

MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA  
CIUDAD DE CARTAGENA PARA ADAPTARLA A UNA EVALUACION DE  
VIABILIDAD DE TURISMO EN SALUD

DIANA MARCELA ARIAS PAEZ  
GINA PATRICIA PATIÑO CABARCAS  
VANESSA ANDREA PINZON ARREDONDO  
MONICA SALAZAR VILLOTA

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACION HOSPITALARIA

BOGOTÁ, D.C.  
2011

MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA  
CIUDAD DE CARTAGENA PARA ADAPTARLA A UNA EVALUACION DE  
VIABILIDAD DE TURISMO EN SALUD

DIANA MARCELA ARIAS PAEZ  
GINA PATRICIA PATIÑO CABARCAS  
VANESSA ANDREA PINZON ARREDONDO  
MONICA SALAZAR VILLOTA

Informe Final de Investigación presentado como requisito parcial para optar al  
título de  
Especialista en Administración Hospitalaria

Tutor  
Wilson Giovanni Jiménez Barbosa  
Magíster en Administración  
Aspirante a Doctor en Ciencias Sociales, Niñez y Juventud

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACION HOSPITALARIA

BOGOTÁ, D.C.

2011

Nota de Aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

Bogotá D.C., Enero de 2011.

## **DEDICATORIA**

“A mis padres y compañeras del Hospital San Ignacio, por el esfuerzo apoyo y comprensión brindada durante este proceso, porque sin ellos no hubiera podido lograr la realización de esta nueva meta en mi vida. Y especialmente a Dios por la fuerza y fortaleza, brindada todos los días para cumplir este proceso”.

**Diana Marcela Arias**

“A Dios por estar cada día en mi vida, a mis hijos Carlos Enrique y Mateo que son mi fuente de inspiración, a Fer por su paciencia y apoyo incondicional en esta etapa de mi vida. Y finalmente a mis amigos que creyeron en mí y me impulsaron a alcanzar este logro”.

**Gina Patricia Patiño**

“A mis padres porque son el motor de mis sueños y gracias a ellos estoy donde estoy y culmino una nueva etapa. Y a mi amado Omar por su paciencia, apoyo, comprensión y aliciente, sin él no habría logrado cumplir esta meta.”

**Vanessa Andrea Pinzón**

El presente IFI fue planeado, diseñado y ejecutado bajo parámetros de investigación que incluyeron la participación de compañeros y expertos en cada uno de los temas así como de mi familia ya que sin su apoyo permanente no hubiera sido posible la feliz culminación de mi proyecto; razón por la cual deseo dedicar todo mi esfuerzo y sus resultados a mis padres y a mi hijo quienes desinteresadamente me brindaron apoyo que implicó sacrificio en aras de continuar mi desarrollo personal y profesional.

**Mónica Salazar Villota**

## **AGRADECIMIENTOS**

El presente Informe Final de Investigación debe lo mejor que pueda ofrecer a la orientación, sugerencias y estímulo de nuestro tutor de tesis el Dr. Giovanni Jiménez Barbosa, quien puso todo sus conocimientos y experiencia a nuestro servicio siempre procurando que como grupo alcanzáramos la meta plasmada en el presente trabajo.

La investigación ha sido factible merced al apoyo incondicional de la Clínica Privada y todo su equipo humano a quienes manifestamos toda nuestra gratitud por su actitud siempre dispuesta, desinteresada y alegre.

También agradecemos la ayuda y conocimientos de todo el grupo docente y administrativo de la Universidad EAN el cual facilitó en todo momento la práctica académica y el libre desarrollo de ideas investigativas. Por último, deseamos expresar nuestros sentimientos de amistad y cariño a todos los compañeros que en distintos momentos y durante el desarrollo de esta Especialización nos aportaron su consejo, preparación y ayuda, y muy especialmente a nuestras familias quienes son el motor que impulsa nuestras más importantes metas.

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	12
1 ASPECTOS GENERALES	14
1.1 ANTECEDENTES	14
1.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS	18
1.3.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos específicos	18
1.4 JUSTIFICACIÓN	18
1.5 DELIMITACIÓN	19
1.5.1 Tipo de estudio	19
1.5.2 Metodología	19
1.6 MARCO REFERENCIA	20
1.6.1 Marco Conceptual	22
2 REINGENIERÍA DE PROCESOS	23
2.1 Proceso de Hospitalización	27
2.2 Proceso Asistencial	29
2.3 Proceso Ambulatorio con Orientación de la Demanda Espontánea	31
2.4 Proceso de Cirugía Ambulatoria	31
2.5 Proceso de Unidad de Cuidados Intensivos	33
2.6 Proceso de Laboratorio	35
2.7 Proceso de Imágenes Diagnosticas	36
2.8 Proceso de Enfermería	37
2.9 Proceso de Insumos y Farmacia	37
2.10 Proceso De Gestión Médica, Evaluación del Desempeño y Prácticas Administrativas	40
3 TURISMO EN SALUD	58

3.3 Potencial Turístico	59
3.4 Sugerencias específicos para el manejo de los polos	60
3.5 La Clínica Privada y el Aprovechamiento del Potencial Turístico	61
4 CONSIDERACIONES FINALES	68
CONCLUSIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	74

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1. Diagrama de diagnóstico Causas Vs. Efectos	17
Figura 2.1. Diagrama de Procesos y Fines	24
Figura 2.2. Diagrama de Flujo Actual Proceso de Hospitalización	28
Figura 2.3. Diagrama de Flujo Actual Proceso Asistencial de Sesión Única	29
Figura 2.4. Diagrama de Flujo Actual Proceso Asistencial de Sesión Múltiple	30
Figura 2.5. Diagrama de Flujo Actual Proceso de Unidad de Cuidados Intensivos	33
Figura 2.6. Diagrama de Flujo Actual Proceso de Laboratorio	35
Figura 2.7. Diagrama de Flujo Actual Proceso de Enfermería	37
Figura 2.8. Diagrama de Flujo Actual Proceso de Insumos y Farmacia	38
Figura 2.9. Diagrama de Flujo Rediseño Proceso de Asistencia, Hospitalización y Alta	48
Figura 2.10. Diagrama de Flujo Rediseño Proceso de Atención y Cirugía Ambulatoria	54
Figura 2.11. Diagrama de Flujo Rediseño Proceso de Farmacia y Dispensario Médico	56
Figura 2.12. Diagrama de Flujo Rediseño Proceso de Laboratorio Clínico	57
Figura 3.1. Diagrama de Flujo Rediseño Proceso de Atención General Pacientes VIP – Turistas en Salud	64
Figura 3.2. Diagrama de Flujo rediseño procedimientos generales Clínica Privada – Atención “Pacientes-Turistas”	65

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Reingeniería – Plan de Acción (Propuesta 2010 – 2015)	25
Tabla 2. Plan Estratégico Reingeniería Clínica Privada	41
Tabla 3. Matriz Chan Kin reproceso Clínica Privada	70

## RESUMEN

Es claro que por las calidades del Talento Humano Asistencial altamente capacitado, la proyección acreditada de un buen número de instituciones de salud y el inmenso catálogo de lugares de interés, naturales y arquitectónicas, Colombia se proyecta, por su alto potencial, como uno de los principales destinos en Latinoamérica en el producto de turismo de salud.

Dentro de este proyecto de investigación, se ha tomado como pilar La Clínica Privada la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Cartagena, en el sector de Bocagrande, Teniendo en cuenta el valioso recurso del cual dispone esta institución además de una excelente infraestructura, equipos médicos e instalaciones respaldados por tecnología de punta, es imperativo el lograr hacer de ella una empresa de clase mundial que cuente con mecanismos administrativos que le permitan ser competitiva dentro del cambiante y creciente mercado del turismo de salud, se espera contar en poco tiempo con el soporte para prestar servicios de salud y de bienestar que en calidad estén a la altura de los hoteles cinco estrellas de la zona y esto solo será una realidad gracias a la puesta en marcha de planes de mejora en la atención y en la calidad del servicio en salud creando así un producto de marca reconocido.

La Clínica Privada cuenta con una infraestructura que si bien ha crecido, desde sus inicios en 2001, evidencia cada vez más su crecimiento desmedido y sin planificación que la ha sumido en una tendencia decreciente causando un deterioro del prestigio y calidad en sus servicios.

Dentro del mencionado escenario el principal problema que se detecta en la Clínica Privada es la inadecuada planeación administrativa para cumplir correctamente con su objetivo, que no es otro que entregar un servicio de salud y bienestar de calidad a sus pacientes, todo esto unido, a su incapacidad competitiva frente al reto que está generando el sector a la espera de que las instituciones prestadoras de salud comiencen a través de una reingeniería de sus procesos a obtener acreditaciones y se empiecen a consolidar toda clase de alianzas estratégicas entre los sectores de salud y turismo para crear paquetes que incluyan los tratamientos médicos, hospedaje, alimentación, traslados y

recorridos turísticos posibles, de acuerdo con la complejidad de las necesidades de los clientes.

El presente proyecto de investigación entregará al final propuestas de mejoramiento serías que permitan superar los inconvenientes de tipo administrativo, los cuales se basan principalmente en la falta de planeación.

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas el turismo de salud ha venido tomando auge en diferentes lugares del mundo manteniendo una especial preferencia por países del trópico y especialmente concentrándose en ciudades capitales y/o costeras. La actividad principal que recoge mejor el espectro de turismo de salud es el hecho que hoy por hoy muchos turistas, alrededor del mundo, viajan desde sus lugares de origen a otros países para someterse a tratamientos médicos y, al mismo tiempo, conocer los atractivos turísticos de los destinos visitados.

Dentro del contexto colombiano cabe resaltar que un gran número de centros de atención médica privada, entre hospitales y clínicas, han desarrollado sus actividades exclusivamente dentro de un marco caracterizado por una mayor presión de la comunidad para obtener una adecuada atención hospitalaria con un marcado aumento de la demanda de servicios en calidad y cantidad, esto sumado a la competitividad creciente dentro de un Sistema de Salud en Colombia que recientemente y debido a la intervención del Estado, ha obligado a ajustes de las instituciones y trabajadores del sector dentro de nuevos esquemas. En este sentido y sin importar que muchas instituciones del país aún estén en procesos de acreditación siempre con base regulatoria de la Ley 100, expedida en 1993, la cual entre otras disposiciones reglamenta el sistema de seguridad social integral, el potencial de aprovechamiento para turismo de salud, es muy amplio.

La Clínica Privada, objeto del presente proyecto de investigación, constituye un establecimiento de salud, es una institución de 2do y 3er Nivel, presta servicios de cirugía ambulatoria y hospitalización, una UCI (Unidad de Cuidados Intensivos), laboratorio e imágenes DX; se encuentra ubicada en la ciudad de Cartagena, en el sector de Bocagrande y que de alguna forma actúa como centro de referencia complementándose con otros recursos existentes en la región cuenta además con una excelente infraestructura y posee equipos médicos e instalaciones respaldados por tecnología de punta.

Teniendo en cuenta el valioso recurso del cual dispone esta institución y teniendo en cuenta que el sector salud en Colombia cada vez es más fuerte y reconocido, razón por la cual es importante la llegada al país de pacientes (turistas para practicarse tratamientos estéticos, principalmente), es imperativo el lograr hacer

de esta Clínica Privada una empresa de clase mundial que cuente con mecanismos administrativos que le permitan ser competitiva dentro del cambiante y creciente mercado del turismo de salud, se espera contar en poco tiempo con el soporte para prestar servicios de salud y de bienestar que en calidad estén a la altura de los hoteles cinco estrellas de la zona y esto solo será una realidad gracias tras la puesta en marcha de planes de mejora en la atención y en la calidad del servicio en salud creando así un producto de marca reconocido.

Con todo esto reunido, el presente informe final de investigación entregará al final propuestas de mejoramiento serías que permitirán superar los inconvenientes de tipo administrativo, los cuales se basan principalmente en la falta de planeación y mal manejo y que son la barrera evolutiva de esta importante institución.

## **1. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 ANTECEDENTES**

La Clínica Privada, se encuentra ubicada en una zona accesible para el usuario, constituyendo el principal eje de alta circulación en el sector turístico de Bocagrande, la Vía al Mar, que une todos los departamentos del norte del país, además de fáciles conexiones a La Ciudad Amurallada, La India Catalina, El Museo de la Constitución y por supuesto, las más lindas playas.

La Inauguración de la Clínica Privada se llevó a cabo en el año 2001. En septiembre del mismo año quedo constituido el primer equipo de salud, en el mes de octubre se pone en funcionamiento de prueba sin pacientes, previa capacitación, mediante cursos especiales a todo el personal médico.

Luego de cumplir sus dos meses de funcionamiento y una vez completados los requisitos de ley exigidos en el país los cuales están regulados por el gobierno nacional, por intermedio del Ministerio de la Protección Social bajo mandato constitucional, la Clínica Privada abrió sus puertas a la comunidad.

Actualmente La Clínica Privada cuenta con casi diez años de creación, viene brindando servicios de salud de mediana y alta complejidad, con base en su categoría como entidad hospitalaria de 2do y 3er nivel, esencialmente a la población del sector de la costa norte del país y turistas oriundos de diferentes partes del mundo que visitan la ciudad de Cartagena. Así mismo, es un hospital de prestigio y referencia local, el cual puede recibir pacientes del interior del país para realizar diversos tratamientos.

