

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE ATENCIÓN BÁSICA DEL
MUNICIPIO DE SAN MARTÍN, DEPARTAMENTO DEL CESAR**

**ARLEN LOPEZ CONTRERAS
OSCAR MORALES CASELLES**

**CONVENIO UNIVERSIDAD CES UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE
BUCARAMANGA
FACULTAD DE MEDICINA**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE LA SEGURIDAD SOCIAL
BUCARAMANGA - COLOMBIA**

2009

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE ATENCIÓN BÁSICA DEL
MUNICIPIO DE SAN MARTÍN, DEPARTAMENTO DEL CESAR**

**ARLEN LOPEZ CONTRERAS
OSCAR MORALES CASELLES**

**HERNÁN GARCÍA CARDONA, Médico MSP, Universidad CES
Asesor**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Gerencia de la Seguridad Social**

**CONVENIO UNIVERSIDAD CES UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE
BUCARAMANGA
FACULTAD DE MEDICINA**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE LA SEGURIDAD SOCIAL
BUCARAMANGA - COLOMBIA**

2009

TABLA DE CONTENIDO

1. PRESENTACION

2. RESEÑA HISTORICA DE LA IPS

3. OFERTA DE SERVICIOS

3.1 Servicios

3.2 Equipo Humano

4. ACCION ESTRATEGICA

4.1 Misión

4.2 Visión

4.3 Valores

4.3.1 Valores institucionales

4.4 Objetivos

4.4.1 Objetivo General

4.4.2 Objetivos específicos

5. MATRIZ DOFA

5.1 Diagnóstico Interno

5.1.1 Matriz DOFA fase – preanalítica

5.1.2 Matriz DOFA fase analítica

5.1.3 Matriz DOFA fase pos-analítica

5.2 Diagnóstico Externo

5.2.1 Matriz DOFA debilidades y fortalezas

5.2.2 Matriz DOFA oportunidades y amenazas

6. PRESUPUESTO UNIDAD BASICA DE ATENCIÓN SAN MARTÍN

6.1 Presupuesto de Ingresos

6.2 Presupuesto de gastos

7. FORMULACION, IMPLEMENTACION Y CONTROL DE ESTRATEGIAS

8. CONCLUSIONES

9. BIBLIOGRAFIA

1. PRESENTACION

Desde el inicio de las operaciones en la Unidad de Atención Básica San Martín, se identificó como objetivo principal ofrecer a los usuarios servicios de excelente calidad, en virtud de lo cual se han desarrollado diferentes acciones para alcanzar este propósito.

Todas las instituciones prestadoras de servicios de salud deben cumplir con normas, requisitos y procedimientos indispensables, en el sistema de Seguridad Social en Salud para garantizar a los usuarios del servicios el mayor beneficio, a un costo razonable y con el mínimo de riesgo posible. Estos requisitos y procedimientos buscan establecer parámetros mínimos de calidad de la atención en salud, como punto de partida en el proceso de mejoramiento continuo de los servicios de salud.

En el futuro se esperan grandes cambios en el sector de la salud, este será un campo ante todo descentralizado, personal y cada vez más auto administrado donde el médico propondrá opciones al paciente, que será quién tenga la última palabra la mayoría de las ocasiones. El envejecimiento de la población, el cambio del patrón de enfermar con aumento de la prevalencia de enfermedades crónicas, la aparición de nuevos fármacos, los avances de la cirugía mínimamente invasiva, el desarrollo de las tecnologías de la información, la miniaturización de aparatos y las nuevas fórmulas de gestión obligarán a modificar las actuales pautas de asistencia y es en los hospitales donde se prevén los cambios más profundos, des

tinados a desarrollarse como centros de alta tecnología diagnóstica, para la realización de tratamientos altamente especializados con estancias cada vez más reducidas en todo tipo de procesos, los cuales obligatoriamente deben entrar en un proceso de modernización y adaptación que dé respuesta a las demandas generadas por los ciudadanos y los profesionales, dirigiendo los esfuerzos hacia la reorientación del servicio al paciente, a mejorar la atención de éstos y a asegurar la mayor eficiencia posible en la utilización de los recursos disponibles

Las proyecciones del macroentorno junto al conocimiento de factores de cambio más cercanos al entorno como es el Plan de Salud, hacen que planificar el futuro sea una obligación moral por parte de todos.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

La elaboración de un Plan Estratégico supone un reto para cualquier organización tanto por encarar la planificación a medio y largo plazo, como por suponer una formalización de la misma ante la institución, los profesionales y los propios ciudadanos, exigiendo disponer desde el principio de una metodología claramente establecida que guíe esta tarea compleja; y está demostrado en todos los ámbitos que conocer la realidad, detectar problemas, valorar futuras dificultades e intentar

abordar los cambios necesarios, mejorando y ofreciendo nuevas soluciones es la única posibilidad si se quiere avanzar.

