los aspectos determinantes del negocio, en sus factores claves de éxito o fracaso.

De acuerdo con lo anterior, el análisis DOFA tiene dos focos, por una parte se enfoca en la empresa en sí (enfoque interno) y por otra, lo hace en su entorno (enfoque externo).

Al buscar aspectos claves internamente, lo que se busca es determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente mientras que al hacer al análisis externo se busca identificar factores que afecten al negocio (llámese producto, unidad estratégica de negocios, línea de productos, etc.), de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto.

Cuando se emprende el análisis interno se deben considerar todos los aspectos que se manejan en la organización, recursos humanos, recursos físicos, recursos

²² <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.htm>

financieros, recursos técnicos y tecnológicos, riesgos, etc., las preguntas que se deben responder son del tipo:

¿Qué aspectos me diferencian de la competencia?

¿En qué la supero?

¿En cuáles estamos igualados?

¿En cuáles me supera?

Al responder este tipo de preguntas se conocerán las fortalezas y debilidades.

Las fortalezas se clasifican en:

Comunes: cuando una fortaleza es poseída por varias empresas o cuando varias están en capacidad de implementarla.

Distintivas: cuando una misma fortaleza es poseída por un pequeño número de competidores son las que generen ventajas competitivas y desempeños superiores a las del promedio industrial. Son poco susceptibles de copia o imitación cuando se basan en estructuras sociales complejas que no pueden ser comprendidas por la competencia o cuando su desarrollo se da a través de una coyuntura única que las demás no pueden seguir.

De imitación: son grandes capacidades de copiar y mejorar las fortalezas distintivas de los demás.

“Las debilidades se refieren básicamente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores sí implementan”²³.

Al realizar el análisis externo se deben considerar todos los elementos de la cadena productiva, aspectos demográficos, culturales, políticos e institucionales.

Se deben plantear preguntas como:

¿En qué áreas es difícil alcanzar altos desempeños y en cuáles se podrían generar altos desempeños?

²³ Ibid. Pág. 5

¿Cuáles son las barreras que impiden que este producto alcanza sus metas de participación en el mercado?

El DOFA es especialmente importante para el área de marketing debido al análisis externo ya que se considera el mercado, su potencial y los aspectos sobre los cuales se podría ejercer influencia con el fin de producir recompensas para nuestras iniciativas.

La Matriz DOFA (Debilidades- Oportunidades-Fortalezas- Amenazas)

Es una importante herramienta que facilita el análisis de la información y la consecuente formulación de estrategias viables y pertinentes.

La DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias, entendiendo una estrategia como la acción que se implementa para alcanzar los objetivos, dichas

estrategias son:

FO, DO, FA, DA.

"Las estrategias tipo FO tienen como objetivo usar las fortalezas para aprovechar oportunidades.

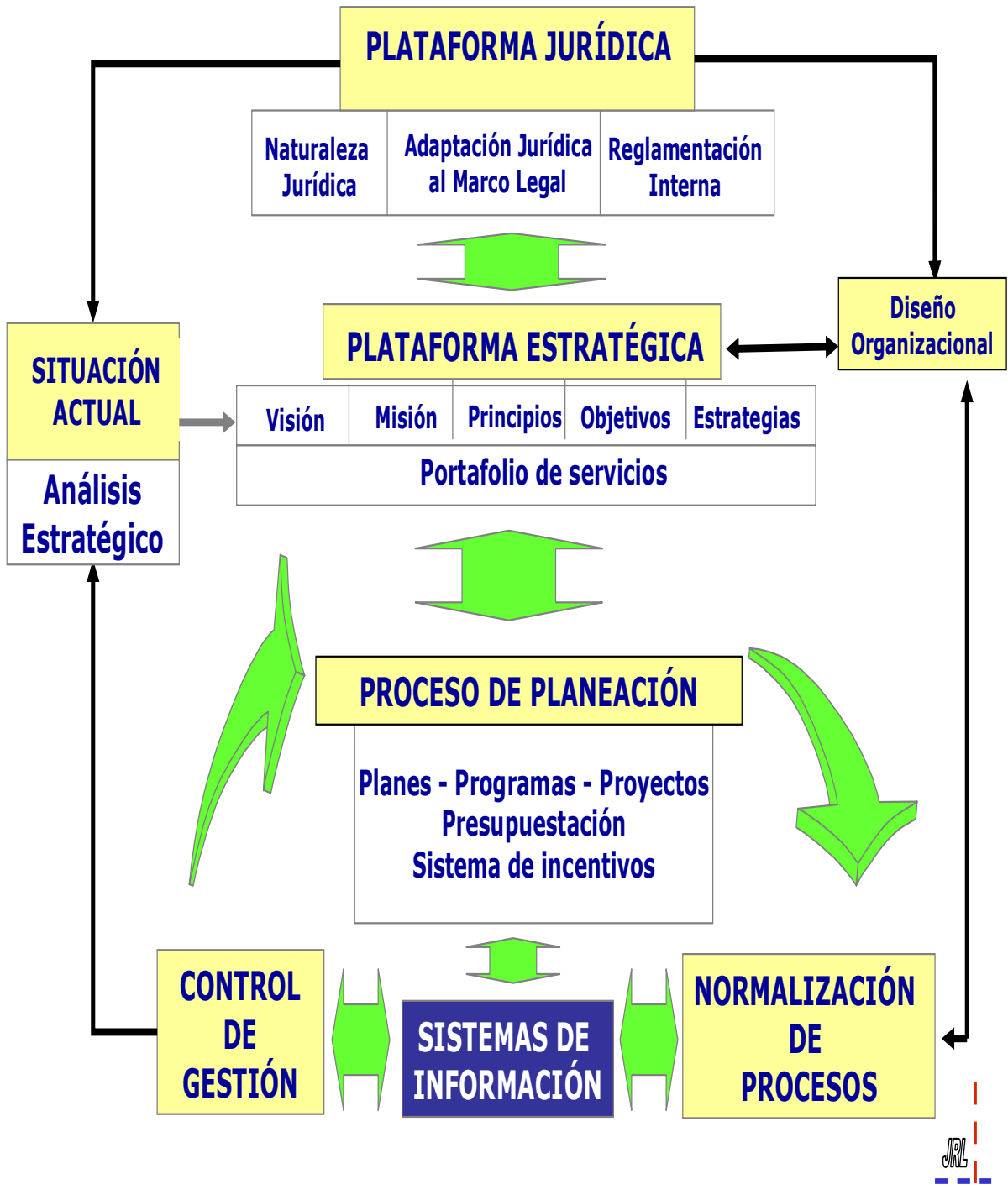
Las estrategias tipo DO tienen como propósito la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas .

Las estrategias tipo FA se basan en la utilización de las fortalezas de la institución para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias tipo DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales, lo cual indicaría cambiar por completo la institución,"²⁴.

²⁴ <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.htm>

DESARROLLO INSTITUCIONAL



ESQUEMA LA PLANEACION ESTRATEGICA, DESARROLLO INSTITUCIONAL

COMO SE DEFINE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN EN SALUD?

“Considerando que la calidad se mide en función del objeto de mantener, restaurar y promover la salud, con la finalidad de lograr la satisfacción total del paciente, esta se debe definir bajo las siguientes variables:

- 1.Capacidad Profesional (Conocimientos médicos).
- 2.Infraestructura (Equipamiento medico).
- 3.Oportunidad (Adecuado momento de atención).
- 4.Costo de la atención.”²⁵

Capacidad profesional: Dentro de este elemento consideramos los conocimientos y la experiencia de todos los profesionales de la salud, en referencia a los conocimientos incluimos las actualización de los mismos, dentro de la experiencia consideramos también la capacidad de interacción y empatía con los pacientes.

Infraestructura:

”Definimos infraestructura como el ambiente o lugar adecuado, el equipamiento medico necesario para la atención, es muy importante tener en cuenta también las instalaciones complementarias en términos de comodidad para los pacientes.

Otra forma de entender infraestructura es como todo aquello que rodea y complementa la atención medica, los equipos médicos y el ambiente físico designado para la atención medica”²⁶.

Oportunidad:

Se refiere únicamente a que la atención medica se realice en el momento oportuno, en el lugar adecuado y con el profesional de la Salud idóneo.

²⁵ <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyyulupEFSWewpGOd.php>

²⁶ Ibid. Pág. 2

La oportunidad se define como la situación sincronizada en el cual se presentan los síntomas del paciente, el lugar de atención, el profesional idóneo y a menor costo.

Para ello es importante considerar aspectos o herramientas como estudios epidemiológicos, indicadores de Salud de la región geográfica y hacer un eficiente seguimiento de auditoria medica.

Costo de la atención:

En la actividad privada el costo de la atención determina la calidad de la misma, por eso es sumamente importante considerarlo como factor decisivo en la calidad de la atención en salud.

Se considera el costo como un mecanismo de control y al mismo tiempo como un factor que repercute en la calidad de la atención.

“En las instituciones privadas y en el sector publico se deben aplicar las siguientes herramientas para la evaluación de la calidad: establecimiento de guías de atención y/o protocolos, Auditoria medica permanente y encuestas a pacientes tipo Focus Group sobre la satisfacción del cliente.”²⁷

²⁷ Ibid. Pág. 3

5. METODOLOGÍA

TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio se enmarco en la línea de investigación de Economía de la Salud, Protección y Seguridad Social.

Es un estudio cualitativo descriptivo, (de carácter exploratorio) en donde se describe, registra, clasifica, analiza e interpreta la información.

POBLACION

La población objeto de la investigación estuvo conformada por 1244 pacientes, que fueron los que asistieron en los primeros 6 meses del presente año (de enero a junio), y que pertenecían a la categoría de adulto mayor en el Hospital Naval de Cartagena.

MUESTRA

152 pacientes, la muestra se tomo al azar, de tipo aleatorio simple, se utilizaron las historias clínicas cuyas características especificas estaban relacionadas con el problema.

CRITERIO DE INCLUSIÓN

Adultos en edades de 45 – 80 años

Sexo masculino y femenino

Patologías mas frecuentes en los pacientes: hipertensión, obesidad asociada al exceso de calorías, diabetes mellitus insulino dependiente, cardiomiopatía isquémica, astigmatismo.

Asistencia a los controles de promoción y prevención

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES (ver cuadro de variables)

MATERIALES Y METODOS

Para el desarrollo de la presente investigación se necesitaron los siguientes materiales y se utilizo el siguiente método:

MATERIALES:

Para el desarrollo de la presente investigación se tuvo en cuenta los siguientes materiales y métodos:

Un asesor investigativo, metodológico y estadístico.

Persona especialista en el tema.

Historias Clínicas.

Papel de trabajo.

Enfermera jefe de PYP.

Ingeniero de sistema.

Equipos de oficinas (computador, impresora, tinta).

MÉTODO: El método utilizado fue la observación directa y documental de las Historias Clínicas, que se realizo de la siguiente manera:

recopilación de la información: por medio de datos estadísticos, historias clínicas; en las cuales se observa genero, edad, patología, periodicidad en la atención medica; además si pertenece o no a un programa de promoción y prevención, si asiste por urgencias o si es necesario ser hospitalizado por alguna complicación, debido a la no utilización del programa de promoción y prevención.

Se utilizará un papel de trabajo para la recolección de los datos (ANEXO 1).

Se utilizó la resolución 412 donde se encuentra la guía de atención del adulto mayor para la realización de la propuesta de mejoramiento de la calidad.

A partir de la información recolectada se procedió a diseñar la plataforma estratégica de promoción y prevención del programa del adulto mayor, así como a

analizar el costo beneficio que le trae a la empresa y al paciente el uso de dicho programa.

Además se realizó una recopilación y revisión de bibliografía e información secundaria existente para ampliar el análisis del tema estudiado y sustentar los informes y conclusiones finales de la investigación.

ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES

Al diseñar una propuesta de planeación estratégica para el mejoramiento de la calidad para la atención del adulto mayor (45 – 80) años en el Hospital Naval de Cartagena, no es suficiente con identificar las actividades, procesos; que se llevan a cabo en este programa, sino que se debe establecer el compromiso que debe tener cada uno de los profesionales de la institución con el fin de promover la salud, prevenir la enfermedad en este grupo etáreo, contribuyendo así al uso racional de los recursos de la empresa, beneficio que se vera reflejado en un mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios.

Para lograr el buen funcionamiento del programa de promoción y prevención, no basta con el compromiso del personal asistencial, sino también de las directivas de la institución.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El Hospital Naval de Cartagena, es una institución de tercer nivel de complejidad, que atiende a las personas afiliadas al Sistema General de Sanidad Militar.

Un gran porcentaje de la población afiliada es de edad avanzada (en la categoría de adulto mayor), por lo que se realizó un trabajo de investigación que incluyo a este grupo etáreo y que tuvo como objetivo realizar una Propuesta de Planeación

Estratégica Para El Mejoramiento De La Calidad Del Programa del Adulto Mayor (45-80 años) en el Hospital Naval de Cartagena, donde los beneficiados son los pacientes incluidos en dicho programa y la institución en cuanto a la racionalización de los costos de atención en los diferentes servicios.