La misión inmediata de la Clínica Privada se centra en prestar servicios de salud especializados con criterios de equidad, eficacia, eficiencia y calidad, con un enfoque integral en la atención de salud de la población demandante. A esta misión se pretende, progresivamente, integrar labores de turismo en salud con criterios de excelencia, aprovechando coyunturalmente que la expectativa de crecimiento de visitantes en el tema de turismo de salud para los próximos años se proyecta como muy positiva, un ejemplo es el retorno de la inclusión de la

ciudad como punto destino de muchos cruceros por el Caribe, además de la excelencia en la medicina colombiana y por los altos costos de los tratamientos en regiones como Estados Unidos y Europa, donde muchas veces la relación de precios con respecto a Colombia es de varias veces a uno.

Organizacionalmente La Clínica Privada está conformada por 7 unidades, cirugía, unidad de cuidados intensivos, unidad de cuidados intermedios, hospitalización, laboratorio clínico, radiología e imágenes diagnósticas y central de esterilización.

## **1.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Clínica Privada está transitando por un momento con características de oportunidad muy especiales. El turismo de salud en Colombia ha sido calificado como de clase mundial y está llamado a ser en muy poco tiempo un renglón de la economía generador considerable de divisas.<sup>1</sup> La actual coyuntura es la oportunidad tan esperada para introducir cambios que permitan posicionar esta institución de salud, con un perfil aún más alto y de mayor complejidad, adecuado a las necesidades asistenciales de la actual y futura población objetivo.

Además de las características que se mencionan, recientemente la ciudad de Cartagena ha tenido un incremento en el tamaño de la población que requiere atención médica y/u hospitalaria y como consecuencia han surgido diferentes instituciones prestadoras de servicios de salud, razón por la cual, aquellas que ya estaban constituidas se han visto en la obligación de ampliar tanto su portafolio de servicios como su infraestructura para no quedar rezagadas en la demanda del mercado.

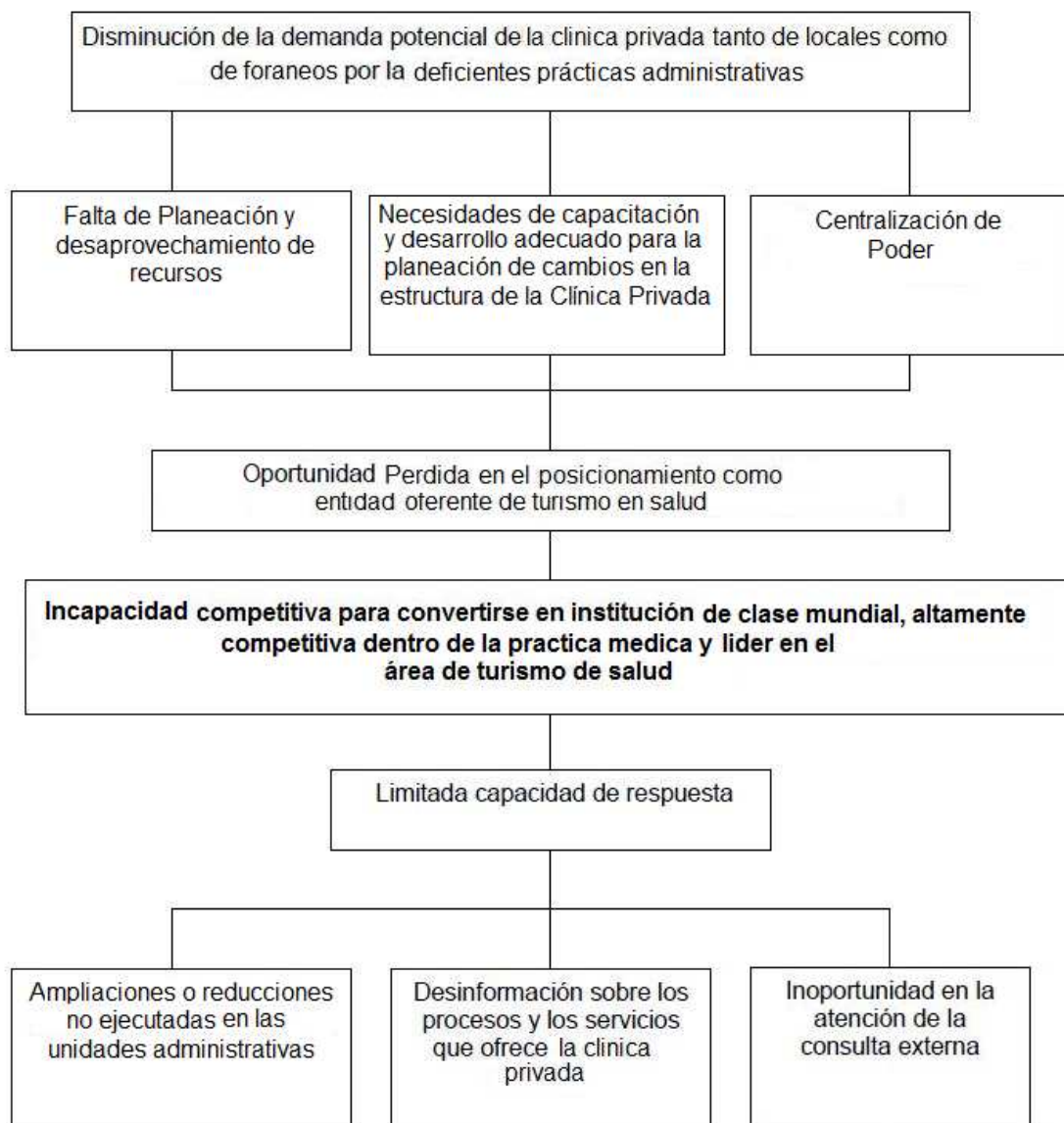
La Clínica Privada cuenta con una infraestructura que si bien ha crecido, desde sus inicios en 2001, evidencia cada vez más su crecimiento desmedido y sin planificación que la ha sumido en una tendencia decreciente causando un estancamiento administrativo que la hace cada vez menos atractiva y rentable para sus inversionistas.

---

<sup>1</sup> [http://www.eltiempo.com/npublirreportaje/ARTICULO-WEB\\_NOTA\\_INTERIOR-8039961.html](http://www.eltiempo.com/npublirreportaje/ARTICULO-WEB_NOTA_INTERIOR-8039961.html).

Dentro del mencionado escenario, el principal problema que se detecta en la clínica Privada es la inadecuada prestación de los servicios administrativos para cumplir correctamente con su objetivo, que no es otro que entregar un servicio de salud y bienestar de calidad a sus pacientes, todo esto unido, a su incapacidad competitiva frente al reto que está generando el sector a la espera de que las instituciones prestadoras de salud comiencen a través de una reingeniería de sus procesos a obtener acreditaciones y se empiecen a consolidar toda clase de alianzas estratégicas entre los sectores de salud y turismo para crear paquetes que incluyan los tratamientos médicos, hospedaje, alimentación, traslados y recorridos turísticos posibles, de acuerdo con la complejidad de las necesidades de los clientes.

El presente trabajo se basa en la necesidad de realizar un trabajo de Reingeniería administrativa y procedimental de una Clínica Privada, una empresa que cada periodo anual aumenta su demanda, realizando cada vez trabajos de mayor monto. La magnitud de estos proyectos, puso en evidencia que hay que reevaluar la forma como se viene trabajando pues, se puede generar una cadena de eventos negativos, creando problemas económicos, incumplimientos con los pacientes y lo más grave con los propios trabajadores. Como resultado, la rentabilidad de la empresa se nota estancada y aunque el prestigio ganado se mantiene, existe ya una amenaza latente de competidores que han emprendido varios proyectos intentando ganar espacio dentro del mismo nicho de mercado. Debido a los problemas existentes en la Clínica Privada es necesario analizar su desempeño y manejo administrativo y procedimental para determinar las acciones correctivas a realizar que permitan alcanzar los niveles de rentabilidad anteriores a la expansión que busca convertirla en institución de clase mundial en el sector de turismo en salud, cumplir con los compromisos pendientes de pago y evitar el término de las operaciones de la institución en el corto plazo. A través del análisis de los procesos administrativos se desarrollara una propuesta de cambios generales que permitan mejorar los flujos de ingreso, cumplir con los compromisos, mejorar la rentabilidad de la empresa y generar valor para sus pacientes y el potencial de turistas que tiene a su alrededor.



*Figura 1.1. Diagrama de diagnóstico Causas Vs. Efectos*

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general.**

Establecer los parámetros y la viabilidad para ejecutar una reingeniería en una Clínica Privada de la ciudad de Cartagena de forma que le permita cumplir de forma Adecuada la prestación de los servicios hospitalarios propios de una institución de su nivel y que paralelamente le permitan prepararse, de cara al futuro inmediato, como organismo líder y reconocido en turismo de salud.

### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- Identificar falencias dentro de los procesos administrativos actuales de la Clínica Privada.
- Establecer la viabilidad para la realización de una reingeniería a nivel administrativo en una Clínica Privada de la ciudad de Cartagena.
- Desarrollar y proponer estrategias que le permitan a la Clínica Privada posicionarse competitivamente dentro del sector de turismo de salud.
- Sugerir posibles acciones para el mejoramiento de la condición actual y calidad corporativa y personal de la Clínica Privada.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Las entidades del sector salud cualquiera que sea su razón u objeto social deben ser entidades que puedan abastecer la fuerte demanda de servicios de salud a todo nivel. Para la Clínica Privada ubicada en la ciudad de Cartagena, La baja

capacidad de respuesta, frente a un aumento en su nivel de demanda, le ha significado un decrecimiento en los indicadores tanto de gestión como de calidad.

Por esto con la presente investigación se pretende evaluar la situación actual de Clínica y determinar cuáles van a ser sus políticas y transformaciones que le permitan a través, de una Planeación Estratégica y Reingeniería volver a una posición competitiva con las instituciones de salud en su nicho de mercado tanto nacional como internacionalmente.

Con este telón de fondo, actualmente es evidente, como el porcentaje para el turismo de salud en Colombia con respecto al turismo en general es realmente bajo. Sin embargo, el potencial para aumentar ese porcentaje es alto y es allí donde instituciones como la Clínica Privada tienen una oportunidad de crecimiento inmejorable por su localización geográfica, por el potencial de mejoramiento en servicios y lo más importante, por el espíritu contagioso de su Talento Humano que desea convertir cada rincón de su entidad en el mejor promotor del producto Colombiano, alegre, pujante y de alta calidad.

## **1.5 DELIMITACIÓN**

### **1.5.1 Tipo de estudio.**

La presente investigación se basó en los parámetros institucionales Línea de Investigación de Posgrados en Salud de la EAN en Formulación e implementación de Planes Estratégicos.

### **1.5.2 Metodología**

La investigación a realizar es descriptivo documental donde se utilizarán como medios para la recolección de información: la entrevista estructurada y encuestas tanto en cuestionario físico como online (a través de internet). Nuestra población

objetivo la constituye la Clínica Privada ubicada en la ciudad de Cartagena. Sin embargo, para la parte de mercado se tendrán en cuenta las entidades más representativas de la ciudad que constituyan una competencia directa para la Clínica.

Una vez se obtenga la información se realizará dos etapas, la primera, de tabulación de la información permitiéndonos identificar las áreas donde se presentan las alertas en los procesos y así priorizar las acciones a realizar. La segunda etapa, es la de trabajo y manejo de la información para la formulación de políticas, estrategias e indicadores.

La ruta a seguir para lograr el desarrollo de los objetivos Específicos será:

- Apoyarse en los recursos de la EAN y externos para la elaboración de la intervención.
- Conseguir todos los procesos o guías de las diferentes áreas de la clínica
- Entregar una propuesta de mejoramiento en procesos.
- Entregar una propuesta de turismo en salud que se conectará en el mejoramiento de los procesos.
  - analizar procesos actuales                      propuestas
  - autoevaluación                                      vs      reducción de pasos
  - levantamiento de procesos                      priorización - economía de recursos

## **1.6 MARCO REFERENCIA**

La planeación estratégica, en su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta en los cuales, hubo una serie de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Surgió una escasez de materiales

y energía, de la mano de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo a nivel mundial.

Esta serie de remesones hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener vigorosas las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos.

La planificación estratégica proporciona la dirección que regirá la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

Sin embargo, en una organización no rediseñada no hay dueño del proceso porque nadie se hace responsable de este. La reingeniería con frecuencia crea organizaciones más planas, que incentiva la política de puertas abiertas y las nuevas tendencias de liderazgo participativo. Por esto, el concepto de reingeniería es una opción para reaccionar ante la situación actual y sus cambios. La reingeniería, enfocada en procesos eficientes que se basen en la satisfacción del cliente, logra eliminar la antigua forma de funcionamiento de las empresas.

Ahora bien, ¿cómo encajar el planteamiento metodológico que propone la reingeniería dentro de escenarios tan complejos como el sector salud y hacerlos compatibles con el del turismo? Recientemente y gracias a esfuerzos locales y estatales que buscan la promoción de recursos impersonales en el país se ha venido popularizando la visita de grandes personalidades o comunes extranjeros que aprovechando las ventajas de cambio de divisas y ambientes paradisíacos se encuentran con la mejor oportunidad de someterse a tratamientos estéticos, relajantes, postoperatorios y hasta quirúrgicos de alto nivel.

Cabe un buen ejemplo causado recientemente, uno de los personajes internacionales más polémicos pero a la vez más publicitados que llegó a Colombia con dicho propósito fue el argentino Diego Armando Maradona. El ex futbolista y ex técnico de la Selección Argentina fue sometido en Cartagena a una operación para reducir de peso. Igualmente, Maradona también dejó el diseño de su sonrisa en manos de expertos colombianos.