Es por esto que se ha decidido realizar este documento, entendiendo que la planificación debe ser concebida como un proceso continuo, flexible, permanente y sostenible, mediante el cual se establecen políticas, y se definen estrategias y objetivos que se materializan en programas y proyectos, los cuales a partir del cumplimiento de metas generaran los resultados esperados.

2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA IPS

El Municipio de San Martín, Cesar, según proyección del DANE, cuenta con una población que fluctúa alrededor de 20.000 habitantes, de los cuales el 77.5% se encuentra distribuido sobre la zona urbana y la franja restante se ubica sobre el área rural.

Esta porción del territorio nacional es agrícola y ganadera por excelencia, y en gran medida la base de su subsistencia directa o indirecta de sus pobladores. Se destaca a su vez, el desarrollo, a nivel moderado, de la actividad comercial en la región, enmarcada bajo los parámetros de una economía informal.

Debido a que se encuentra aproximadamente a unos 50 km. del municipio de Aguachica, las empresas privadas, gubernamentales y las personas naturales se veían obligaban a cotizar en las IPS con sede en dicho municipio, teniéndose que desplazarse hasta esa ciudad para ser atendidos.

Por lo anterior se decide crear una Unidad Básica de Atención con el propósito de mantener una población saludable y con atención oportuna. Es así como a partir del 1º de junio del año 2003 inicia labores en el Municipio de San Martín, Cesar, con personal altamente calificado y previamente seleccionado para atender a la población beneficiaria en la prestación de servicios de promoción de la salud, prevención, curación y rehabilitación de la enfermedad, agregando calidad humana en la atención y capacidad resolutive.

Cuando se inició esta empresa el propósito fue y es: ser líderes por la excelencia en la prestación de los servicios, por el modelo de gestión empresarial, por las relaciones de equidad y respeto con nuestros colaboradores y por la confianza que se genera en afiliados, empresas privadas y entes gubernamentales. Hoy en día es la IPS preferida por todas las EPS de la región, brindando siempre un servicio amable y oportuno a los usuarios.

Se han superado las expectativas de quienes esperan una respuesta de la empresa, generando un ambiente de tranquilidad, confianza mutua y fidelidad.

Está integrada por un grupo de personas que se necesitan entre sí; se actúa comprometidos con un propósito común y mutuamente responsables por los resultados, de igual forma conscientes y responsables por el cumplimiento de los resultados esperados; por la satisfacción del afiliado; por el compromiso con el entorno y el desarrollo personal de los colaboradores y de la Empresa.

Se ofrecen a los afiliados:

- Excelentes programas de Promoción y Prevención para así contribuir a mejorar el estado de salud de los afiliados.
- Facilidades de relación, acceso y comunicación a través de servicios y operaciones electrónicas ágiles, versátiles y efectivas para la prestación de los servicios administrativos y asistenciales.
- Atención personalizada y humanizada en todos los contactos con los afiliados.
- Solidez financiera

La Unidad de Atención Básica San Martín está técnica, científica y humanamente preparada para atender las exigencias de salud de los afiliados a las EPS que hacen presencia en la región, con un alto grado de responsabilidad, calidad y calidez en los servicios médicos asistenciales Integrales, que cubren:

- Promoción de los hábitos saludables
- Prevención de la ocurrencia de la enfermedad
- Diagnóstico temprano
- Tratamiento temprano
- Tratamiento oportuno
- Rehabilitación

El trato humano del personal vinculado, la capacidad resolutoria de cada uno de los

médicos, la permanente socialización de los procesos y una constante actualización médico científica, se traducen indudablemente en una mejor calidad de vida de los usuarios.

3. OFERTA DE SERVICIOS

3.1. Servicios

La empresa está comprometida con la satisfacción en el mejoramiento continuo de los procesos. La capacitación de los colaboradores es un compromiso permanente para brindar un servicio óptimo.

El profesionalismo orienta a crear un fuerte vínculo con los clientes de manera que éste comprenda que la IPS es su mejor opción para el cuidado de su salud.

La Unidad de Atención Básica San Martín, posee un amplio portafolio de servicios que permite ofrecer atención del primer nivel a la comunidad, tales como:

- Consulta externa de Medicina general
- Odontología
- Laboratorio clínico
- Farmacia
- Terapia física y respiratoria
- Radiología (odontológica).
- Citología vaginal
- Programas de promoción y prevención.

- Nutrición
- Psicología

3.2. Equipo Humano

Se cuenta con un grupo de profesionales comprometidos con el bienestar y la calidad de vida de todos los clientes.