Se tomo la estadística arrojada durante los primeros 6 meses del 2005, por medio de la revisión de las Historias Clínicas de los Pacientes que asistieron en este periodo de tiempo y que se clasificaron dentro de la categoría de adulto mayor, recolectada la información y almacenada, se realizo la tabulación de los datos mediante una hoja de cálculo de Excel, tabulada la información se organizaron los datos en tablas de los cuales diseñamos gráficos que permitieron ver la situación actual de la institución en sus diferentes áreas de producción y realizar el informe final.

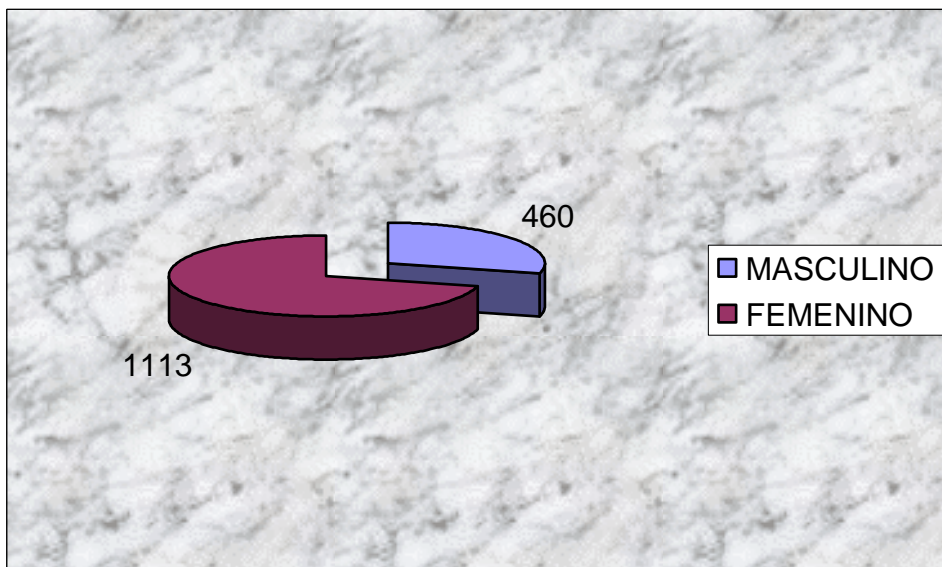
6. RESULTADOS

Las directivas del Hospital Naval de Cartagena en los dos últimos años se han venido preocupando por la implementación de los programas de promoción y prevención especialmente los que hacen referencia a la atención del adulto mayor, debido que esta población ocupa el mayor porcentaje de los afiliados al régimen de Sanidad Militar, aumentando los costos en la atención en las patologías propias de este grupo etáreo.

Viendo esta necesidad se hizo necesario diseñar una propuesta de planeación estratégica en el área de Promoción y Prevención en el adulto mayor, para el mejoramiento de la calidad de los servicios y contención de costos de la institución.

Para cumplir con el objetivo propuesto se reviso la estadística la cual arrojó los siguientes resultados.

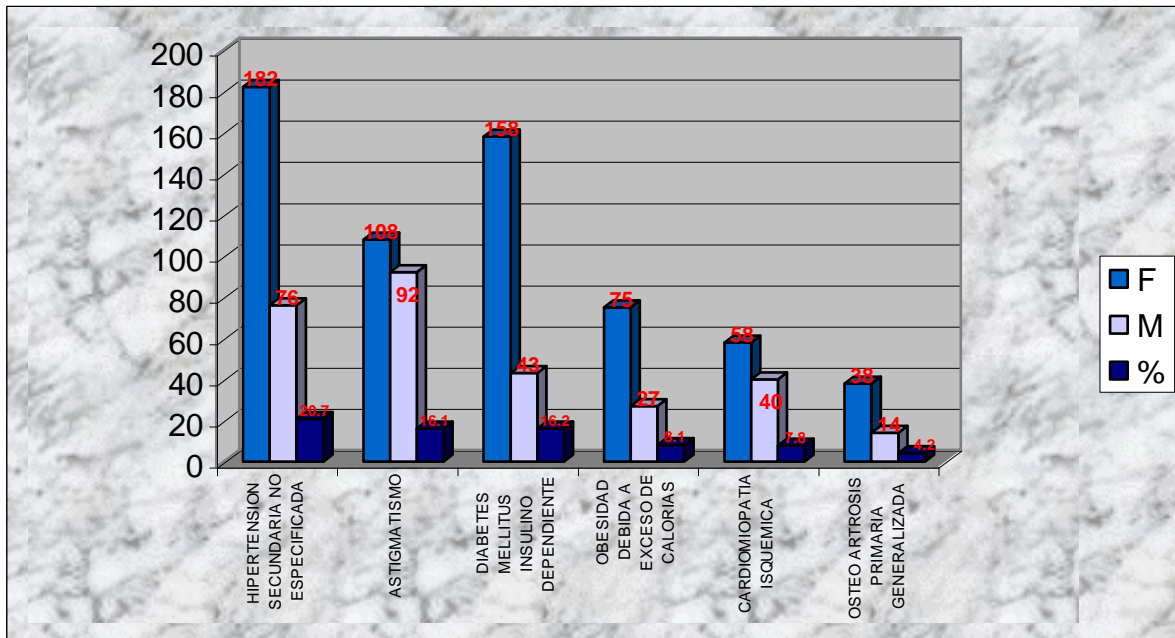
Grafica No. 1: POBLACIÓN TOTAL DEL ADULTO MAYOR EN EL HOSPITAL NAVAL DE CARTAGENA.



Fuente: Base de datos del Hospital Naval de Cartagena.

De acuerdo a los datos obtenidos en la grafica No 1 se observa que de un total de 1573 pacientes, 1113 son de género femenino siendo éste el más predominante y 460 son de género masculino. El genero femenino se ve afectado por enfermedades como cáncer de seno, útero, osteoporosis entre otras patologías lo que aumenta los costos de la atención medica.

Grafica No. 2. PATOLOGÍAS MÁS FRECUENTES PRESENTADAS EN EL PERIODO DE ENERO A JUNIO DE 2005 EN EL ADULTO MAYOR



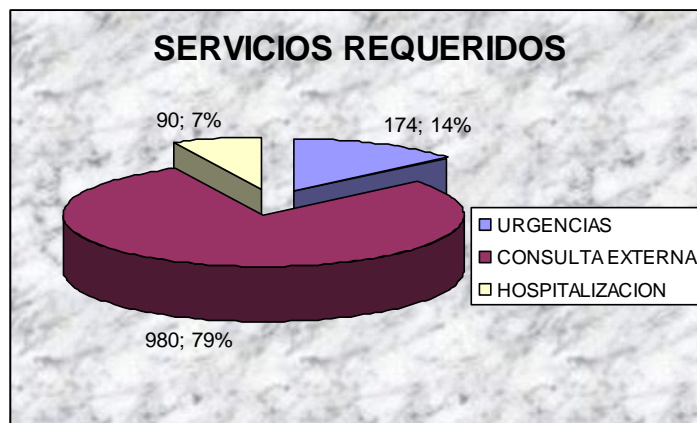
Fuente: Estadística del Hospital Naval de Cartagena.