Reinas, modelos y actores también desfilan por las clínicas y hospitales de Cartagena cada vez con más frecuencia, buscando “retoques” o tratamientos médicos durante sus días de descanso en “la Heroica”. Gracias a esto y al apoyo de los medios masivos de comunicación, el turismo de salud en Colombia cada vez es mejor calificado y está llamado a ser en muy poco tiempo un renglón de la economía generador considerable de divisas.

### 1.6.1 Marco Conceptual

➤ Planeación Estratégica:

Constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.<sup>2</sup>

➤ Reingeniería:

En un concepto simple es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. Reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos. Requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> GEORGE A. STEINER (2009). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Trigésima Sexta Reimpresión. Editorial CECSA. 366 páginas.

<sup>3</sup> MORRIS, DANIEL (1994) "Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios". Mc Graw Hill. 282 páginas

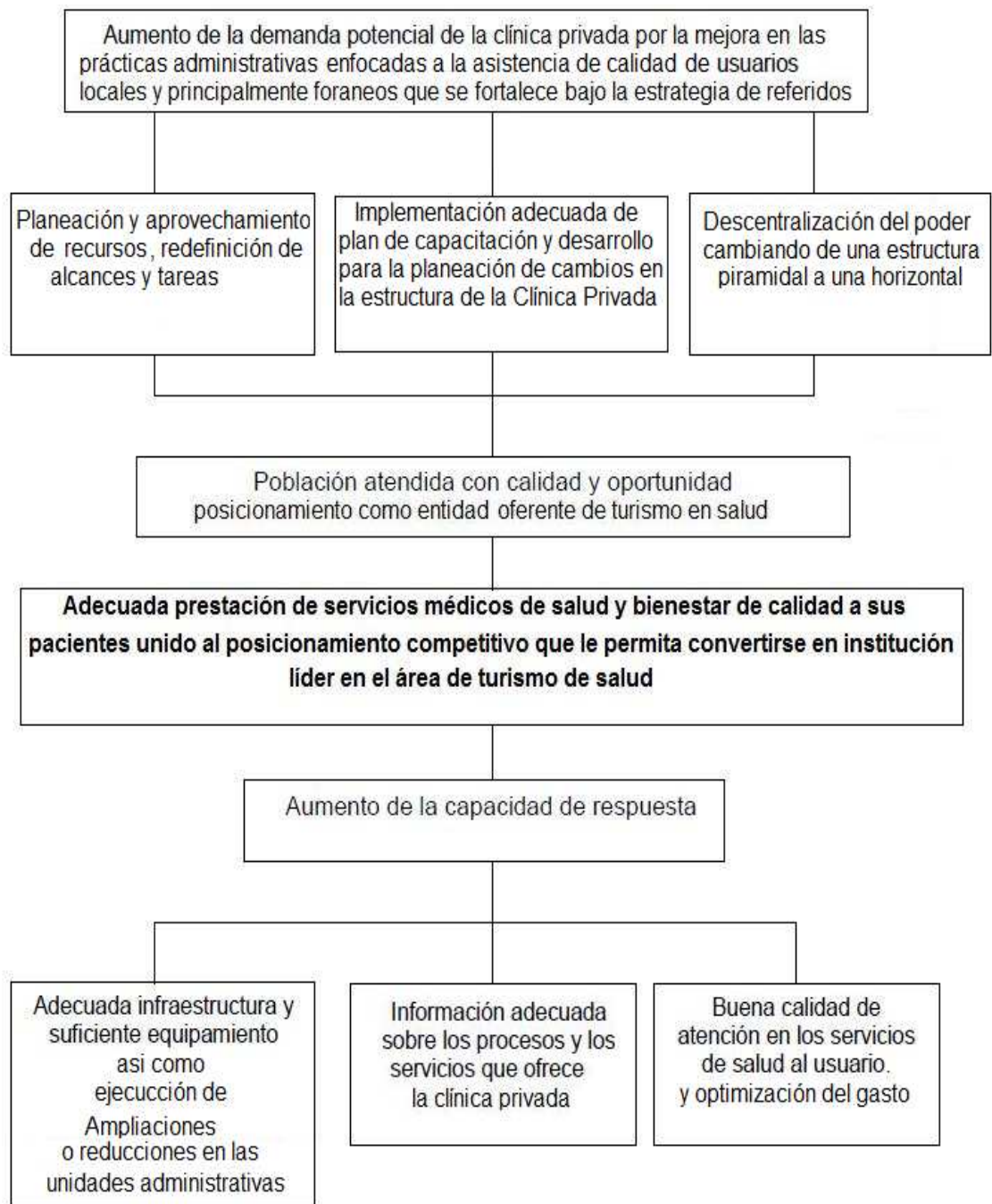
## 2. REINGENIERÍA DE PROCESOS

Como se tienen como metas aumentar el alcance, la flexibilidad, la accesibilidad dentro del marco de calidad de atención, optimizando la utilización de los recursos físicos y humanos, se hace necesaria una nueva modalidad en la organización del modelo asistencial y un cambio cultural en los integrantes del equipo de salud.

Con la reforma de Salud en Estados Unidos se incrementara el costo del acceso al servicio de salud para las personas jóvenes, debido que estas subsidiaran a las personas adultas, esto incrementa el costo a la afiliación a los seguros de salud disminuyendo el número de personas que quedaran afiliadas.

Como en Estados Unidos los servicios médicos son costosos la Clínica Privada debe procurar aprovechar esta reciente necesidad hacia un nicho de mercado creciente en el turista que buscar en el extranjero opciones para realizar ciertos procedimientos que serían más accesibles a su bolsillo. Más o menos desde el año 2007 se han venido incrementando la modalidad de turismo en salud y es por esto que dentro de la propuesta de mejoramiento de clase mundial que se está planteando se debe incluir una propuesta de reingeniería de todos los procesos de la clínica que facilitan a los usuarios poder tener acceso a un tratamiento médico con oportunidad y estándares de calidad en servicios de salud a tarifas muy accesibles.

Actualmente en Colombia no existen pocas instituciones de salud enfocadas al turismo medico al nivel que la Clínica Privada desea llegar y que además estén acreditadas con la Asociación de Turismo Medico quien es el único ente a nivel internacional que avala el buen funcionamiento de este tipo de instituciones.



*Figura 2.1. Diagrama de Procesos y Fines (Reingeniería)*

Actualmente en Medellín existe lo que se llama “HEALTHCARE CLUSTER” que es el conjunto de varias clínicas e instituciones de salud con la gobernación y juntas trabajan con el mismo propósito. Adicionalmente, pequeñas empresas en Colombia se dedican a hacer paquetes de salud que incluyen algún potencial en turismo pero exclusivamente para cirugía cosmética y ninguna de ellas se encuentra afiliada a la Asociación de Turismo Medico.

La Clínica Privada dentro de su plan de modernización administrativo y sostenimiento competitivo en el sector salud también ha procurado aplicar y obtener su Acreditación en Salud frente al ICONTEC para incentivar el manejo de las buenas prácticas, afianzar la competitividad frente a las organizaciones de salud de su tipo y fomentar el mejoramiento continuo de la calidad y, por ende, se ajusta cada cuatro años para mantener su prestigio y normatividad vigentes.

REINGENIERÍA - PLAN DE ACCION (Propuesta 2010 - 2015)				
WHAT?	WHY?	WHO?	HOW?	WHEN?
QUÉ	POR QUÉ	QUIEN?	COMO	CUANDO
QUE HACER PARA ADOPTAR LA ESTRATEGIA	PROPOSITO DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE EJECUTARLA	PAUTAS PARA EJECUTAR LA ACTIVIDAD	TIEMPO DE REALIZACIÓN
<b>PLANEAR</b>				
Definir los servicios que se van a ofertar	Tener la base para el desarrollo de las propuestas	Lider del area comercial	Reuniones permanentes para revision documental	1 Enero al 15 de Enero de 2011
Analizar el mercado nacional e internacional	Conocer las necesidades y expectativas de los usuarios	Lider del area comercial	Reuniones permanentes para revision documental	16 Enero al 15 de Marzo de 2011
Consolidar la informacion del analisis de mercados	Concluir los servicios requeridos por los usuarios	Lider del area comercial	Reuniones permanentes para revision documental	16 Marzo al 25 de Marzo de 2011
Concretar la poblacion objetivo	Trabajar sobre la identificacion de sus necesidades.	Gerencia , Subgerencia Medica. Subgerencia Administrativa y Lider comercial	Estableciendo los contratos con otras entidades y con Aseguradoras extranjeras	26 Marzo al 25 de Abril de 2011
Concretar los servicios a ofertar	Trabajar sobre la identificacion de sus necesidades.	Gerencia , Subgerencia Medica. Subgerencia Administrativa y Lider comercial	Estableciendo los contratos con otras entidades y con Aseguradoras extranjeras	26 Marzo al 25 de Abril de 2011

<b>REINGENIERÍA - PLAN DE ACCIÓN (Propuesta 2010 - 2015) (Cont.)</b>				
WHAT?	WHY?	WHO?	HOW?	WHEN?
QUÉ	POR QUÉ	QUIEN?	COMO	CUANDO
QUE HACER PARA ADOPTAR LA ESTRATEGIA	PROPOSITO DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE EJECUTARLA	PAUTAS PARA EJECUTAR LA ACTIVIDAD	TIEMPO DE REALIZACIÓN
<b>HACER</b>				
Revisar la normatividad vigente	Cumplir con los requisitos legales	Dpto de Control-Interno- Calidad-Juridica	Revisando la documetacion legal correspondiente	26 Abril al 25 de Mayo de 2011
Realizar los estudios de factibilidad	Determinar los presupuestos necesarios	Dpto Financiero-Administrativo		27 Mayo al 30 de Junio de 2011
Organizar los programas	Iniciar con la estructuracion de las actividades	Gerencia-Subgerencia Medica-Lider comercial	Estableciendo prioridades. Asignando recursos	01 Julio al 31 de Julio de 2011
Diseñar los paquetes quirurgicos y turisticos	Aumentar el numero de usuarios y asi mismo los ingresos	Gerencia , Jefe de Subgerencia Medica.	Convenios con agencias de viajes y aseguradoras	01 Agosto al 31 de Agosto de 2011
<b>VERIFICAR</b>				
Realizar la verificacion de los procesos	Hacer el seguimiento a los planes	Dpto de Calidad.	Auditoria Interna y Externa	A partir del 01 de Septiembre de 2011
<b>ACTUAR</b>				
Implementar los cronogramas de accion	Dar inicio y finalizacion a cada proceso	Gerencia- Sistemas de Informacion. Subgerencias y Lider comercial	Realizar los cuadros con fechas y responsables	01 de Enero de 2011

*Tabla 1. Reingeniería-Plan de Acción (Propuesta 2010-2015)*

Algunos de los procesos objeto de optimización de los recursos ya existentes dentro de los cuales se pretende aplicar reingeniería serían:

## **2.1. Proceso de Hospitalización**

El proceso de hospitalización de los pacientes configura uno de los aspectos fundamentales para el alcance del objetivo dentro del planeamiento de la Clínica Privada por la magnitud del costo y por lo elevado de los gastos de mantenimiento que causa.

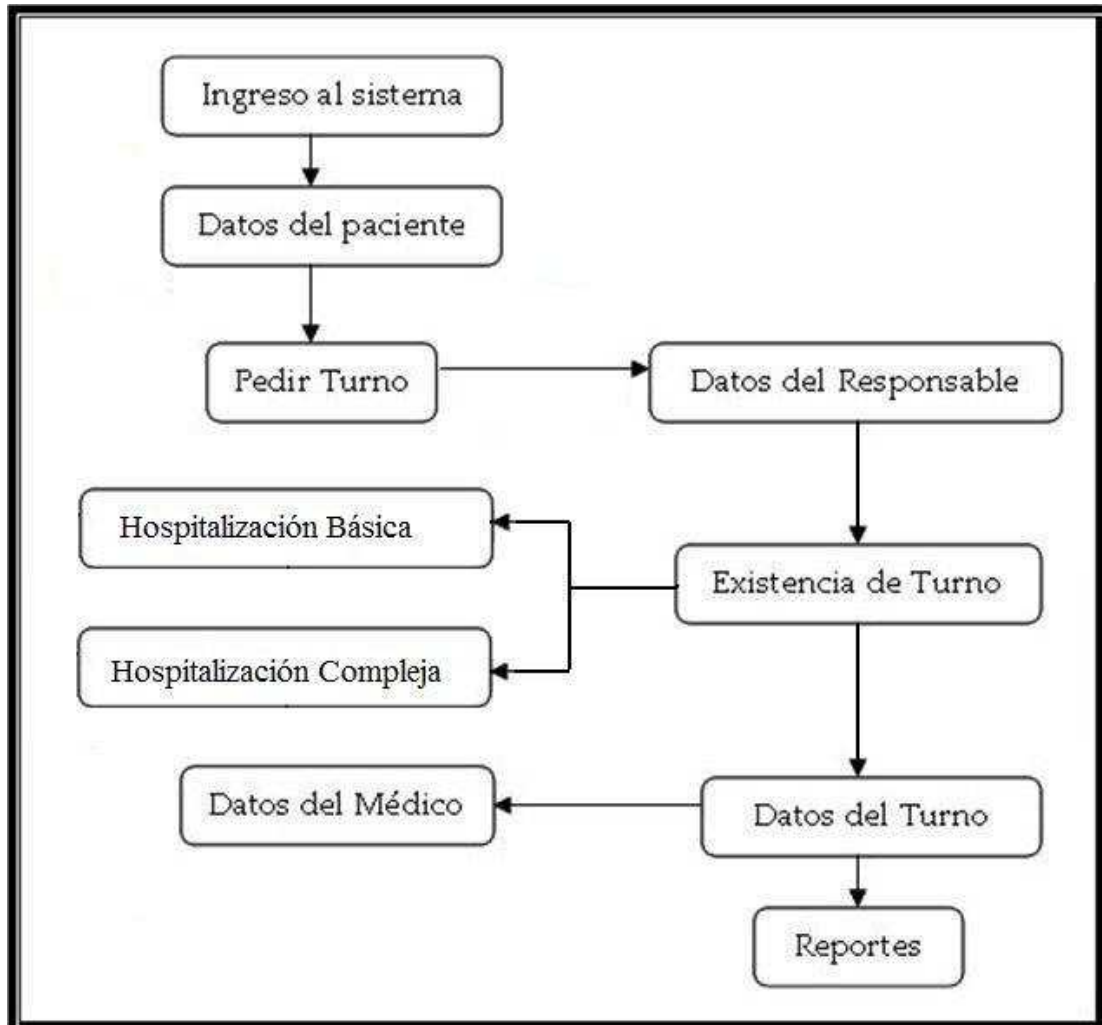
Actualmente, el paciente que ingresa debe cumplir un programa de selección específico con respecto tanto a sus destinatarios, que será el equipo de profesionales a intervenir durante su permanencia en la clínica, como a las actividades y/o prácticas que se realizarán sobre su propia persona. Dichos programas fueron creados de manera consensuada dentro del tiempo de fundación de la clínica, con la intervención de un representante de cada uno de los niveles profesionales de incumbencia y del área administrativa. Se pueden definir de esta forma dos grupos de pacientes de acuerdo a la duración del proceso de atención médica y su tiempo requerido de hospitalización:

- 1) Básico: De manejo ambulatorio difícil o complejo. Pacientes con patologías quirúrgicas de baja complejidad.
- 2) Complejo: Pacientes en etapa de diagnóstico, terapéutica y/o seguimiento; este enfoque será detallado más adelante dentro del proceso de la unidad de cuidados intensivos.

Desde su creación, la clínica Privada tomó como un punto importante para su mejor funcionamiento la creación del Proceso de Hospitalización, con el objetivo de supervisar la calidad de atención que reciben los pacientes durante su estancia intrahospitalaria. Para lograr este objetivo se supervisan los internamientos verificando que cumplan con los criterios científicos correspondientes al ingreso, así como asesoría en los diagnósticos y tratamientos médicos cuando se requiera.

Se cuenta con un médico general, un médico internista y un médico neurólogo de planta para el servicio de hospitalización quienes deberán solicitar exámenes de laboratorio y gabinete mínimos necesarios para confirmar o descartar el diagnóstico, así como cualquier tipo de enfermedad médica intercurrente. En los casos que así se requieran, se solicitarán los estudios psicológicos que se consideren convenientes. De la misma manera, el coordinador de hospitalización se encarga de supervisar que las notas médicas tengan la calidad requerida. Al

egresar el paciente, su nota de alta deberá contener la información esencial de la evolución intrahospitalaria, las intercurencias, los resultados de laboratorio y gabinete relevantes, así como el pronóstico y tratamientos al egreso.



*Figura 2.2. Diagrama de Flujo Actual Proceso de Hospitalización*

La supervisión de la calidad integral del paciente se lleva a cabo por medio de reuniones periódicas con los jefes de turno en servicio, donde se exponen las diversas dificultades que pueden existir durante el internamiento o bien, para dar de alta a los pacientes.

## 2.2. Proceso Asistencial

La asistencia médica se brinda actualmente a través de dos tipos de programas:

- Programa de atención de Sesión Única.

Pacientes que necesiten una vigilancia por no más de ocho horas.



*Figura 2.3. Diagrama de Flujo Actual Proceso Asistencial de Sesión Única*

- Programa de atención de Sesión Múltiple.

Pacientes crónicos descompensados o que requieran tratamientos breves programados. También se incluyen aquellos que requieren un control periódico luego de una intervención quirúrgica. Dentro de este programa se lleva cumplimiento de protocolos de antibióticos y anestesia si fuera el caso.

Dentro del proceso asistencial están incluidas ciertas prácticas estándar que se pudieron identificar plenamente durante el desarrollo de esta investigación que se podrían agrupar como:

- Definir las necesidades médicas inmediatas del paciente, valoración.
- Determinar alcance quirúrgico y necesidad o no de uso de quirófanos.
- Estimar el número de sesiones previstas en los de sesiones múltiples.

- Horas de duración de cada sesión.
- Estimar el recurso humano involucrado (profesionales, enfermería, administrativos, etc.).
- Estimar las actividades prácticas o procedimientos a realizar.
- Calcular los insumos estimados a consumir en cada sesión.

La actividad quirúrgica incluye las cirugías programadas, en este caso se incluiría otra práctica:

- Disponibilidad de quirófanos. Habitualmente se realiza mediante la actualización de una base de datos y una agenda.

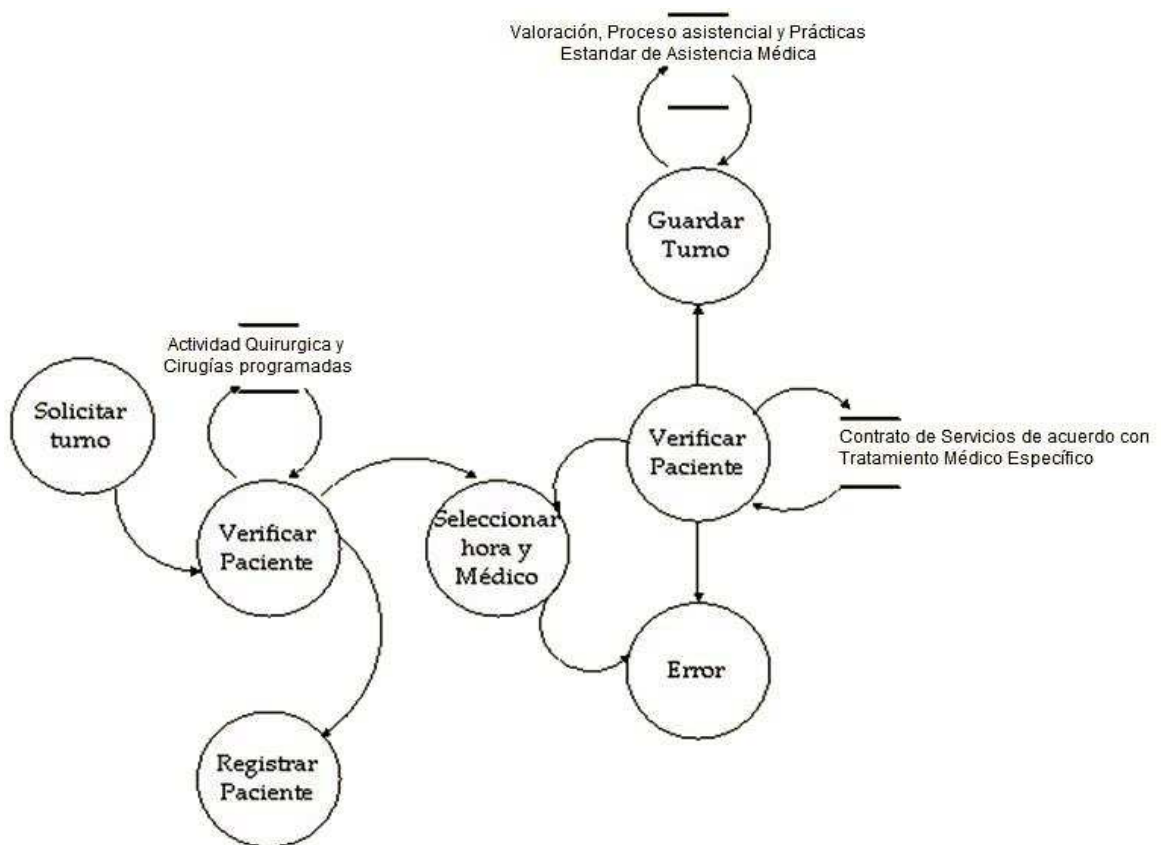


Figura 2.4. Diagrama de Flujo Actual Proceso Asistencial de Sesión Múltiple

Al final todo se resume dentro de un contrato de servicios que determinará la Taza de Retorno de la inversión de todos los recursos así como el índice de ganancias luego de concluida cada intervención o al finalizar un tratamiento específico.

### **2.3. Proceso Ambulatorio con Orientación de la Demanda Espontánea.**

Es un espacio orientado a dar respuesta rápida a esos pacientes que precisan atenciones mínimas capaces de ser dispensadas por personal de enfermería, como puede ser: toma de presión, control de glucemia, aplicación de inyecciones o medicación y curaciones que no requieran de la intervención de un cirujano. La superficie con la que cuenta la planta de consultorios externos abarca tres sectores principales de atención (A, B y C) agrupados en la planta baja de la Clínica remodelados recientemente, estos espacios están adaptados especialmente, respondiendo a los requerimientos básicos de una consulta médica.

### **2.4. Proceso de cirugía ambulatoria**

La estructura de cirugía ambulatoria en la Clínica Privada se tomó del modelo base hoy muy popular en Estados Unidos de Norteamérica y se ha comprobado que esta práctica es segura por completo, si se lleva a cabo con seriedad y bajo controles estrictos por parte del cirujano y el anestesiólogo.

Los criterios de selección de los pacientes se basan en la historia clínica de éste, su estado de salud y una técnica quirúrgica depurada.

Dentro de la propuesta de reingeniería de procesos propuesta, se encuentra que al ser este uno de los procesos base de la Clínica Privada, surge la necesidad de controlar el gasto sanitario y los avances tecnológicos experimentados en cirugía y

anestesiología lo que hará posible el desarrollo de la cirugía mayor ambulatoria para garantizar los índices de calidad y competitividad en este campo.

La cirugía y anestesia ambulatorias son en la actualidad actividades rutinarias en la mayoría de las instituciones de salud de nuestro país. Está claro que las fuerzas que han impulsado el cambio de la actividad quirúrgica con ingreso al régimen ambulatorio han sido fundamentalmente económicas. Para el caso particular de la Clínica Privada y aunque en los últimos años los recursos destinados a la asistencia sanitaria han aumentado progresivamente, éstos pueden resultar insuficientes frente a la competencia potencial de competidores fuertes que han llegado al sector con proyectos de alta inversión en instalaciones y equipos quirúrgicos, se debe por lo tanto aunar esfuerzos en puntos tales como la pérdida de la cobertura social, necesidades quirúrgicas y estéticas progresivas de la población de la región caribe colombiana, aumento de las necesidades de cuidados sanitarios derivadas de la disminución del estado de bienestar, introducción de nuevas tecnologías, y aumento de la expectativa de acceso a los servicios de la clínica en pacientes-turistas y con altas expectativas en el turismo en salud.

Así las cosas, en un futuro inmediato se proyecta una todavía mayor expansión de la cirugía y de la anestesia ambulatorias en la Clínica Privada, no sólo por la mencionada reorientación de los procesos internos de la institución sino por las necesidades latentes dentro del mercado cambiante de la salud en el sector y de acuerdo con la proyección turística objetivo.

No obstante, la adaptación de la Clínica Privada, ligada a su proceso en curso, de certificación y acreditación, y que está enfocado principalmente a cubrir de manera eficiente todo este tipo de demandas producidas, no debe hacerle perder su objetivo fundamental de la sanidad que es la protección de la salud, procurando la satisfacción de los pacientes y que siempre ha sido el baluarte principal de esta institución y principal soporte para su operación. Es decir, se debe continuar proporcionando una asistencia de calidad. La exigencia de calidad se justifica no sólo por la contención de costos, sino también, principalmente, por la propia naturaleza del servicio que ofrece la Clínica Privada.

Podrán continuarse realizando de forma ambulatoria aquellas técnicas quirúrgicas que no impidan que el paciente sea capaz de caminar y tolerar la ingestión oral después de la cirugía y que no se acompañen de dolor excesivo, náuseas o vómitos.

## 2.5 Proceso de Unidad de Cuidados Intensivos

El proceso de internamiento en una Unidad de Cuidados Intensivos en cualquier institución médica, es una experiencia particularmente angustiante, especialmente para los familiares y acompañantes del paciente, y que, por lo mismo, requiere de la atención, cuidados y recursos terapéuticos tendientes a una resolución eficaz y oportuna del problema que haya motivado este tipo de hospitalización.

La Clínica Nueva, dentro de su plan de mejoramiento continuo, se encarga de integrar las distintas áreas médicas y paramédicas encargadas de brindar una atención al mismo tiempo que eficiente, cálida y humana a las personas cuya problemática requiere de una estancia en la clínica bajo condiciones de cuidado intensivo. La hospitalización entendida como un proceso base, visto previamente, debe entenderse como un recurso más de entre los que cuenta la institución, pero debido a las implicaciones derivadas del alejamiento temporal de su entorno familiar y social, se intenta que se realice en el menor lapso posible, sin que esto represente una atención incompleta y de calidad deficiente.