Es por eso que la Unidad de Atención Básica San Martín, no ahorra esfuerzos en la conformación de un idóneo grupo humano que respalda y garantiza el compromiso adquirido con el sector, los cuales se mencionan a continuación:

- Dos médicos generales
- Dos odontólogos
- Una bacterióloga
- Una terapeuta física
- Una terapeuta respiratoria
- Una higienista oral
- Un regente en farmacia
- Una enfermera jefe
- Una auxiliar de enfermería
- Una recepcionista

4. ACCION ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder las siguientes preguntas:

- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Dónde estamos Hoy?
- ¿Adónde debemos ir?
- ¿Adónde podemos ir?
- ¿Adónde iremos?
- ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

4.1. Misión

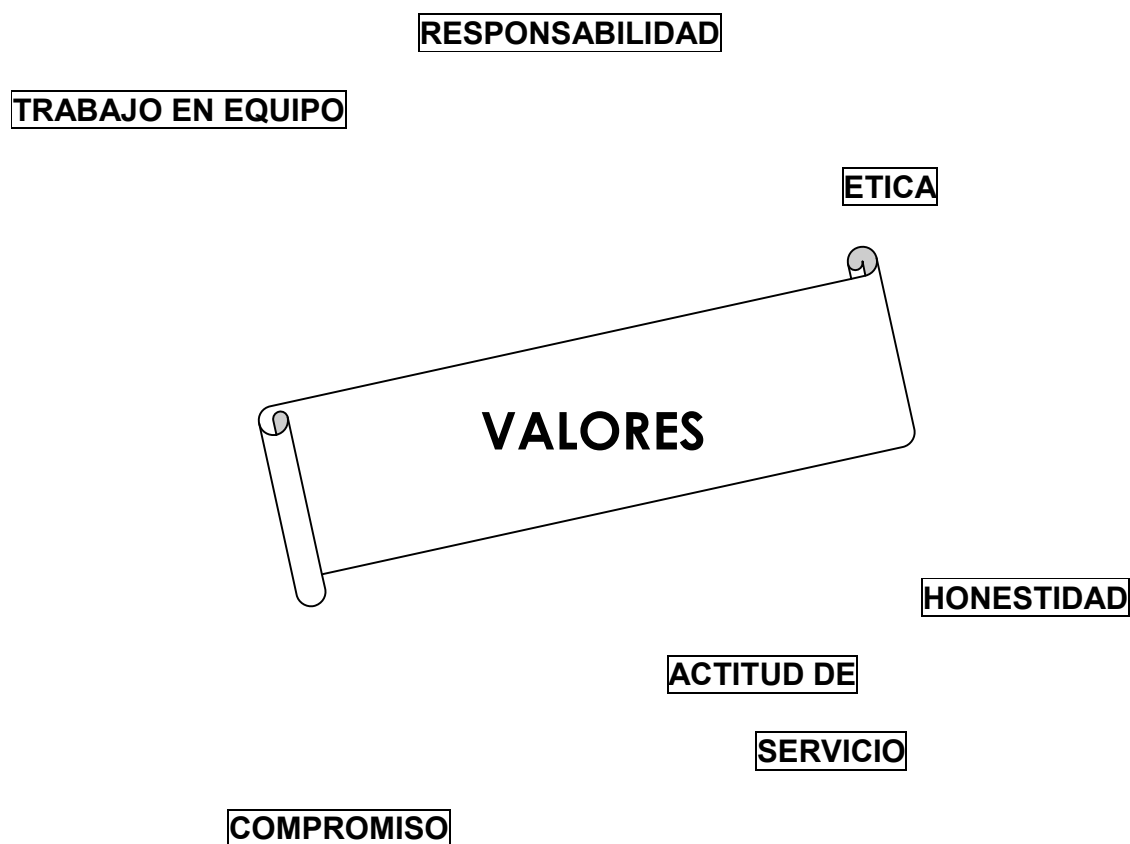
La Unidad de Atención Básica San Martín es una institución prestadora de servicios de salud que ofrece servicios de primer nivel ambulatorio en el municipio de San Martín, y su área de influencia con altos índices de calidad, haciendo una

inversión razonable pero constante de las utilidades, las cuales se ven reflejadas en la comodidad y satisfacción para los clientes internos y externos.

4.2. Visión

La Unidad de Atención Básica San Martín será para el año 2011 la IPS líder en la atención en el primer nivel de atención ambulatorio y hospitalario, prestando servicios médicos asistenciales basados en el mejoramiento de los procesos garantizando la accesibilidad, racionalidad técnico científica, continuidad, integralidad, seguridad, pertinencia.

4.3. Valores



4. 3.1 Valores institucionales

Honestidad: es un principio fundamental que nos permite contar con alto grado de confianza en toda la comunidad y nuestros clientes.

Responsabilidad: se asume la labor encomendada, buscando siempre los mejores resultados y realizar nuestro trabajo con calidad.

Ética: ejercer cada una de las labores con toda la capacidad profesional y personal, aplicando en un alto sentido el valor fundamental de la responsabilidad.

Actitud de servicio: se trabaja permanentemente para satisfacer las necesidades de los clientes, demostrando actitud de servicio oportunamente.

Trabajo en equipo: el trabajo en equipo es el objetivo común, compartiendo la información, y recursos, dando una confianza de grupo.

Compromiso: identificación con los compromisos, políticas y objetivos de la empresa, aportando las máximas capacidades profesionales y personales.