De acuerdo a los datos obtenidos en la grafica No 2 se observa que la hipertensión arterial ocupa la primera causa de atención en los adultos mayores con un 20.7%, seguida de la diabetes mellitus con un porcentaje de 16.2%, astigmatismo 16.1, obesidad por exceso de calorías 8.1%, cardiopatías isquemicas 7.8% y osteoartrosis un 4.2%, predominando la presencia de dichas patologías en el genero femenino.

Las complicaciones por el no seguimiento oportuno de las patologías mas frecuentes que afectan al adulto mayor generan un aumento en los costos en la atención de estas.

Para observar el comportamiento de las demás patologías que afectan al adulto mayor ver anexo 2.

Grafica No. 3: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LOS ADULTOS MAYORES DE ACUERDO AL TIPO DE SERVICIO REQUERIDO



Fuente: Estadística del Hospital Naval de Cartagena.

De acuerdo a los datos obtenidos en la grafica No 3 se observa que la población total atendida en el primer semestre del 2005 fue de 1244 adultos mayores, predominando el uso del servicio por consulta externa con un total de 980 atenciones, debido a que prefieren ser valorados directamente por el especialista y no seguir los parámetros de atención establecidos; seguido del servicio de urgencias que no reúne los criterios legales para la atención de urgencia lo cual congestiona el servicio y aumenta costos, y por ultimo 90 pacientes fueron hospitalizados debido a las complicaciones de las patologías no tratadas.

Por todo lo anterior y analizando el comportamiento de las patologías mas frecuentes y de acuerdo al tipo de uso en los servicios y con la información recolectada se hace necesario realizar una Propuesta de Planeación Estratégica Para el Mejoramiento de la Calidad en la Prestación de los Servicios de Salud, aplicado al área de promoción y prevención del Hospital Naval de Cartagena, donde se formularan estrategias de acuerdo a la normatividad vigente con el fin de mejorar la calidad de dicho programa, aumentando su rentabilidad, buscando su

eficiencia, racionalizando los costos y beneficiando a sus usuarios, permitiendo que ellos tengan un mayor acceso dentro de un mercado cambiante como es el de la salud.

**PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA EL MEJORAMIENTO
DE LA CALIDAD DEL PROGRAMA DEL ADULTO MAYOR (45-80 AÑOS) EN
EL HOSPITAL NAVAL DE CARTAGENA**

PLATAFORMA JURÍDICA

CONSTITUCION NACIONAL . ARTICULO 49: La atención de la Salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud.

LEY 100 DE 1993, por el cual se reglamenta el Sistema general de Seguridad social en Salud en el artículo 153 fundamenta el servicio integral a la población en su fase de educación, formación y fomento de la salud y en el artículo 162 trata de el plan de salud obligatorio de protección integral a las familias en maternidad y enfermedad general en las fases de promoción, prevención y fomento de la salud.

LA RESOLUCIÓN 0412 DE 2000, expedida por el ministerio de salud por la cual se establecen las actividades, procedimientos e intervenciones de demanda inducida y obligatorio cumplimiento y se adoptan las normas técnicas y guías de atención para el desarrollo de las acciones de protección específica y detección temprana y la atención de enfermedades de salud pública.

DECRETO 1795 DEL 2000, por el cual se estructura el sistema de salud de las fuerzas militares y Policía Nacional.

En su artículo 5. Prestar el Servicio de sanidad militar y además brindar el servicio integral de salud en las áreas de promoción, prevención, protección, recuperación y rehabilitación del personal afiliado y sus beneficiarios.

ACUERDO 014. por el cual se definen las políticas generales, planes y programas y se señalan los lineamientos generales para la promoción de la salud, prevención de la enfermedad, vigilancia en salud pública en el Sistema General de Sanidad Militar y Policial.

ACUERDO 002 DEL 2001, se establece el plan de servicios de Sanidad Militar y Policía Nacional; es el conjunto de servicios de atención en salud al que tiene cada afiliado del Sistema de Salud de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional (SSMP) y sus beneficiarios y el mismo conjunto de servicio al que esta obligado el Sistema a garantizarle, con sujeción a los recursos disponibles en cada uno de los subsistemas, para la prestación de los Servicios de Salud.

Art2. Alcance. El plan de Servicio de Sanidad Militar y Policial permitirá la atención integral a los afiliados y beneficiarios del SSMP, en las áreas de promoción, prevención, protección, recuperación y rehabilitación en enfermedad general y maternidad y para los afiliados activos, en accidentes y enfermedades relacionadas con actividades profesionales.

**ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DEL PROGRAMA DE
PROMOCION Y PREVENCIÓN EN EL HOSPITAL NAVAL DE CARTAGENA
MATRIZ DOFA**

	Oportunidades	Amenazas
	<p>Instituciones gubernamentales interesadas</p> <p>Instituciones privadas interesadas</p> <p>Pirámide poblacional población adulta</p> <p>Recursos disponibles para la atención del adulto mayor</p> <p>Normatividad vigente</p>	<p>Falta de voluntad política</p> <p>Perfil epidemiológico</p> <p>Baja inversión</p> <p>Falta de promoción</p>
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>Imagen institucional</p> <p>Apoyo de efectivos</p> <p>Recurso Humano capacitado</p> <p>Disponibilidad presupuestal</p> <p>Disponibilidad de Red propia</p>	<p><i>Armar un portafolio de servicios para la atención de promoción y prevención del adulto mayor.</i></p>	<p><i>Mercadeo y difusión del programa de atención del adulto mayor</i></p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>Falta de programas de atención del adulto mayor</p> <p>Conformación de estructura inadecuada</p> <p>Costo de atención del adulto mayor</p>	<p><i>Diseñar el programa de promoción y prevención del adulto mayor e implementarlo</i></p>	<p><i>Reunión con los directivos para sensibilización del programa</i></p>

ESTRATEGIAS

Diseñar e implementar el programa de promoción y prevención del adulto mayor
Organización de ventas de servicios del programa de Promoción y Prevención
(elaboración del portafolio de servicio Mercadeo, Difusión).