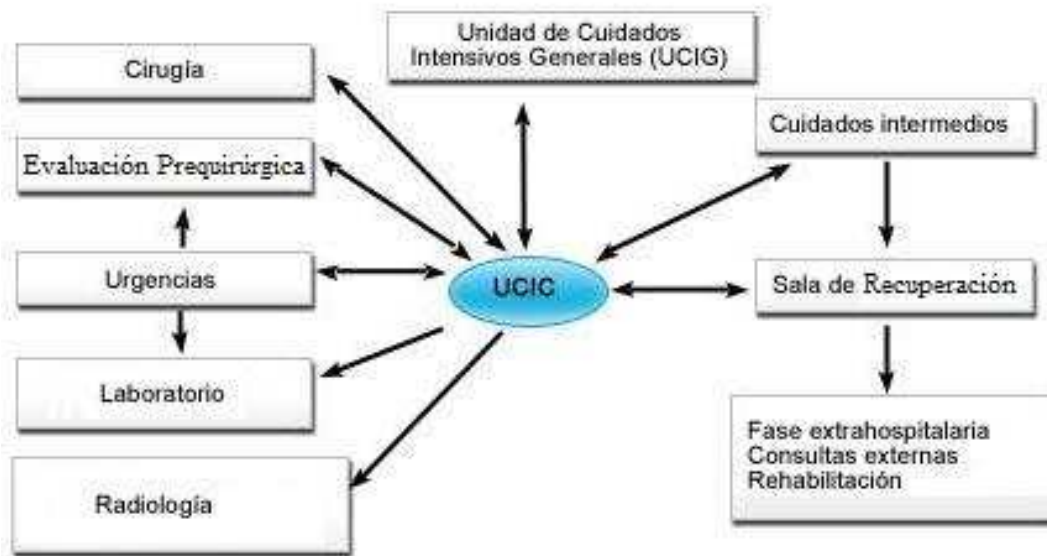


Figura 2.5. Diagrama de Flujo Actual Proceso de Unidad de Cuidados Intensivos.

El proceso de hospitalización cuenta con una unidad de cuidados intensivos que dentro de la propuesta de reingeniería para la clínica se desea proponer como un proceso independiente, para aquellos casos que cursan con un cuadro agudo y, que por lo mismo, requieren de una atención más estrecha.

Debido a las características propias de algunos pacientes de la Clínica Privada que centran su portafolio de servicios en:

- Cirugía Bariátrica ( Cirugía para la obesidad)
- Cirugía para la enfermedad de Parkinson
- Reemplazos Articulares
- Cirugía Oftalmológica Refractivas
- Tratamiento para el Cáncer
- Cirugía Plástica y Reconstructiva
- Cirugía General
- Cirugía Vasculat
- Cirugía Urológica
- Procedimiento de Litotricia Extracorpórea
- Cirugía de la Hiperhidrosis
- Cirugía del Sistema Venoso y Linfático

En ocasiones es necesario que los usuarios reciban atención intensiva y cuidados especiales que propicien una mejor y pronta recuperación del cuadro clínico que ha provocado su internamiento. El tiempo promedio en esta Unidad es de una semana a 10 días.

## 2.6 Proceso de Laboratorio

El objetivo primario de este proceso dentro de la Clínica Privada es brindar servicios de toma y procesamiento de muestras de Laboratorio Clínico de bajo, medio y alto grado de complejidad, asegurando la continuidad, oportunidad, pertinencia, accesibilidad y seguridad desde que se atiende y toma la muestra al paciente hasta que se entrega el resultado; lo anterior basados en un talento humano competente con principios éticos, responsabilidad social y vocación de servicio, la permanente actualización tecnológica y el cumplimiento de la legislación aplicable.

Las principales recomendaciones sobre este proceso se basan en mantener el índice de confiabilidad que se ha convertido en el principal valor de este proceso ya que se evidencia como la clínica está comprometida con el trabajo que se realiza, de tal manera que le brinda al usuario resultados exactos que permiten al médico o entidad lectora realizar un diagnóstico adecuado sobre el caso específico que se está tratando.

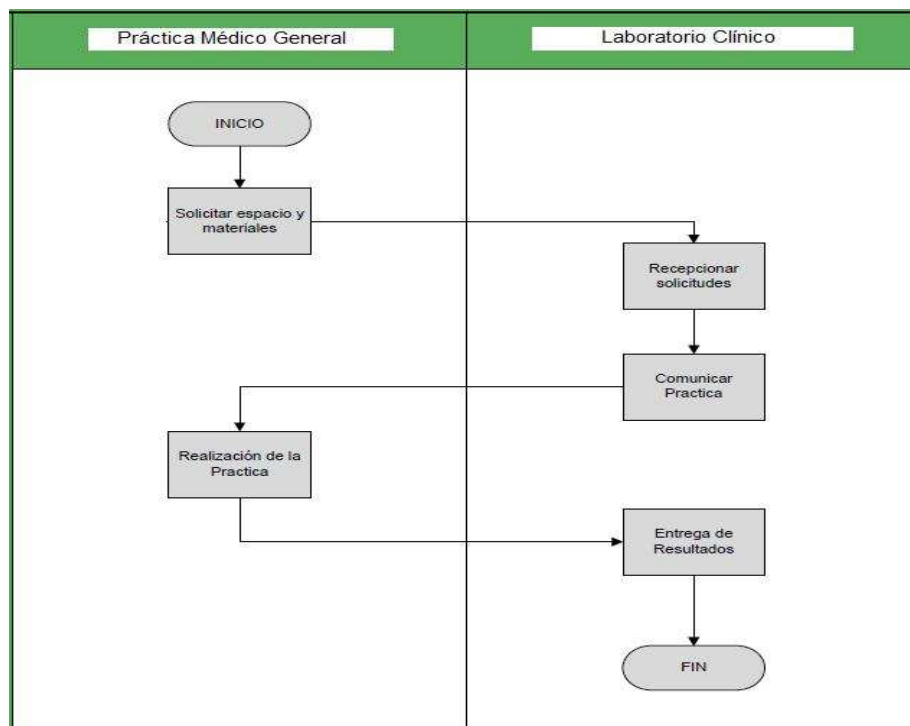


Figura 2.6. Diagrama de Flujo Actual Proceso de Laboratorio

La responsabilidad de cada uno de los colaboradores del laboratorio es altamente valorada pues todos se destacan por ser competentes, tener principios éticos, cumplir con una responsabilidad social, mantener la vocación de servicio y estar a la vanguardia de la actualización tecnológica y el cumplimiento de la legislación.

## **2.7. Proceso de Imágenes Diagnosticas**

El Procedimiento de Toma y análisis de imágenes Dx se puede identificar como uno de los más modernos y reconocidos de la Clínica Privada.

Se pueden identificar claramente varios subprocesos a saber:

- Dx Topográfico
- Dx. Sindromático
- Dx. Etiológico

Los procesos realizados con imágenes DX hacen parte de un examen no invasivo que se realiza en una pequeña cantidad del tejido extirpado, lo que significa que no hay procedimiento invasivo adicional. Después de la intervención quirúrgica, la muestra de tejido se fija en formalina e incluidos en parafina para que pueda ser preservado para las pruebas diagnósticas adicionales.

Las imágenes y muestras patológicas tomadas dentro de las pruebas DX se integran con otros resultados de las pruebas de laboratorio para ayudar a los médicos a formular un plan de tratamiento basado en las características únicas de cada paciente.

El proceso de diagnóstico por Imágenes es apoyado dentro del plan de mejoramiento para promover el turismo en salud.

## 2.8. Proceso de Enfermería

El proceso de enfermería está totalmente enfocado al bienestar y tranquilidad de los pacientes, de esta forma la calidad y futura referencia de los mismos constará de los procesos relacionados con los cuidados de enfermería y con las prescripciones médicas por tal motivo se ha procurado garantizar grupos de trabajo con amplios conocimientos, habilidades y actitudes para llevar a cabo la labor.

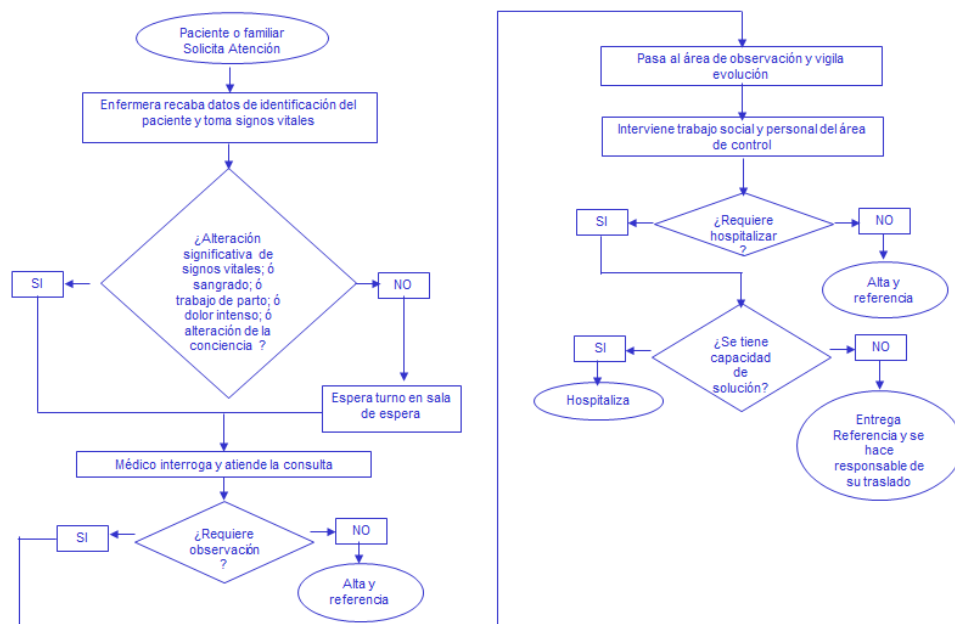


Figura 2.7. Diagrama de Flujo Actual Proceso de Enfermería

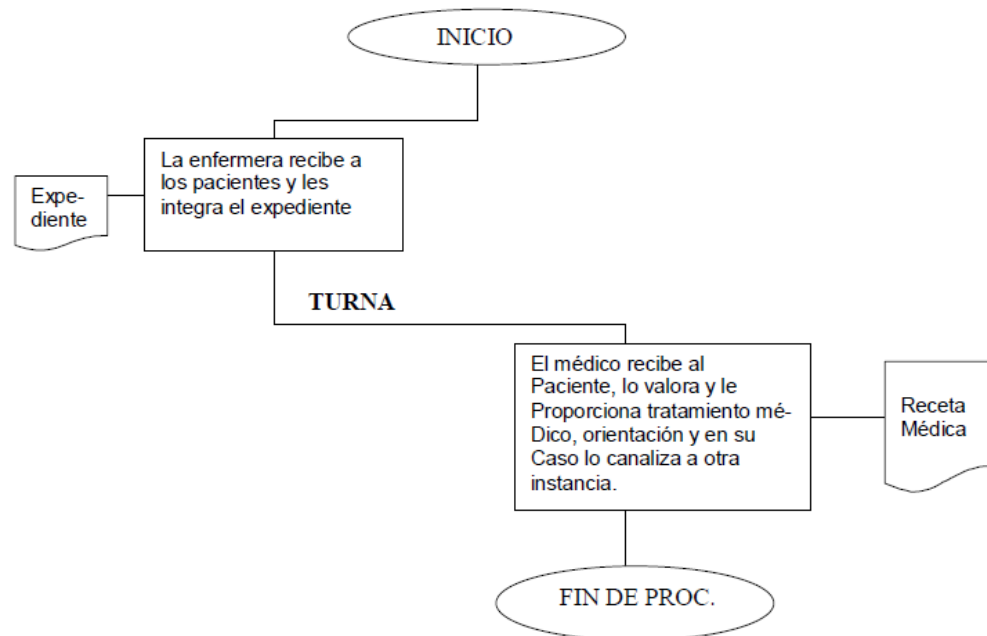
## 2.9. Proceso de Insumos y Farmacia

Dentro del proceso de investigación al interior de Clínica Privada se logró identificar el deseo y a la vez la necesidad de ampliar todos los servicios dentro del proceso de insumos y farmacia.

El sistema de dispensación, sirve para la gestión de despacho de fármacos e insumos, tanto para pacientes como para servicios dentro de la institución. Desde

este módulo se establecen los servicios a los cuales la farmacia va a dispensar insumos o fármacos, como si fuera un paciente, a fin de llevar la cuenta de consumo de los mismos. Se identifica que es necesario definir las cuentas de rotos, desaparecidos y vencidos para mejorar el control de inventarios.

En procedimiento de stock que integra el sistema contiene la los codificaciones de fármacos e insumos. Tanto los otros procedimientos de bajas y altas del programa de farmacia como los otros programas que integran el sistema se refieren a esta codificación. Entre los que acceden a esta información para su funcionamiento, se encuentran el sistema de facturación, historias clínicas, etc.



*Figura 2.8. Diagrama de Flujo Actual Proceso de Insumos y Farmacia*

La dispensación de fármacos se puede realizar desde la farmacia central a un paciente o a un servicio, como quirófano y unidad de cuidados intensivos, que por su modalidad de trabajo requieren un stock propio.

El despacho de los fármacos e insumos actualmente se lleva de forma poco controlada lo que facilita algunas pérdidas de materiales y gastos innecesarios, es necesario que la reingeniería de este proceso conlleve a subprocesos concatenados a saber:

- Registro de la dispensación
- Débito del Stock
- Facturación
- Control de los consumos de los distintos servicios
- Devolución de fármacos a la farmacia central
- Soporte para la prescripción de fármacos.