4.4. OBJETIVOS DE LA UBA UNIDAD BASICA DE ATENCION SAN MARTIN

4.4.1. OBJETIVO GENERAL

Ofrecer atención inmediata a toda la población que solicite el servicio de medicina general y especializada; evaluando, diagnosticando y dando posteriormente tratamiento al usuario, logrando su pronta recuperación e integración a todas las actividades de la vida diaria, elaborando acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad con el grupo interdisciplinario con el fin de optimizar los estilos de vida de la comunidad.

4.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Valorar al paciente de manera integral con el fin de obtener información exacta para brindar un buen tratamiento.
- Educar al paciente en cuanto a las actividades que debe realizar en su tratamiento.
- Brindar al paciente la información necesaria acerca de su patología, previniendo los factores de riesgo.
- Involucrar al grupo familiar sobre las dificultades que presente o puedan presentar el usuario buscando su participación en el manejo preventivo y terapéutico.
- Elaborar acciones de promoción de la salud, y prevención de la enfermedad con el fin de mejorar el estilo de vida de la comunidad beneficiaria.

4.5. Diagnóstico

La salud es un derecho y un bien de carácter social que aporta fuertemente en el ámbito de capital humano y es factor clave en el desarrollo sustentable de las sociedades; considerándose como un derecho esencial, el cual debe ser brindado bajo los estándares de calidad, de lo contrario se estaría incurriendo en violación de un derecho universal e irrenunciable como lo es el derecho a la salud.

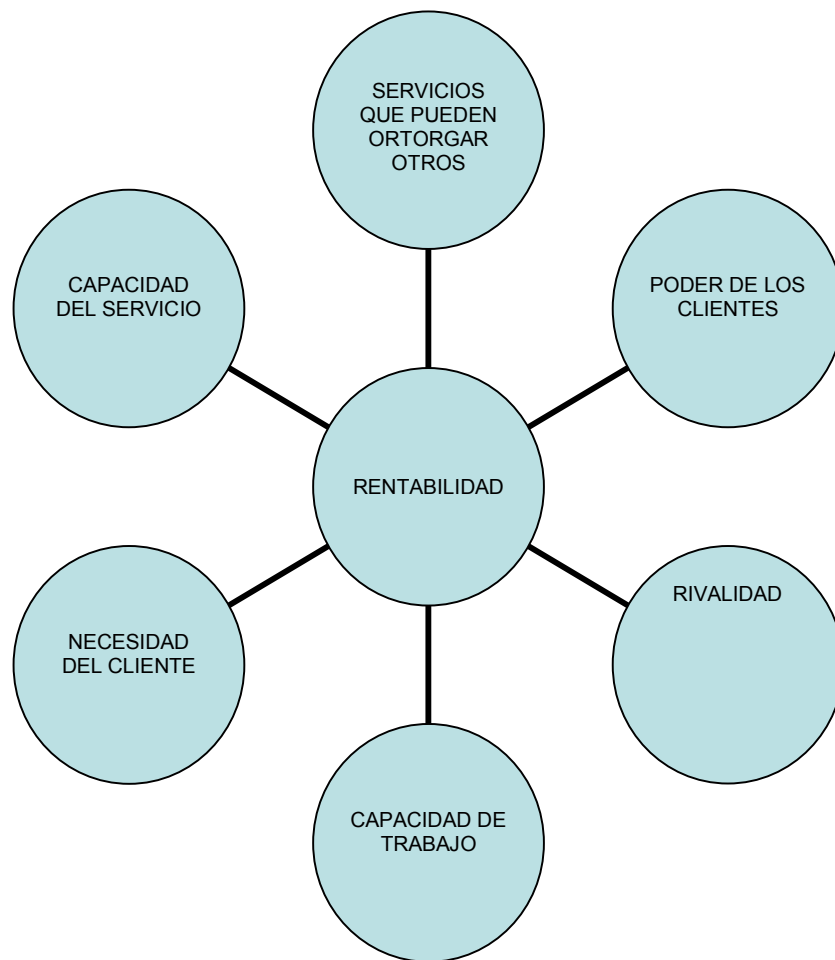
Es por eso que todos los prestadores necesariamente deben analizar su situación actual y planear su futuro.

4.5.1. Diagnóstico externo

El análisis debe ser realizado desde la perspectiva de cómo es mi práctica y cual es mi comportamiento con el entorno, así como mi compromiso con la sociedad.

Si se observa el sistema, necesariamente hay que basarse en que como empresa se requiere producir y ser autosostenibles, para lo cual se deben conocer las necesidades de cliente para satisfacer así la demanda, al alcance de la capacidad instalada, ya que como prestadores de servicios de salud, no se pueden ofrecer servicios fuera del alcance de la capacidad de trabajo, ya que sería un atentado contra el cliente, quien confía en la institución, como una organización seria donde se ofrecen servicios con calidad. Como prestador de servicios de salud en el municipio de San Martín, con el mayor número de usuarios del régimen contributivo de la zona, deben conocerse las prestaciones que otorgan las otras instituciones prestadoras de la zona, a fin de competir con calidad en el servicio atrayendo la totalidad de los clientes a nuestra institución.