PLATAFORMA ESTRATEGICA

MISIÓN

Suministrar atención medica integral en el litoral caribe, al personal de las fuerzas militares en servicio activo, en uso de buen retiro o pensión, a sus dependientes legales y a las personas naturales, con el propósito de mantener su salud en buenas condiciones de aptitud psicofísica.

VISIÓN

“Para el año 2010 ser los primeros en brindar atención primaria en salud en el litoral caribe, ampliando la infraestructura, e implementando tecnología diagnostica y terapéutica, para dar respuesta a la creciente demanda de los servicios, hasta lograr la atención con calidad, proyectando además nuestra institución a la comunidad”.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Calidad: los servicios que presta el Sistema se fundamentan en valores orientados a satisfacer las necesidades y expectativas razonables de los usuarios de tal forma que los servicios se presten de manera integral.

Ética: es el conjunto de reglas encaminadas a brindar servicios de salud integrales en un marco de respeto por la vida y la dignidad humana con equidad.

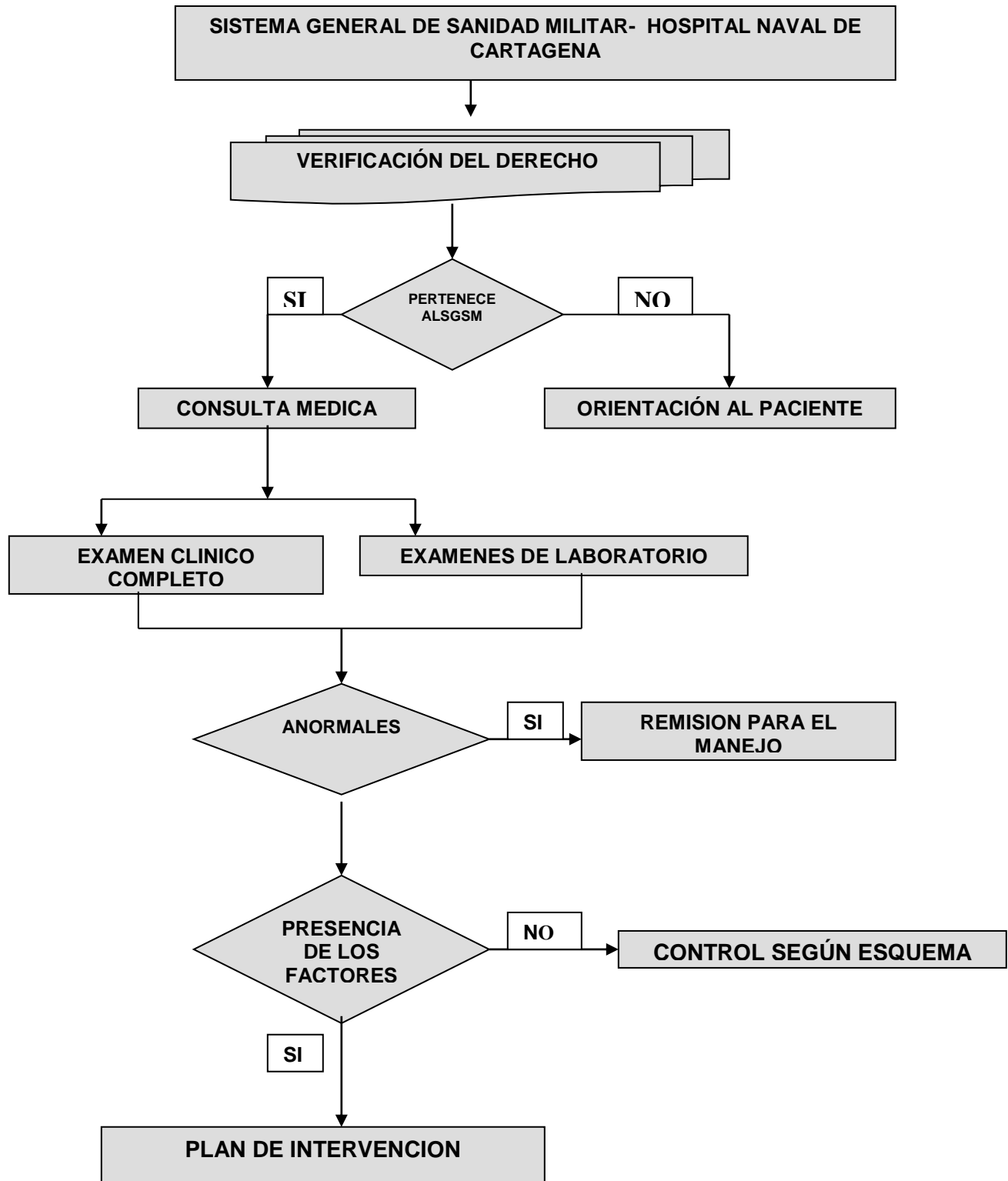
Protección integral : brindar atención en salud integral a sus afiliados y beneficiarios en sus fases promoción, prevención, protección, diagnóstico y tratamiento.

Eficiencia: es la mejor utilización social y económica de los recursos administrativos y financieros disponibles para que los beneficios a los que da derecho el sistema, sean prestados de forma adecuada, oportuna y suficiente.

Equidad: se garantizara servicios de salud de igual calidad a todos los afiliados y beneficiarios sin distinción de grado o condición de uniformado.

Racionalidad: se utilizaran los recursos de manera racional, a fin que los servicios sean eficaces, eficientes y equitativos.

FLUJOGRAMA



OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE PROMOCION Y PREVENCION DEL ADULTO MAYOR EN EL HOSPITAL NAVAL DE CARTAGENA

OBJETIVO GENERAL:

Implementar los programas de promoción y prevención del adulto mayor de acuerdo con la normatividad vigente (resolución 0412 / 00 - decreto 1795/00) en el hospital naval de Cartagena.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Brindar a los usuarios del SGSM el programa de promoción y prevención del adulto mayor.

Detectar tempranamente las enfermedades psicosomáticas inherentes al adulto mayor (mayores de 45 años).