Actualmente la Clínica Privada está sumando esfuerzos a la ampliación de su proceso de insumos y farmacia incluso pensando en sumar instalaciones nuevas dentro de la clínica. El registro de la entrega de medicamentos en nuevas sedes o dependencias adscritas a la clínica se deberá realizar en el proceso de bajas de farmacia debidamente centralizados en la oficina principal. La misma permitirá la entrega unitaria (dosis unitaria) del medicamento. Se deberá llevar un control total del proceso de la dispensación, registrando los datos del servicio al cual se despacha, que profesional prescribe, quien es el responsable de farmacia que entrega la medicación y quién la persona que se encarga de llevarla.

El débito del despacho se realizara de la base de stock, en dosis unitaria y llevando el control y actualización de la fecha de vencimiento del fármaco o insumo solicitado.

La facturación de fármacos e insumos surgirá en consecuencia del proceso de dispensación de fármacos e insumos incorporándose a los datos del sistema de facturación, base de datos de contratos, etc. El módulo de dispensación, cuando se deba realizar una entrega directa identificada hacia un paciente, permitirá el registro de los servicios a los que pertenecen los pacientes para los cuales se entrega una determinada medicación o insumos permitiendo hacer un control de los consumos de cada lugar. Cualquier devolución de fármacos o medicamentos ya entregados y descargados se deberá registrar en el dispensario como una entrada negativa, todo este procedimiento soportado en una base de datos especialmente estructurada para este fin. El sistema brindara soporte para la prescripción de fármacos, pudiéndose consultar indicaciones, contraindicaciones, dosis, posologías e inventario en diversos escenarios de formulación.

## **2.10. Proceso De Gestión Médica, Evaluación del Desempeño y Prácticas Administrativas.**

El más importante de los procesos que debe adoptar nuevas prácticas dentro de la propuesta de reingeniería. Cabe resaltar el alto sentido de pertenencia y calidad humana y profesional de todo el equipo que conforma la Clínica Privada lo que permite identificarla como ser una entidad con políticas claras de seguridad donde se llevan a cabo las acciones necesarias para cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes y proveedores. La honestidad es uno de los pilares fundamentales y todos los integrantes de la institución hacen de ella el valor que siempre rige las acciones de cada uno de los que conforman el grupo de talento humano. La permanencia competitiva en el sector se impone marcando la diferencia prestando servicios con niveles superiores de calidad. La prioridad es la necesidad de los usuarios y pacientes, brindándoles un servicio que se ajuste a sus exigencias.

Todo lo anterior ha mantenido, desde su creación, a la Clínica Privada como una institución sólida en el sector salud y con un buen nombre y credibilidad entre sus pacientes y público objetivo, pero, desafortunadamente y luego del presente trabajo de investigación se evidencia que todo esto puede verse truncado o ensombrecido su mejores prácticas administrativas no se ejecutan de maneja prioritaria al interior de la institución. Mantener la calidad de atención médica y minimizar los riesgos de la práctica médica, pero además, incorporar la mejora de ingresos genuinos a la institución a través de una eficiente auditoría interna, arancelamiento, planeamiento y organización empresarial y prevención del riesgo.

Las principales labores a fortalecer pretenden controlar la ejecución y evaluación de la programación y normas institucionales y por ende integrar todas las actividades de la Clínica. Centralizar toda la información referente a la totalidad de las actividades que realice o planea hacer la Clínica, y supervisará la confección de normas por cada uno de los sectores (normas locales), su actualización periódica, su difusión y conocimiento. El Plan Estratégico que se propone dentro de esta propuesta investigativa se ilustra de la siguiente forma:

INFRAESTRUCTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Instalaciones modernas con un buen ambiente físico y mantenimiento adecuado, bien ubicado en el sector	Falta espacio físico para desarrollar nuevos proyectos, faltan algunos servicios (como la cafetería)
Estructura organizacional que permite un acceso fácil a todos los niveles jerárquicos.	Infraestructura no adecuada al objetivo, fallas en la distribución de las áreas
Inversionista solido	Alto costo de mantenimiento
	Diferentes sistemas de contratación
	Concentración de responsabilidades
DIRECCION Y LIDERAZGO	
Personas idóneas y empoderadas a la cabeza de cada área	Falta de socialización y cumplimiento de la planeación, nos absorbe el día a día .
Fácil acceso a las directivas	Escala de prioridades no adecuada o no definida
	Conductas motivadas por circunstancias puntuales
	Falta de unidad de criterios en los cargos directivos
	Falta de políticas y directrices claras en cada área
PROCESOS INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Los procesos están identificados	Falta seguimiento y responsabilidad en el cumplimiento de esos procesos
Todos los procesos asistenciales están documentados	Los procesos administrativos no están documentados
Implementación del sistema de información en proceso	Los procesos no se están actualizando y socializando constantemente
RESULTAFDOS FINANCIEROS	
Oportunidad en la entrega mensual de la información financiera	No oportunidad de información financiera en cortes distintos al mensual
Oportunidad en la toma de decisiones	El sistema de información actual no tiene todas las herramientas para el control administrativo y financiero
Mejoramiento de la sostenibilidad financiera	Cartera elevada
TECNOLOGIA Y SISTEMA DE INFORMAICON	
Adquisición de software	Mucho tiempo de implementación del software
Correo interno	Necesidad de actualización del software en las terminales
Recursos tecnológicos adecuados y equipos funcionando adecuadamente	Falta renovación tecnológica y seguridad en la información
	Falta un sistema efectivo de comunicación entre áreas

CLIMA Y CULTURA DE TRABAJO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se cuenta con un equipo de trabajo con líderes que reconocen la importancia de la cultura del servicio	Se presenta tensión entre la parte asistencial y la administrativa, que se genera por cruce de ideas no conciliadas
Se reconoce la iniciativas de mejoramiento y libertad para realizar propuestas de mejora	las unidades funcionales trabajan independientes o individuales, falta integración, no hay trabajo en equipo
Las unidades funcionales trabajan en equipo	Sensación de inestabilidad por tipo de contratación
Los líderes son reconocidos	Falta tiempo de los coordinadores para el cumplimiento de las tareas administrativas, no son prioritarias
Adherencia a las guías, procesos y procedimientos	
RECURSOS HUMANOS	
Existe un departamento de Recursos Humanos	No existe un plan de incentivos o de educación para el personal
Se hace una selección adecuada	Falta oportunidad en el pago del personal adscrito y proveedores
Hay capacitación interna por unidad funcional	No hay una escala salarial definida
Se hace inducción	Contratación por bolsa de empleo
Hay un manual de gestión de competencias	No hay un buen plan de salud ocupacional
Se monitorea el clima laboral	No hay un proceso para la actualización de cargos y creación de cargos nuevos
	Se requiere identificación (carnet) del personal
COMERCIALIZACION	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buenas relaciones comerciales con clientes externos	No contamos con un plan de mercadeo
Reconocimiento de marca por la calidad del servicio	En la parte directiva existen dificultades de comunicación con los pares operativos de los clientes
Abierto a los convenios	Falta un proceso que garantice un reconocimiento permanente de la imagen corporativa
Sistema de calidad ISO	Imagen externa de ser costosos
La ubicación de la clínica permite mostrarla a nivel internacional	El alto costo del mantenimiento aumenta los costos de los procesos
Relación costo beneficio del servicio	Inadecuada transferencia de la información actual de los contratos y convenios
Identificación de procedimientos rentables	No tenemos urgencias cx cardiovascular
	Falta información estadística
	No tenemos muchos elementos para atraer a los especialistas.
	Faltan especialidades de alta complejidad que se ofrecen en otras instituciones

VARIABLES POLITICAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Oportunidad de creación de entidades privadas para la prestación de servicios de salud	Primar criterios políticos en la asignación de contratos
Aumento de cobertura	Reformas constantes en el sistema de salud
Mejora en el proceso de evaluación para la habilitación	Manejo y trafico de influencias
Política económica nacional que favorece la exportación de servicios	Pago por conveniencia
Política de seguridad que ha permitido mejorar la imagen internacional del país	Nuevo POS
VARIABLES ECONOMICAS	
La oscilación del valor del dólar para planear compras	Inestabilidad económica nacional e internacional
Incremento del turismo	El sistema tributario
Un mercado regional con necesidades básicas insatisfechas	Políticas tarifarias fijas y altamente restrictivas
VARIABLES SOCIALES	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ubicación	Altos niveles de pobreza en la ciudad y la región
	Poca población con acceso a medicina pre pagada
	Poco acceso a los convenios con entidades del régimen contributivo
	Poca oportunidad de acceso a las especialidades por factores de tipo económico y disponibilidad institucional
VARIABLES TECNOLOGICAS	
Adecuada oferta tecnológica para el negocio	La tecnología avanza mas rápido que nuestra que nuestra posibilidad de inversión
	Dificultad en la importación de equipos
VARIABLES AMBIENTALES	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cuerpos de agua cercanos	Falta protección contra inundaciones
Entorno agradable, ciudad turística, puerto marítimo	Por ser puerto hay mayor exposición a enfermedades

VARIABLES DEL MERCADO	
La posibilidad del TLC	Inestabilidad de la política monetaria nacional e internacional
Cambio en el valor del dólar permiten planear compras	Otras instituciones con tarifas mas bajas
Exportación de los servicios de salud	Competencias desleal
Cierre de otras instituciones de salud	No tenemos tarifas diferenciales por estrato o calidad del servicio
Falta de tecnología en otras entidades	
Empresas de salud no poseen IPS propias	
Alto costo de los servicios de salud a nivel internacional	

*Tabla 2. Plan Estratégico Reingeniería Clínica Privada*

En resumen, la función de control debe centrarse en:

- Resultados significativos (poner énfasis en los sectores más críticos de la Clínica como son los procesos administrativos).
- Ser económico en lo relativo al esfuerzo, teniendo en cuenta la ecuación costo/beneficio.
- Ser oportuno, sencillo y operativo.
- Priorizar los objetivos de la organización.
- Ajustarse a los recursos disponibles.
- Adaptarse a la complejidad de cada sector.

Debe quedar claro que el control interno no da seguridad absoluta pero sí razonable. El solo hecho de su existencia provocará en la organización un cambio de cultura. Pero esta acción deberá ser permanente para mejorar y no discontinuar los logros obtenidos.

Mejoras a lograr por el progreso en los procesos de Gestión Médica, Evaluación del Desempeño y todas las Prácticas Administrativas:

- Identificar las áreas clave de la organización.
- Articular su interrelación permanente (Coordinación).
- Tener claro el organigrama con la identidad de los responsables de cada área.
- Establecer la periodicidad de las acciones.
- Preparar diseños básicos del sistema.
- Establecer flujogramas operativos.
- Crear un clima profesional y laboral favorable en todas sus áreas.
- Capacitar a través de la educación continua.
- Presentar resultados confiables.
- Estar correctamente preparados para colaborar ante eventuales problemas relacionados con los riesgos judiciales de la atención médica.
- Mejorar la capacidad operativa del hospital en la recaudación de recursos genuinos provenientes de los sistemas de cobertura médica.

Teniendo como base una reforzada función de control dentro de la Clínica será necesario prevenir un fracaso financiero debido a la mala gestión de capital que pueda reflejar en los accionistas un desanimo por un negocio improductivo. Para ello, lo principal es aprovechar el sentido de pertenencia del capital humano y establecer el rumbo de la empresa, concienciar a todos los participantes en el proceso de reingeniería que la mejora continua es la base de la innovación.

Una estrategia comercial irá de la mano para generar cada vez más y mejor demanda, fijando precios con base en los costos, escuchando a los clientes, a los prospectos y a los turistas de la zona.

El resultado coherente será el lograr satisfacer la demanda actual y la futura. Mostrando una administración seria que entregue un verdadero soporte y controle la gestión de las áreas generadoras de valor. Usando un método adecuado para determinar la rentabilidad de los productos y servicios de la Clínica teniendo clara

la diferencia entre utilidad y liquidez lo cual evidentemente no se está realizando en este momento.

Para cumplir estas funciones la cabeza visible de la Clínica Privada deberá:

- Analizar y adecuar la documentación necesaria para la facturación a las obras sociales de las prestaciones brindadas a sus pacientes.
- Centrar su acción en el análisis pormenorizado de la historia clínica del paciente con cobertura para dar cumplimiento a todos los requisitos de las reglamentaciones vigentes, tanto del ICONTEC como del Ministerio de Protección Social.
- Analizar los débitos a la facturación de la seguridad social y contestar los mismos con la fundamentación correspondiente.
- Asesorar al personal de los distintos procesos de la clínica en lo referente a los trámites de Acreditación y Empresa de clase Mundial.
- Colaborar con el área de Facturación en la resolución de las dudas que se le presenten y cobros que resulten como cartera difícil.
- Monitorear la recaudación derivada de la facturación de las prestaciones a los servicios de cobertura médica, quirúrgica y hospitalaria.
- Identifica las desviaciones que se produjeran en la recaudación para promover su corrección y/o mejora.
- Administrar el capital con flujos de caja aceptables y sin disponer de los recursos confundiendo propiedad, operación y familia.

La auditoría médica es otro pilar dentro del proceso de mejora de la práctica administrativa de la Clínica Privada. Una inmediata realidad competitiva se acerca, centrada en varios proyectos que se vienen desarrollando en zonas aledañas de Boca Grande y que en algún momento pueden hacerse atractivas para el personal de la institución. Es necesario por ello garantizar un buen ambiente laboral enmarcado por la calidad de la atención suministrada y una actividad profesional intachable.