Es importante mencionar, que si bien es cierto, se observan múltiples modelos de atención, en la prestación de servicios de salud, éstos son realmente poco eficientes y altamente costosos y no existen actualmente mecanismos apropiados para regular la entrada de IPS al mercado.



Así que se deben revisar estrategias de atención primaria, salud familiar y comunitaria y procesos de capacidad resolutive mínima, dentro de los modelos de atención que actuales, los cuales sean benéficos para la comunidad. Por otra parte, aunque se encuentran establecidas las directrices sobre garantía de calidad, aún no se observan suficientes resultados en el mejoramiento de la calidad de los servicios que son ofrecidos a los usuarios.

El sistema de información también presenta graves deficiencias, los RIPS deben ajustarse y simplificarse y existiendo una gran obsolescencia y desactualización tecnológica de gran parte de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud; y en donde en el nuevo contexto de la salud en Colombia, la tecnología de sistemas de información juega papel importante en las organizaciones, la responsabilidad social y la relación de las instituciones de salud con su entorno y con el ambiente, necesariamente deben llevar a que todas las falencias tecnológicas, sean subsanadas mediante la formulación de Planes Estratégicos de Tecnología Informática, dando respuesta a la misión que se han trazado articulando los cambios organizacionales con los avances que se presentan en tecnología informática.

El tema de los recursos humanos en salud es crítico y exige un trabajo mancomunado entre el Ministerio de la Protección Social y el Ministerio de Educación. El país no cuenta con una política de recursos humanos clara, que defina número, necesidades específicas de formación profesional, acreditación de entidades formadoras y de profesionales, manejo de asuntos docente asistenciales, procesos de investigación críticos acordes a las realidades del país, servicio social obligatorio, incentivos por productividad, entre otros.

En cuanto al aseguramiento, se conocen cifras de morosidad entre aseguradores y prestadores de una magnitud considerable, lo que viene alterando de manera profunda las relaciones de los actores y la prestación de los servicios de salud. Así

mismo, la alta incidencia de evasión y elusión en el régimen contributivo, tiene serias manifestaciones en el potencial real de beneficiarios, ya que frente a la realidad de desempleo, les impide el ingreso al sistema.

Los verdaderos líderes posicionados en el mercado han analizado el servicio, mas que como una acción, como una actitud, como la forma de proceder con el cliente, expresada en las funciones que ayudan a satisfacer sus necesidades y expectativas, para lograr su lealtad hacia la organización.

El servicio debe ser analizado desde el contexto de un proceso de relaciones interpersonales que implica dar y recibir, entender y atender, escuchar y responder, emitir y percibir, respetar y ser honestos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, teniendo siempre en mente que ellos son la razón de existir de las instituciones prestadoras de servicios de salud.

Es por esto que no se pueden apartar las empresas prestadoras de servicios de salud, de las empresas con alguna otra naturaleza jurídica, como expresa Kaoru Ishikawa: *“En la administración, el interés primordial de la empresa deber ser la felicidad de las personas, si las personas no están contentas y no pueden encontrar la felicidad la empresa no merece existir”*.

La Unidad Básica de Atención San Martín, ofrece a la población afiliada un modelo de atención que difiere de los modelos ofrecidos por los demás prestadores del

sector, ya que si observamos el Centro de Salud central de San Martín, en donde los usuarios se quejan por la atención no oportuna y la dificultad en el acceso a los servicios dada a su estructura , ya que su capacidad instalada no el permite en el caso de cita médica, realizar la solicitud vía telefónica, teniendo el usuario que acercarse hasta el lugar de ubicación del Centro de Salud, y obtener un ficho, hacer una cola para obtener la asignación de la cita en el mismo día o posterior, así mismo dada la magnitud del municipio los prestadores no ofrecen este servicio de cita por teléfono, opinando que éste genera un gasto innecesario, dado que el usuario puede acercarse al lugar para obtener la cita; sin detenerse a pensar, que un obstáculo en la atención es el desplazamiento del afiliado del lugar de trabajo hasta la IPS, o del lugar de residencia a la misma. Es por esto que la única institución prestadora de servicios de San Martín que ha definido un modelo de atención que facilite el acceso a los servicios permitiendo asignación de citas por este medio y así como asesoría mediante la línea de atención al cliente.

5. MATRIZ DOFA

El método DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de una organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa, cuya finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, fortalezca las debilidades y potencialice las fortalezas internas con un real aprovechamiento de las oportunidades.

El método DOFA es una herramienta utilizada como método de diagnóstico. Para el presente trabajo se utilizó la estrategia de la lluvia de ideas que culminó en la construcción de una matriz, que se detallará más adelante.

La Unidad Básica de Atención San Martín, ha desarrollado un programa de trabajo con el recurso humano de la empresa, el cual pretendió hacer un análisis como prestadores de servicios de salud y como parte esencial del proceso.