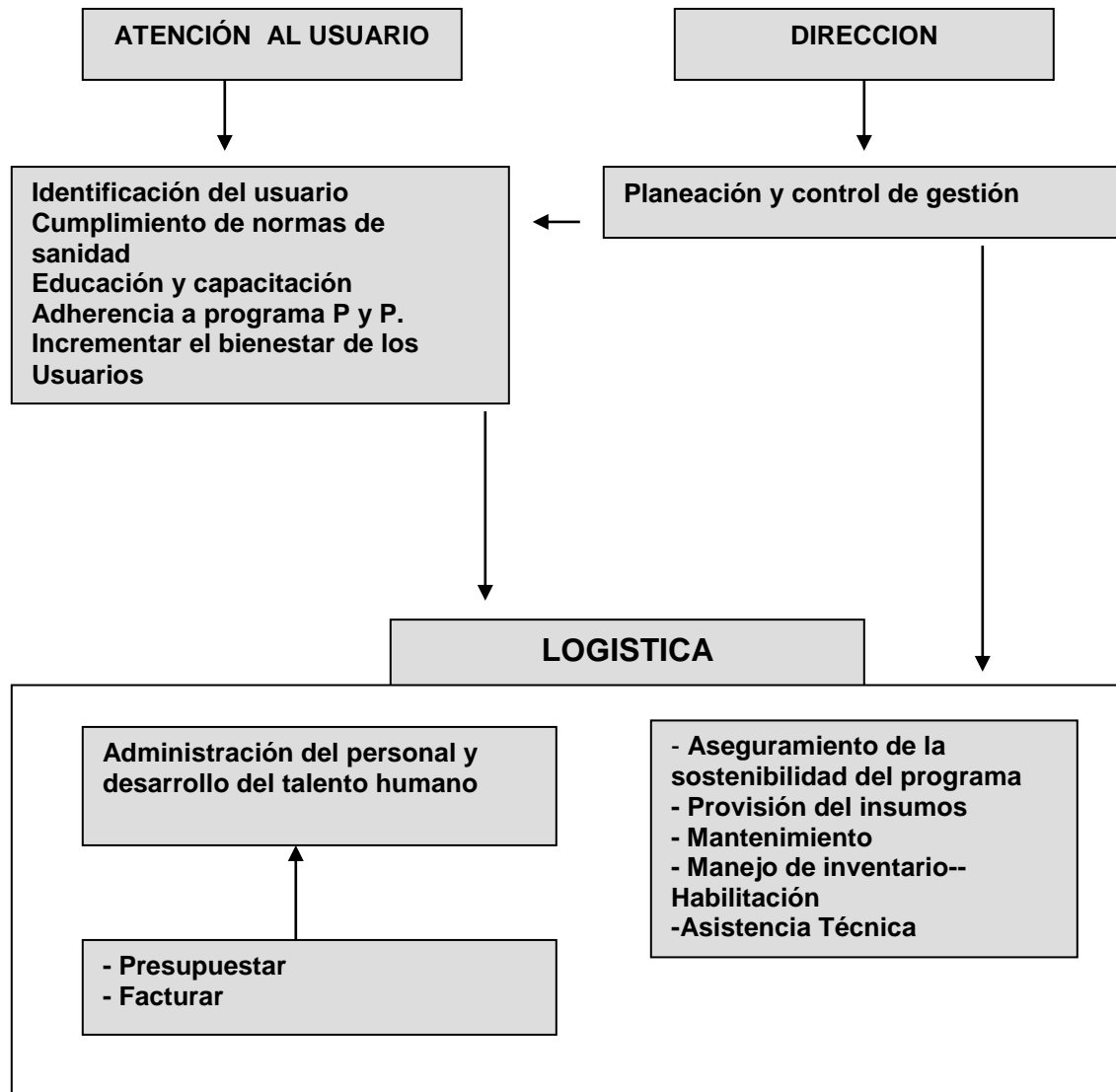
Realizar control y seguimiento de manera integral las patologías propias del adulto mayor.

Organizar clubes de hábitos saludables del adulto mayor.

Disminuir costos en la atención a través de la implementación de programas de promoción y prevención del adulto mayor.

Promover Hábitos Nutricionales Adecuados y controlar la Obesidad como Riesgo Cardiovascular.

MAPA DE PROCESOS DEL PROGRAMA DE PROMOCION Y PREVENCIÓN DEL ADULTO MAYOR EN EL HOSPITAL NAVAL DE CARTAGENA



**PORTAFOLIO DE SERVICIOS DEL PROGRAMA DE PROMOCION Y
PREVENCION DEL ADULTO MAYOR EN EL HOSPITAL NAVAL DE
CARTAGENA**

Atención de Rehabilitación y Terapia Física .
Detección temprana del cáncer de cervix y mama.
Detección temprana del cáncer de próstata
Tamizaje de agudeza visual
Atención del climaterio
Control de hipertensión y diabetes
Actividades recreativas y lúdicas
Club es sanos del adulto mayor y de patologías específicas.
Atención por nutrición y dietética
Atención de la Salud mental
Atención Odontológica

PLAN DE ACCION (ver cuadro de plan de acción)

RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROGRAMA DE PROMOCION Y PREVENCIÓN DEL ADULTO MAYOR

Recurso Humano: 4 enfermeras jefes, 4 médicos, coordinadora de P y P, 4 auxiliares de enfermería, 1 trabajadora social, 1 psicóloga, 1 optómetra, 1 recreacionista, 1 fisioterapeuta, 4 odontólogos.

Insumos: papelería, computador, afiches, videos.

PLAN DE INCENTIVOS PARA LOS PACIENTES QUE ASISTEN AL PROGRAMA DE PROMOCION Y PREVENCIÓN DEL ADULTO MAYOR

Paseos, actividades deportivas y lúdicas.

Trato preferencial en la entrega de medicamentos y citas de control.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Indicadores de Gestión

Informes de los Programas

Señales Enviadas y Recibidas

PRESUPUESTO GENERAL

	MENSUAL	ANUAL	TOTAL
Recursos Humanos (profesionales de la salud)	\$15.700.000	\$188.400.000	\$188.400.000
Insumos	\$ 500.000	\$6.000.000	\$6.000.000
Portafolio de Servicios	\$72.000.000	\$864.000.000	\$864.000.000
			\$1.058.400.000

**LEVANTAMIENTO DEL PROCESO DEL PROGRAMA DE PROMOCION Y
PREVENCION DEL ADULTO MAYOR EN EL HOSPITAL NAVAL DE
CARTAGENA**

INSTITUCIÓN: Hospital Naval de Cartagena

FECHA: octubre de 2.005

ÀREA DE PRODUCCIÓN: Atención al usuario

UNIDAD DE PRODUCCIÓN: Promoción y Prevención

NOMBRE DEL PROCESO: Atención de promoción y prevención del adulto mayor

PROPÓSITO DEL PROCESO: Mejorar la calidad de vida del adulto mayor a través de la detección oportuna y control de las enfermedades para disminuir complicaciones y secuelas de estas.

PRODUCTO: Paciente atendido

USUARIO: Paciente

PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO

- 1.Verificación de derechos.
- 2.Asignación de recursos.
- 3.Prestación del servicio de salud.

RESPONSABLE DEL PROCESO: Coordinador programa P y P.

**LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS DEL PROGRAMA DE
PROMOCION Y PREVENCION DEL ADULTO MAYOR EN EL HOSPITAL
NAVAL DE CARTAGENA**

INSTITUCIÓN: Hospital Naval de Cartagena **FECHA:** octubre de 2005

NOMBRE DEL PROCESO: Atención de Promoción y Prevención del adulto Mayor.

PRODUCTO DEL PROCESO: Paciente atendido

PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	DEPENDENCIA	RESPONSABLE
Verificación de derechos	1. Solicitud de documento de identidad y carné	Recepción	Jefe de dispensario
Asignación de recursos	Revisión de disponibilidad de citas de atención del adulto mayor. 2. Asignación de citas 3. Apertura o búsqueda de Historia Clínica. 4. Registrar la Historia clínica en el libro respectivo 5. Entrega de la Historia Clínica al profesional responsable de la atención	Recepción	Jefe de dispensario
Prestación del Servicio de Salud	1.Llamado del paciente	Consultorio de Promoción y	Medico de Promoción y

	<p>2. Valoración del paciente</p> <p>3. Diligenciamiento de Registros clínicos</p> <p>4. Entrega de recomendaciones y Formula</p> <p>5. Entrega de la Historia Clínica al profesional responsable de la atención</p>	Prevenición	Prevenición Enfermera de Promoción y Prevenición
	Asignación de nueva cita de Control	Recepción	Jefe de dispensario

7. DISCUSIÓN

El diseño de una Plataforma Estratégica para el mejoramiento de la calidad en el programa del adulto mayor en el Hospital Naval de Cartagena despertó interés en el sentido de organizar la atención que a este se le está prestando, para así descongestionar los servicios de consulta externa, debido a que actualmente se observa una en la solicitud exagerada de las consultas por el gran número de pacientes de adultos mayores que existe en la institución; es sabido que si se promuevan hábitos saludables y se previenen las enfermedades que aquejan a este grupo etáreo, se mejora la calidad de vida aumentando los años de vida saludable, así mismo los costos en la atención se verán reducidos y se perfeccionará el acceso a los servicios disminuyendo los tiempos de espera en las solicitudes de consulta externa.

El Hospital interesado en el bienestar de sus afiliados, inició en el año 2005 la implementación de los programas de Promoción y Prevención, por la importancia que estos tienen dentro de la contención de gastos en atención curativa y en el aumento del bienestar de los pacientes, dando cumplimiento a la normatividad vigente. Como son programas recientes no cuentan con una Plataforma Estratégica que organice el desarrollo de las actividades.

La Empresa Social del estado Metrosalud diseñó su Plataforma Estratégica en el año 2001 cuyo contenido constituyó la base de su gestión y procesos de planeación, operación, control; hasta el momento no se han desarrollado estudios para el diseño de la Plataforma Estratégica en los Programas de Promoción y Prevención del Adulto Mayor.

En el hospital naval en el primer semestre se observó que de un total de 1573 pacientes, 1113 son de género femenino siendo éste el más predominante y 460 son de género masculino.

Se observa que la hipertensión arterial es la primera causa de atención en los adultos mayores con un 20.7%, seguida de la diabetes mellitus con un porcentaje

de 16.2%, astigmatismo 16.1, obesidad por exceso de calorías 8.1%, cardiopatías isquémicas 7.8% y osteoartrosis un 4.2%, predominando la presencia de dichas patologías en el género femenino. La población total atendida en el primer semestre del 2005 fue de 1244 adultos mayores, predominando el uso del servicio por consulta externa con un total de 980 atenciones, seguido del servicio de urgencias y por último 90 pacientes fueron hospitalizados. En Colombia según la resolución 0412 nos documenta que los cambios en los patrones demográficos y en los perfiles de salud - enfermedad en los años 1.985 a 1.995, generaron un incremento en la incidencia de patologías crónicas en personas mayores de 45 años, es así como en el grupo de hombres y mujeres de 15 a 49 años las enfermedades cardiovasculares, el cáncer y las enfermedades digestivas representan las causas principales de pérdida de años de vida saludables. En el grupo de personas mayores de 60 años, el 50% de la carga total esta representada por las enfermedades cardiovasculares.

Otro aspecto a tener en cuenta en el desarrollo de las diferentes patologías, son los factores de riesgo para enfermedad vascular (ECCV), por ejemplo: la diabetes mellitus, que aumenta entre dos a tres veces la probabilidad de desarrollar una enfermedad coronaria (EC) y cuatro a siete veces el riesgo de enfermedad vascular periférica (EVP); así como, dos a siete veces el de enfermedad cerebrovascular (ECV) y dos a tres veces el riesgo de tener hipertensión arterial.

Las enfermedades crónicas del adulto mayor de 45 años, son un grupo de eventos que se caracterizan por largos periodos de latencia, de curso prolongado con deterioro progresivo a incapacidad y una etiología atribuible a múltiples factores de riesgo que interactúan. Dentro de este grupo de patologías se incluyen:

Enfermedades cardiovascular: hipertensión arterial, enfermedad cardiovascular, enfermedad coronaria y enfermedad vascular periférica.

Enfermedades del metabolismo: obesidad, dislipidemias, diabetes y osteoporosis.

Enfermedades neoplásicas: cáncer de cuello uterino, cáncer de seno, cáncer de próstata, cáncer gástrico, de colon y recto

Enfermedades crónicas del pulmón: bronquitis, enfisema, asma y tuberculosis

Enfermedades músculo esqueléticas, osteoarticulares: artritis y osteoartritis.

Enfermedades neurológicas: accidentes cerebro vasculares, isquemia cerebral transitoria.

Por todo lo anterior y viendo los estudios realizados, se puede observar que la realización de una buena Plataforma Estratégica ayuda a una institución a salir adelante, por medio de la organización de todas las actividades que en ella se realizan.

Por otra parte como nos muestra la resolución 0412 las patologías del adulto mayor son bastante frecuentes, por lo que se le deben incentivar a estos pacientes para que se incorporen a los programas de promoción y prevención que ofrecen las instituciones, hecho que se vera reflejado en el beneficio de la salud y calidad de vida de estos y en la institución en una disminución en los costos ocasionados por el uso racional de los servicios.

8. CONCLUSIONES

La atención del adulto mayor se define como el conjunto de actividades, procedimientos e intervenciones, mediante los cuales se logra la detección temprana y el diagnóstico oportuno de una o alguna de las patologías crónicas propias de este grupo poblacional, en la actualidad en el Hospital Naval de Cartagena los programas de promoción y prevención para el adulto mayor no se están desarrollando, motivo por el cual este estudio se puso como meta realizar una propuesta de Planeación Estratégica dirigida a mejorar la calidad en la prestación del servicio y buscar por medio de estrategias anteriormente presentadas la forma de optimizar el uso de los recursos con que cuenta la Institución.