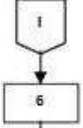
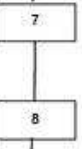
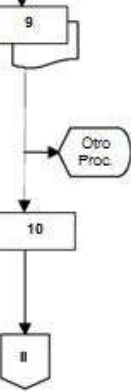
El objetivo de la auditoría médica es garantizar el mejor nivel del equipo de trabajo lo cual garantizará buenos resultados competitivos dentro de la práctica médica. Para ello será necesario:

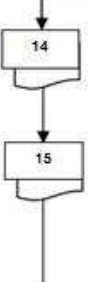

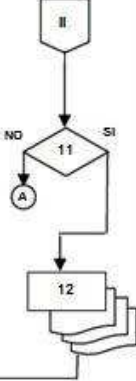
- Propiciar reuniones periódicas con el personal administrativo para lograr su compromiso.
- Velar por el secreto médico y la uniformidad de la información escrita por los distintos integrantes del equipo (evitar contradicciones).
- Propiciar que en la clínica se confeccionen, divulguen y cumplan las normas de atención a los distintos procedimientos.
- Solicitar y colaborar con la actualización periódica de los manuales de procedimientos.
- Supervisar toda prestación que se incorpore en el quehacer hospitalario originada en el progreso de la ciencia y la técnica de la Medicina.
- Monitorear la disponibilidad del recurso humano profesional en coordinación con la Oficina de Personal. Aplicando la metodología de presupuesto por programa según demanda esperada a fin de tener periódicamente actualizada la cantidad y distribución de horas profesionales adecuadas a la demanda.

Al final, la reingeniería propuesta deberá generar cambios profundos entregando los siguientes procesos mejorados:

- Proceso asistencia, hospitalización y alta

Ejecución Reingeniería del Proceso	Asistente de Enfermería	Enfermería	Médico Especialista	Actividades
<pre> graph TD     INICIA([INICIA]) --&gt; 1[1]     1 --&gt; 2[2]     2 --&gt; 3[3]     3 --&gt; 4[4]     4 --&gt; 5[5]     5 --&gt; I{I}           </pre>				<p><u>Inicia Procedimiento</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confirma a los pacientes en forma anticipada la fecha de su operación y solicita a los familiares la donación altruista de sangre y les entrega las normas de ingreso y estancias hospitalaria.</li> <li>2. Recaba expedientes de los pacientes que ingresarán al hospital ese día, a través del vale al archivo, considerando en los quirúrgicos el programa de operaciones recibido previamente del Jefe de Anestesiología.</li> <li>3. Revisa expedientes clínicos y verifica que contengan la solicitud de hospitalización y en los quirúrgicos además la de operación.</li> <li>4. Elabora los siguientes documentos de ingreso: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoja de ingreso y egreso hospitalario.</li> <li>- Registro de Hospitalización.</li> <li>- Custodia de valores.</li> <li>- Autorización de tratamiento.</li> <li>- Fase especial (familiares).</li> <li>- Libreta de ingresos.</li> <li>- Pulsera de identificación.</li> </ul> </li> <li>5. Solicita a la Enfermera Encargada del piso, que envíe a la Asistente de Enfermería por el paciente y expediente clínico.</li> </ol>

Ejecución Reingeniería del Proceso	Asistente de Enfermería	Enfermería	Médico Especialista	Actividades
				<p>6. Se presenta por el paciente y expediente clínico, firma de recibido en la libreta de ingresos de Trabajo Social y conduce al paciente a la cama asignada.</p> <p>7. Anota en libreta de ingresos y egresos de Enfermería los datos del paciente.</p> <p>8. Anota en la Hoja de Recepción y Valoración inicial de Enfermería las condiciones en que recibe al paciente, así como sus signos vitales.</p> <p>9. Elabora la Hoja de evolución y órdenes del médico, según el caso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio.</li> <li>- Tratamiento.</li> </ul> <p>10. Da de alta al paciente, anotándolo en la Hoja de Evolución y órdenes del médico y complementa la Hoja de Ingreso y Egreso hospitalario, y determina el tipo de egreso.</p>

Ejecución Reingeniería del Proceso	Asistente de Enfermería	Enfermería	Médico Especialista	Actividades
				<p>11. El egreso hospitalario es por defunción?</p> <p>Si, continúa en actividad No. 12</p> <p>No, continúa en actividad No. 18</p> <p>12. Se informa a los familiares sobre el fallecimiento ordenas el traslado del cadáver a Patología y elabora según corresponda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificado de defunción.</li> <li>- Certificado de muerte fetal.</li> </ul> <p>13. Complementa la libreta de ingresos y egresos de enfermería, elabora aviso de defunción en original y dos copias, entrega documentación del fallecido a la Asistente de Enfermería y ordena a los camilleros el traslado del cadáver a Patología...</p> <p>14. Acompaña a los camilleros en el traslado del cadáver a Patología y recaba acuse de recibo en el original y copias del aviso de defunción y turna la segunda copia a la Jefatura de Enfermería.</p> <p>15. Entrega a Trabajo Social según sea el caso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificado de defunción</li> <li>- Certificado de muerte fetal</li> <li>- Expediente clínico</li> <li>- Original del aviso de defunción con acuse de recibo del Cadáver en Patología</li> </ul> <p>Recaba acuse de Recibo de los documentos anteriores en la libreta de Ingreso y Egresos de Enfermería.</p>

Ejecución Reingeniería del Proceso	Asistente de Enfermería	Enfermería	Médico Especialista	Actividades
				<p>16. Entrega original y dos copias foliadas del certificado de defunción a los familiares. Turna dos copias sin folio a la Jefatura de Medicina Preventiva y archiva una copia sin folio. Recoge pase especial para familiares, entrega valores depositados en custodia, si los hubiera, y recaba firma de recibidos.</p> <p>Nota: En caso de muerte fetal entrega original y dos copias foliadas a los familiares y archiva la tercera copia sin folio.</p> <p>17. Anota en libreta de registro de defunciones los datos de la persona fallecida, solicita al servicio de Patología la entrega del cadáver a los servicios funerarios contratados por los familiares. Recaba nombre y firma del familiar que acompaña al servicio funerario en el egreso del cadáver del hospital. Continúa en la actividad No. 28.</p> <p>18. Elabora en forma detallada, clara y precisa para el paciente, las recomendaciones extrahospitalarias, receta médica y certificado médico de incapacidad y determina el medio de transporte.</p> <p>19. Si el paciente es foráneo?</p> <p>Si, se conecta con el procedimiento para el envío, recepción y control de pacientes foráneos.</p> <p>No, Continúa en actividad No. 20.</p>



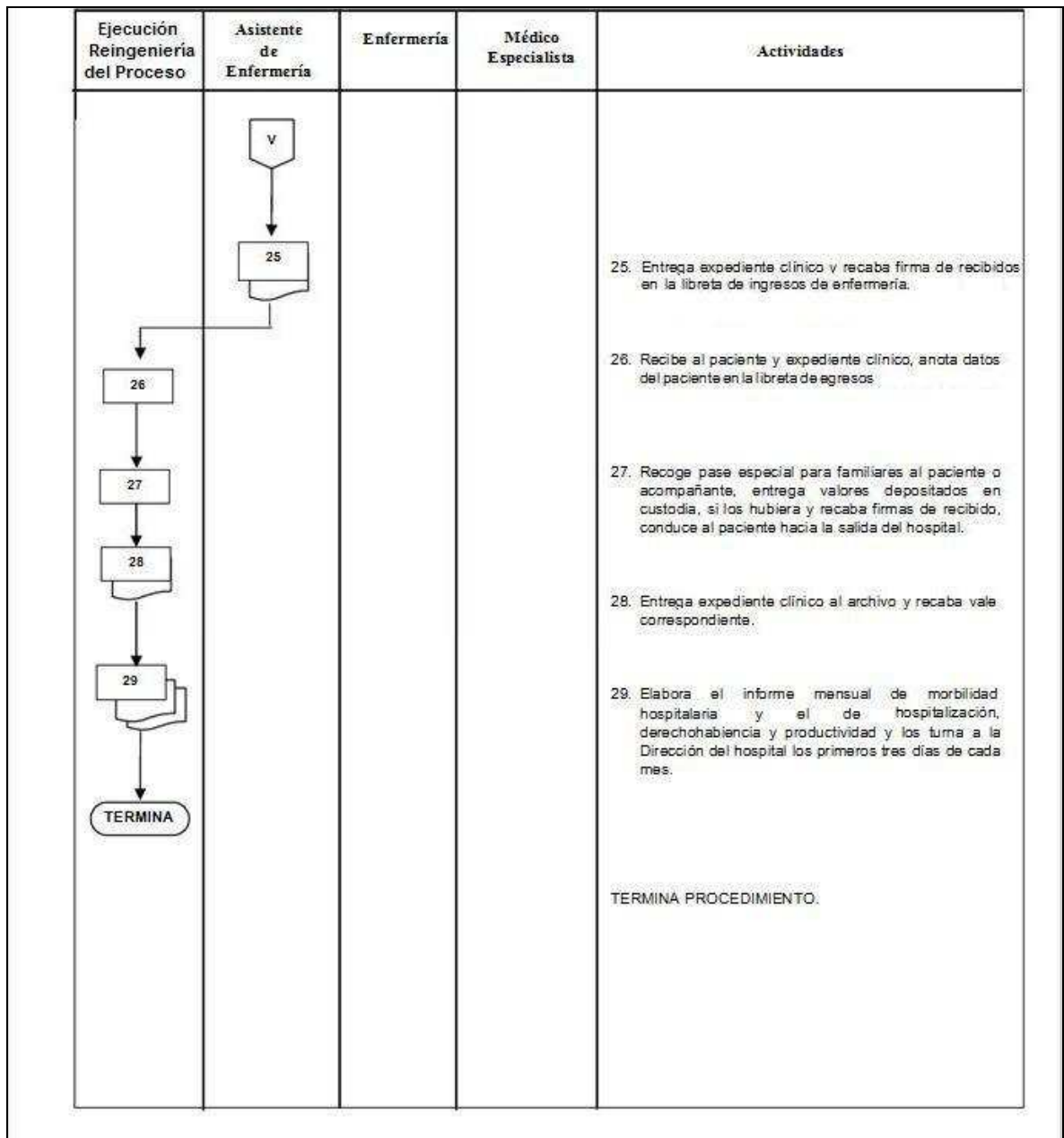
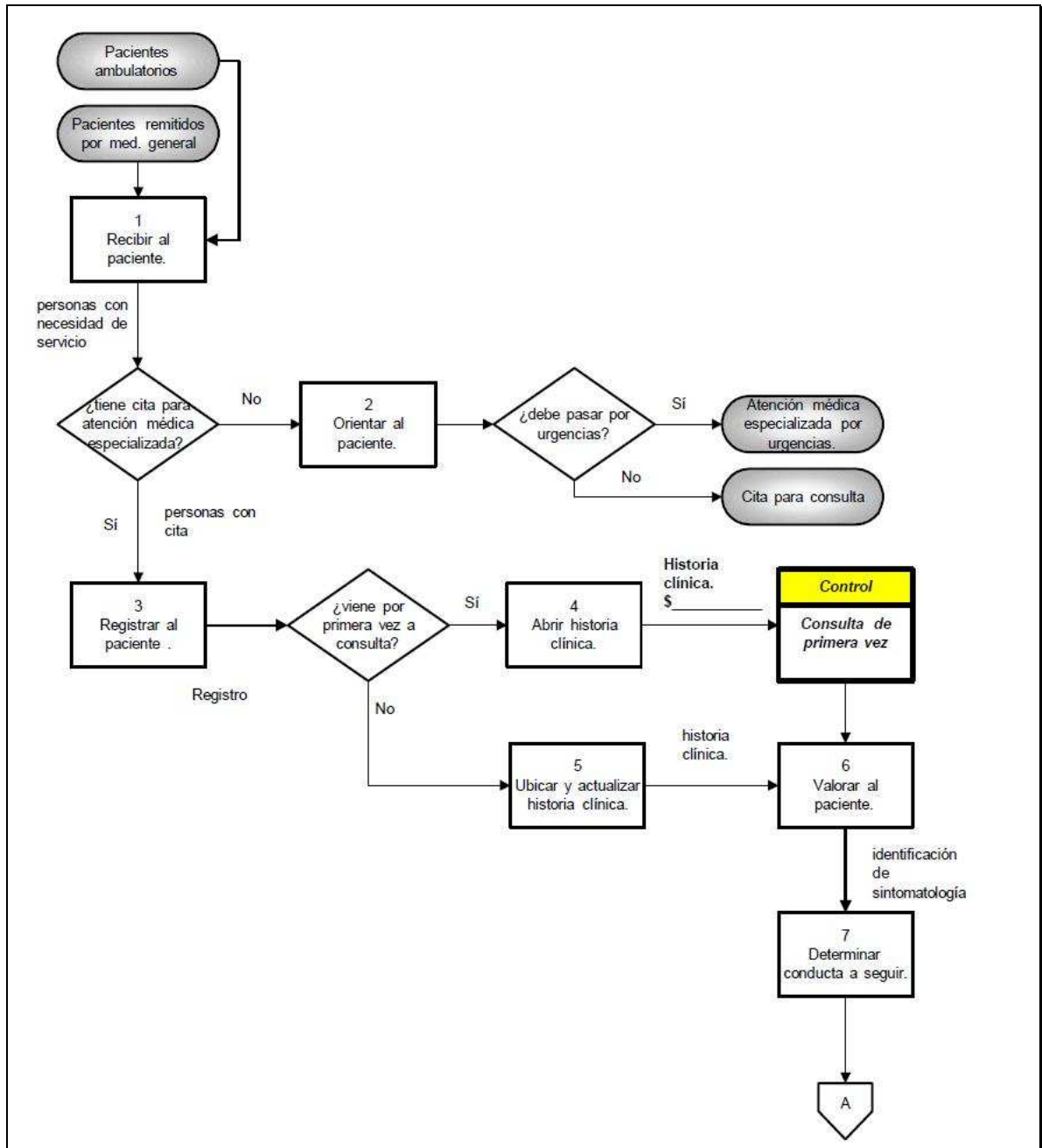