El proceso de auto evaluación se realizó luego de una jornada laboral, a fin de contar con todo el equipo humano de la UBA, integrado por dos médicos generales, dos odontólogos, una bacterióloga, una terapeuta física, una higienista oral, un regente en farmacia, una enfermera jefe, una auxiliar de enfermería, una persona de atención al cliente y el gerente.

Las personas participantes del proceso de autoevaluación utilizaron un formato diseñado para plasmar las ideas. Se encontraron situaciones que sólo son posibles de evidenciar con un ejercicio como éste y en un escenario que permita realizar el análisis enfocado al mejoramiento de la empresa. Los resultados son mucho mejores y permiten comparar con los obtenidos a través de las visitas de auditoria externa, en este caso las designadas por la EPS COOMEVA, quien hace revisión directa con el coordinador médico para el caso de la Unidad Básica de Atención San Martín, y bajo la observación de documentos y fundamentos de

auditoria, pero sin interacción con los profesionales o personal prestador del servicio, lo cual es fundamental en estos análisis.

La consolidación del trabajo realizado es presentado en la siguiente matriz, que refleja el panorama de la Unidad Básica de Atención San Martín.

5.1 Diagnóstico interno

5.1.1 Matriz DOFA fase - preanalítica

DEBILIDADES	FORTALEZAS
◆ El área de recepción no cuenta con la misión, visión y objetivos de la IPS para ser visualizados por el público. ◆ No posee un buzón de sugerencias para que el usuario presente su opinión acerca de los servicios prestados. ◆ El personal médico y de enfermería no cuenta con identificación adecuada (escarapela) que les permita a los usuarios distinguirlos e identificarlos por el nombre.	◆ El paciente es atendido a tiempo con respeto y amabilidad. ◆ La IPS cuenta con una sala de recepción, la cual esta muy bien dotada para prestarle un adecuado servicio al usuario. ◆ Se cuenta con sistema en red nacional que nos permite de una manera rápida y segura verificar derechos para los correspondientes autorizaciones de los servicios. ◆ Se cuenta en cada uno de los consultorios con historias clínicas sistematizadas que permiten agilizar los procesos.

5.1. Matriz DOFA fase analítica

DEBILIDADES	FORTALEZAS
◆ Carecen de algunos manuales de procesos y procedimientos de algunas actividades propias de la IPS. ◆ El personal asistencial no cumple con todas las normas de bioseguridad como lo son el uso de gorro, tapabocas y en ocasiones guantes. ◆ El área de observación no es la mas adecuada dado que hace falta privacidad en cada uno de los cubículos para los pacientes. ◆ El área de odontología es demasiado pequeña teniendo en cuenta el crecimiento en la atención de usuarios en la IPS.	◆ La IPS cuenta con todos los equipos necesarios para la atención necesaria de los usuarios teniendo en cuenta el nivel de atención . ◆ Cuenta con una auditoria externa por parte de la EPS adscritas que se realiza trimestralmente, al igual que una auditoria interna concurrente de todas y cada una de las actividades realizadas. ◆ Se realiza seguimiento de los pacientes inscritos en los programas de promoción y prevención con el fin de mantener unas coberturas óptimas para cumplir con las matrices de cumplimiento. ◆ Existe una buena comunicación entre el personal del asistencia y el personal administrativo reflejado esto en un buen ambiente de trabajo para con los usuarios. ◆ Todos los errores e inconvenientes son superados en el menor tiempo posible.

5. 1. 3 Matriz DOFA fase post – analítica

DEBILIDADES	FORTALEZAS
◆ Existen aún algunos problemas con actividades glosadas por las EPS adscritas porque realizan actividades por fuera de la contratación, debido ésto a la deficiente atención prestada por el hospital local del municipio; teniendo la IPS que realizarlas con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios porque son los únicos lugares donde pueden acudir dentro del municipio. ◆ Se tienen problemas para las órdenes que deben ser autorizadas por las EPS debido a que dentro del municipio no existe una sala SIP que lo pueda hacer.	◆ Dentro de las mismas instalaciones se brinda el servicio de farmacia y toma de muestras de laboratorio clínico. ◆ Se cuenta en la IPS con laboratorio clínico propio lo que nos permite tener resultados mas rápidos y oportunos. ◆ Existen un buen entendimiento entre el departamento de auditoria y el personal médico dando corrección rápida a los problemas detectados.

5.2 Diagnostico Externo

5.2.1 Debilidades y Fortalezas

DEBILIDADES	FORTALEZAS
◆ La IPS carece de una publicidad más llamativa que haga provecho con respecto a su ubicación.	◆ Es la mejor IPS privada del municipio. ◆ Brinda a la comunidad los servicios de consulta externa 14 horas continuas. ◆ Trabaja con precios competitivos. ◆ Ofrece a sus usuarios y a la población en general un servicio integral en el primer nivel de atención ambulatoria. ◆ Existe un buen manejo en el proceso de desechos, en el cuál dos veces a la semana ingresa el personal encargado de recoger los residuos biológicos y la basura común. ◆ Existe también un debido control y mantenimiento de los equipos por personal especializado y contratado ◆ Se cuenta con un servicio de mensajería disponible para servicios.