El costo en la atención de las patologías propias del adulto mayor en estos momentos es un problema para el Hospital Naval de Cartagena, debido a que un gran porcentaje de la población afiliada y beneficiaria son adultos mayores; los cuales requieren la atención en algunos servicios como son consulta externa, urgencia y hospitalización lo que conlleva a la saturación de estos servicios, al no ser utilizados de manera racional y oportuna.

La falta de programas de promoción y prevención y guías de atención para la detección de alteraciones en el adulto mayor, hace que en algunas ocasiones las enfermedades sean detectadas en su fase final disminuyendo así la calidad de vida de los usuarios, aumentando los costos en la atención del adulto mayor.

Se pudo evidenciar que de acuerdo al tipo de uso del servicio a el que mas acuden los adultos mayores es el de consulta externa, seguida por urgencias y hospitalizaciones, por lo que debe ser el personal de la salud que tiene el primer contacto con ellos el que debe hacer que estos tomen conciencia de la importancia que tiene para ellos el hacer parte de los programas de promoción

prevención que la institución ofrece, por otra parte este profesional como parte activa de una empresa que quiere mejorar la calidad y mantener su rentabilidad debe tener siempre presente que la no utilización o ingreso al programa de promoción y prevención del adulto mayor será mas costoso para la institución.

El diseño e implementación del programa de promoción y prevención del adulto mayor es un proceso que necesita de la ayuda de todas las personas involucradas en este reto, es una decisión que beneficio en forma directa al Hospital en cuanto el aumento de la calidad de los servicios y el uso adecuado de sus recursos, es un beneficio que se ve reflejado en lo que a costo beneficio se refiere, es decir, utilizando adecuadamente los recursos se racionalizan los costos y se aumentan los beneficios para la institución y para el paciente, el cual es la razón de ser de la institución.

En un escenario tan cambiante como es el de la salud, sobreviven las empresas que sean capaces de mantener un equilibrio entre lo que tienen, lo que se gastan y lo que producen, razón por el cual todas las actividades que se emprendan en una institución deben ser bien planeadas, con estrategias claras y que a corto, mediano o largo plazo sean capaces de mantener a la empresa competitiva, con solvencia económica para seguir adelante y que le permitan a sus miembros cada día ser mejores, hecho que se vera reflejado en una atención justa, con calidad hacia los pacientes que tiene a su cargo.

9. RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar un programa de Promoción y Prevención para la atención integral del adulto mayor, el cual deberá estar conformado por un equipo interdisciplinario del área de la salud conformado por medico, enfermera jefe, auxiliar de enfermería, nutricionista, optómetra, psicólogo, recreacionista, fisioterapeuta, odontólogos.

Para el desarrollo de las actividades se hace necesario el diseño e implementación de la historia clínica, la cual recopilara toda la información necesaria para la atención integral del adulto mayor. (Ver Anexo #3)

Los resultados obtenidos en este estudio permitieron dar las siguientes recomendaciones:

La Dirección del Hospital Naval de Cartagena deberá garantizar el cumplimiento de los principios contemplados en la plataforma estratégica diseñada en promoción y prevención, par una mejor organización de los servicios con el fin de atender las necesidades reales de los usuarios permitiendo así la disminución de los costos en la atención por sobre utilización en algunos servicios requeridos por este grupo etáreo.

Proporcionar las herramientas necesarias para la prestación de los programas de promoción y prevención al adulto mayor, además proveer de todos los insumos necesarios para el desarrollo del programa.

Realizar acciones de coordinación con el equipo interdisciplinario para unificar criterios que permitan la continuidad y eficiencia de las actividades.

Difundir a todo el personal que hace parte de los programas de promoción y prevención los aspectos técnicos para la detección de las alteraciones del adulto mayor.

Hacer seguimiento y verificación a cada uno de los dispensarios navales para el cumplimiento de los objetivos del programa.

Equipo Interdisciplinario: Para la detección temprana de las alteraciones relacionadas con las patologías, crónicas y degenerativas del adulto mayor de 45 años, se deben realizar consulta por medicina general a los 45, 50, 55, 60, 65, 70, 75 y 80 años.

En el genero femenino se deberá realizar Citología Cervico-uterino en el esquema 1-1-3 descrito en la norma para la detección temprana de cáncer Cerviño-uterino, así mismo mujeres mayores de 50 años mamografía de seno.

Conformar los clubes del adulto mayor sano, en el cual se realizaran actividades lúdicas recreativas, deportivas, charlas educativas que permitan mejorar la calidad de vida en este grupo etéreo.

Se debe tener en cuenta que las personas mayores de 45 años con o sin factores de riesgos, con signos, síntomas o secuelas atribuibles a las enfermedades de interés, con cualquier otro cuadro patológico, o con resultados de laboratorios anormales, debe realizarse los procedimientos requeridos para el diagnostico definitivo y tratamiento necesario; evitando así las complicaciones de estas patologías lo cual traería el sobre costo en atención en la institución.

BIBLIOGRAFÍA

Barrego. Luz Miriam Jeanette Plaza Zúñiga. "Apuntes teóricos y metodológicos para su desarrollo". Santa fe de Bogotá. Septiembre de 1995.

Fred. R. David. Conceptos de la administración estratégica. Quinta edición. Sistema de Seguridad Social Integral." Ley 100 de 1993". Colombia. Diciembre 23.

Palacio T Luis Fernando . "Manual de legislación en salud y seguridad social". Medellín-Colombia.2000.

Resolución 0412 de 2000.

Reynales Londoño Jairo. Modulo de Planeación de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, Especialización Gestión De La Calidad y Auditoria En Salud. Universidad de Cartagena. 2005.

Reynales Londoño Jairo. Modulo Gerencia de Procesos, Especialización Gestión De La Calidad y Auditoria En Salud. Universidad de Cartagena. 2005.

Sallenave Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Grupo Editorial Norma, Bogota – Colombia. 2002.

Serna González Humberto. Gerencia Estratégica. Editorial Tres Ediciones. Tema: Gerencial. 2000.

Tamayo y Tamayo Mario, "el proceso de la investigación científica",Limusa Noriega editores. Santa fe de Bogotá. 1997.

<http://www.aceproject.org/main/espanol/pi/pig.htm>

www.commimit.com/la/modelosdeplaneacion/lapm/lasld-601.html

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.htm>

www.integraconsulting.com.mx/pertrategica.htm

www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/ptrocesoadmovo/tema2_6htm

http://www.quality-consultant.com/gerentica/libro_002.htm

<http://server2.southlink.com.ar/vap/PLANEACION-MERCADO.htm>

www.tone.udea.edu.co/revista/sep98/promocion.htm