5.2.2 Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
◆ Es la empresa con mayor número de afiliados. ◆ Ampliación de la planta física ◆ Las IPS del municipio no cuentan con servicios de laboratorio clínico dentro de la IPS ◆ Empresa sólida dentro del mercado, cuenta con experiencia, población afiliada, infraestructura física, tecnología y recurso humano. ◆ Posicionamiento en el mercado ◆ Manejo de Régimen Subsidiado en el Municipio. ◆ Se cuenta con el único Rx. Odontológico del municipio ◆ Contrato con un laboratorio clínico que maneja los 3 niveles de atención para futuras contrataciones con EPS.	◆ El crecimiento de los afiliados ◆ Barreras presupuestales que impiden el crecimiento ◆ Nuevas contrataciones ◆ Exclusividad para la atención de usuarios de COMEVA ◆ Ausencia de prestadores de segundo nivel en el municipio. ◆ Presencia de nuevas IPS en el municipio. ◆ La mala prestación de los servicios de nivel I hospitalización genera aversión en nuestros usuarios. ◆ Un gran porcentaje de nuestros usuarios son de una sola empresa.

Al hacer la recolección y el análisis de la información obtenida en la lluvia de ideas, se consideró que la Unidad Básica de Atención San Martín, requiere de cambios fundamentales para mejorar al interior y proyectarse mejor al medio externo.

6. PRESUPUESTO UNIDAD BASICA DE ATENCIÓN SAN MARTÍN

6.1 Presupuesto de ingresos

CÓDIGO	C O N C E P T O	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto
		Básico	Complement.	Necesario
41	SERVICIOS			
4165	SERVICIOS SOCIALES DE SALUD	390.712.705,00		
416510	Venta de Servicios	390.712.705,00		
4165100501	COOMEVA E.P.S.	249.110.917,00		
4165100502	FUNDACION MEDICO PREVENTIVA	8.362.311,00		
4165100503	AVANZAR MEDICO	16.423.803,00		
4165100504	ASMET SALUD ESS	16.815.674,00		
4165100505	ENTIDADES PUBLICAS (ALCALDIA, HOSPITALES)	100.000.000,00		
	TOTAL INGRESOS PRESUPUESTADOS	390.712.705,00		

6.2 Presupuesto de gastos

CÓDIGO	C O N C E P T O	Presupuesto
	A. GASTOS PERSONALES	175.970.872,00
51	GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	
5105	GASTOS DE PERSONAL	72.770.872,00
510506	Sueldos	41.635.200,00
510527	Auxilio de Transporte	4.876.800,00
510530	Cesantías	3.469.600,00
510533	Intereses Sobre Cesantías	416.352,00
510539	Vacaciones	1.736.188,00
510560	Dotacion y Suministros	2.000.000,00
510563	Capacitación al Personal	1.000.000,00
510566	Gastos Deportivos y de Recreación	1.000.000,00
510568	Aportes a Administradoras de Riesgos Profesionales (ARP)	1.249.056,00
510569	Aportes a Entidades Promotoras de Salud (EPS)	3.330.816,00
510570	Aportes a Fondos Pensionales	4.840.092,00
510570	Aportes a Fondos de Cesantías	3.469.600,00
510572	Aportes a Cajas de Compensación Familiar	1.665.408,00
510575	Aportes a Instituto Colombiano Bienestar Fliar IC.B.F.	1.249.056,00
510578	Aportes a Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA	832.704,00
	SERVICIOS PERSONALES INDIRECTOS	
5110	HONORARIOS	103.200.000,00
5110	Asesoría Financiera	3.600.000,00
511095	Personal Profesional	99.600.000,00

	B. GASTOS GENERALES	77.454.500,00
5120	Arrendamientos	12.000.000,00
512010	Construcciones y Edificaciones	12.000.000,00
5125	Contribuciones y Afiliaciones	3.000.000,00
	Afiliaciones y Sosténimiento	3.000.000,00
5130	Seguros	2.300.000,00
513025	Incendio	1.500.000,00
513095	Responsabilidad Civil	800.000,00
5135	Servicios	19.190.000,00
513505	Aseo y Vigilancia	1.200.000,00
513520	Procesamiento Electrónico de Datos	3.600.000,00
513520	Acueducto y Alcantarillado	720.000,00
513530	Energía Eléctrica	2.160.000,00
513535	Teléfono	5.760.000,00
513540	Correo, Portes y Telegramas	350.000,00
513540	Transportes, Fletes y Acarreos	5.400.000,00
5140	Gastos Legales	650.000,00
514010	Registro Mercantil	500.000,00
514015	Traámites y Licencias	150.000,00
5145	Mantenimiento y Reparaciones	5.000.000,00
514510	Construcciones y Edificaciones	600.000,00
514515	Maquinarias y equipos	1.800.000,00
514520	Equipo de Oficina	200.000,00
514525	Equipo de Computación y Comunicación	600.000,00
514540	Flota y Equipo de Transporte	1.800.000,00
5150	Adecuación E Instalación	800.000,00
515005	Instalaciones Eléctricas	200.000,00
515010	Arreglos Ornamentales	300.000,00
515015	Reparaciones Locativas	300.000,00
5195	Diversos	5.514.500,00
519520	Gastos de Representación y Relaciones Públicas	1.000.000,00
519525	Elementos de Aseo y Cafetería	2.000.000,00
519530	Útiles, Papelería y Fotocopias	1.014.500,00
519535	Combustibles y Lubricantes	500.000,00
519595	Otros	1.000.000,00
5155	Gastos de Viaje	2.000.000,00
515505	Personal Administrativo	2.000.000,00
52	Operacionales de Ventas	3.000.000,00
5235	Servicios	3.000.000,00
523560	Publicidad, Propaganda y promoción	3.000.000,00
62	Compras	24.000.000,00
6205	De Mercancía	24.000.000,00
620595	Insumos	24.000.000,00
	C. INVERSIÓN	137.287.333,00
15	Propiedad, Planta y Equipo	137.287.333,00

1504	Terrenos	50.000.000,00
1520	Maquinarias y Equipos	17.287.333,00
1540	Flota y Equipo de Transporte	70.000.000,00
	TOTAL PRESUPUESTO	390.712.705,00

7. FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE ESTRATEGIAS

El análisis DOFA le permitirá a la Unidad Básica de Atención San Martín, avanzar hacia un fortalecimiento organizacional que le permita enfrentar el cambio.

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Aprovechar que se cuenta con laboratorio clínico propio y buscar nuevas contrataciones que le permitan aumentar los ingresos.	Organización de la infraestructura , permitiéndole a los usuarios una prestación de los servicios con calidad.
Aprovechar el liderazgo en el municipio y brindar a la comunidad servicios de alta calidad.	Fortalecer el sistema de referencia y contrarreferencia, dado al problema de autorizaciones que se presenta con frecuencia en nuestros usuarios
Mantenerse en el mercado como la mejor IPS privada, y reinvertir en equipos de Rayos X odontológicos potencializando el servicio.	Aprovechar el posicionamiento en el mercado y mejorar la publicidad de la UBA llegando a mas hogares en el municipio.
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Explorar la posibilidad de ampliación de la planta física, pensando en el crecimiento de los afiliados.	Pensar en la posibilidad de acceder a un crédito que permita reorganizar la planta física de la UBA.
Demostrar la capacidad de la UBA frente al cambio, prestando servicios con calidad, oportunidad y eficiencia.	Fortalecer en los profesionales, los programas de capacitación en normas de bioseguridad, cumplimiento de protocolos y metas, obteniendo buenos resultados en las auditorias realizadas por COOMEVA.
Asumir el liderazgo frente a las contrataciones realizadas para la prestación del segundo nivel de atención de nuestros afiliados.	Organización de un plan de trabajo que permita a la gerencia fijar objetivos, que le permita a la UBA mantenerse en el medio.
Potencializar la divulgación de los servicios prestados por la UBA, en todas las empresas presentes en el municipio.	

8. CONCLUSIONES

Con la realización del análisis estratégico, se evidencia que la Unidad Básica de Atención San Martín, adolece de un plan de trabajo que guíe sus metas y objetivos.

Con la modalidad de análisis estratégico se pueden obtener resultados más cercanos a la realidad que con una auditoría externa.

Debe continuarse con la buena atención al usuario. Útil la implementación de un buzón de sugerencias, que optimizaría aún más la calidad del servicio.

Reforzar el programa de bioseguridad, evaluándolo periódicamente.

Diseñar un programa de mercadeo y publicidad que afiance la imagen de la UBA.

Se hace necesario fortalecer los programas de capacitación a los funcionarios de la Unidad Básica de Atención San Martín.

Es indispensable para el continuo desarrollo de la UBA, fortalecer el área administrativa, ejerciendo liderazgo en la realización de los procesos.

9. BIBLIOGRAFÍA

DRUCKER, Peter. Gerencia para el Futuro. Editorial Norma, Bogotá D.C. ,1.994

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma, Bogotá, 1987.

VILLA MORENO, Rafael Mario. Planeación Estratégica. Noviembre de 2003.
Tomado de www.usergioarboleda.edu.co

BLANCO RESTREPO, Jorge Humberto y MAYA MEJÍA, José María. Fundamentos de Salud Pública. Tomo II Administración de Servicios de Salud. 2ª. Edición. Corporación para Investigaciones Biológicas. Medellín. 2005.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis, Bogotá, 1994.

<http://www.monografias.com>

<http://www.Gerencia.com>