Figura 2.9. Diagrama de Flujo Rediseño Proceso de Asistencia, Hospitalización y Alta

- Proceso de atención y cirugía ambulatoria



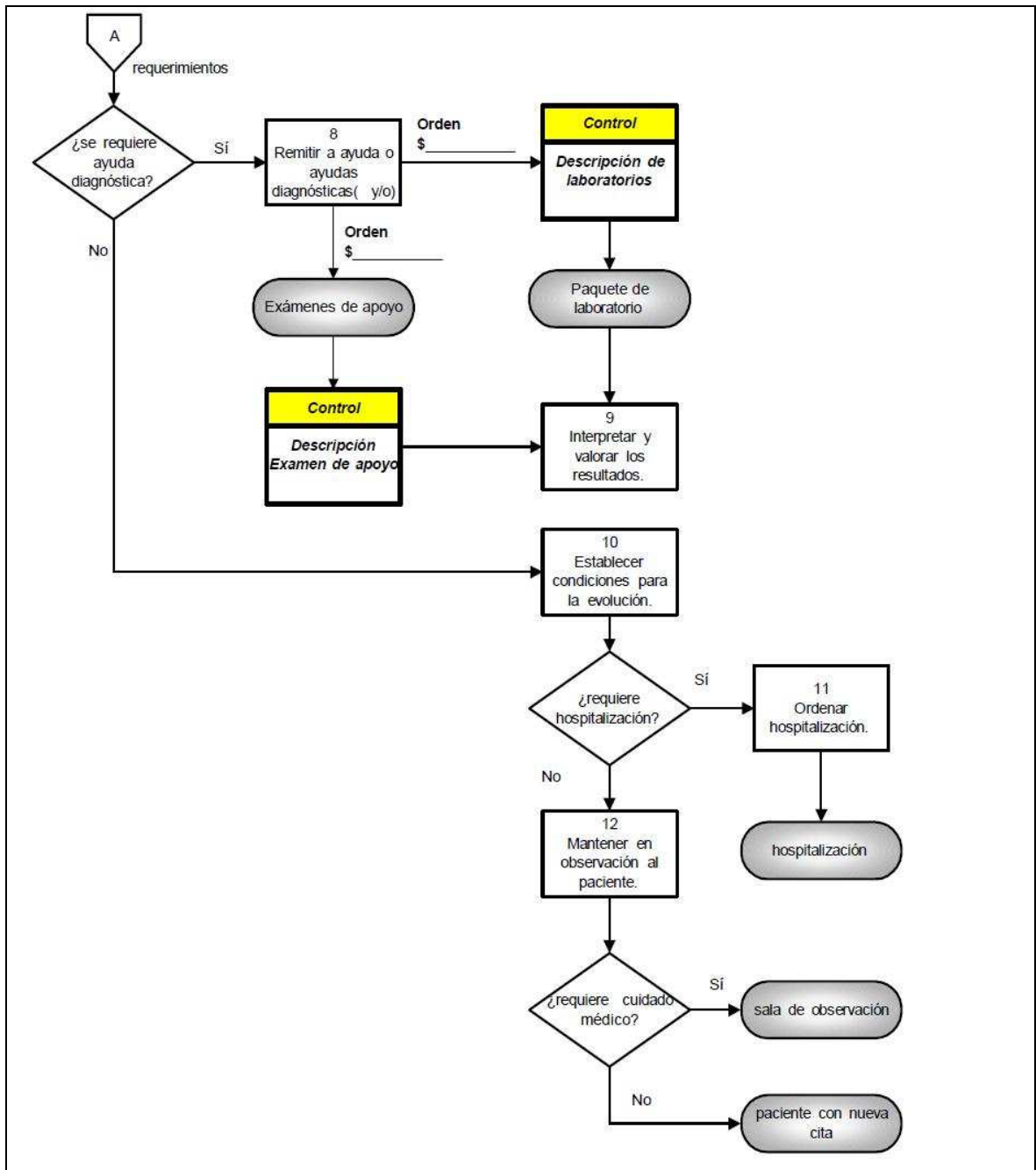


Figura 2.10. Diagrama de Flujo Rediseño Proceso de Atención y Cirugía Ambulatoria

- Proceso Farmacia y Dispensario Médico

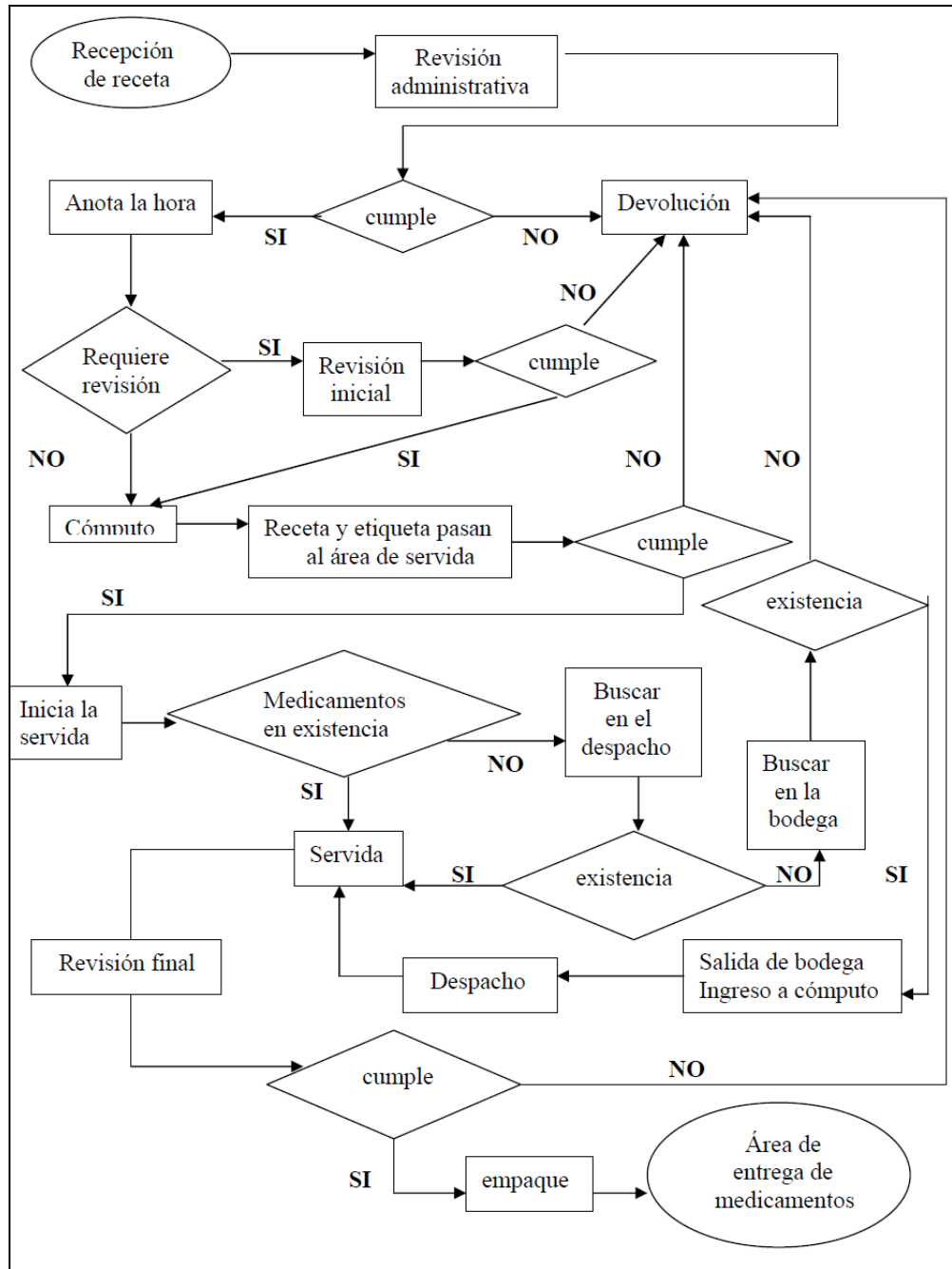


Figura 2.11. Diagrama de Flujo Rediseño Proceso de Farmacia y Dispensario Médico

- Proceso de Laboratorio Clínico

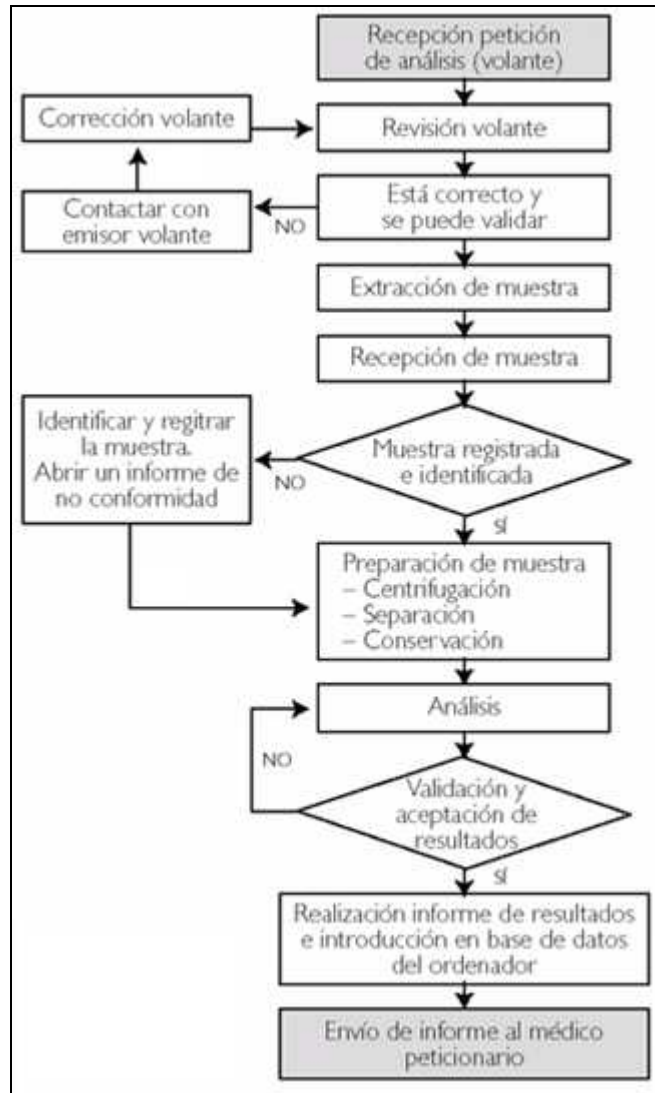


Figura 2.12. Diagrama de Flujo Rediseño Proceso de Laboratorio Clínico

### 3. TURISMO EN SALUD

Como parte del desarrollo de la presente investigación, se efectuó un análisis minucioso del plan turismo en salud, que viene siendo impulsado directamente por la Presidencia de la República: “Continuaremos impulsando el turismo de Salud, uno de los sectores identificados por el programa Transformación Productiva del Ministerio de Comercio por su gran potencial de crecimiento. El sector de cruceros está avanzando. En los primeros seis meses de este año, 170 cruceros atracaron en los puertos de Cartagena, Santa Marta y San Andrés, un aumento casi del 40 por ciento frente al primer semestre del 2009”. Santos.<sup>4</sup>

El turismo de salud le genera ingresos al país por más de US\$130 millones anuales. La meta es multiplicar esta cifra en los próximos años, con lo cual las Pymes de la salud tendrán una gran oportunidad de crecer y fortalecerse. Sin embargo, la tarea no será fácil.

En promedio, el mercado de turismo en salud recibe cada año más de 100 turistas extranjeros que llegan a Colombia en busca de tratamientos de estética. Además de atender figuras de la vida pública nacional. Según estadísticas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, hasta septiembre del 2010, el país había recibido un millón 600.000 visitantes extranjeros, contando sólo los registrados por el DAS, lo cual representa un incremento del 10,3%, en relación con igual periodo del año anterior.<sup>5</sup>

En el mismo periodo, aumentó también el número de pasajeros que llegaron en cruceros, el cual pasó de 205.000 a 248.000 visitantes y el tráfico aéreo nacional creció un 37% al pasar de 6.3 a 8.6 millones de pasajeros.

Aunque no se tiene el dato exacto de cuántos de estos pasajeros llegan por turismo de salud, los cálculos del Ministerio indican que un 2,2% de los turistas extranjeros que ingresan se realizan algún tipo de tratamiento médico,

---

<sup>4</sup> [http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2010/Septiembre/Paginas/20100927\\_04.aspx](http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2010/Septiembre/Paginas/20100927_04.aspx)

<sup>5</sup> REVISTA LATIN PYME (06 Dic, 2010) " La salud, una oportunidad para atraer el turismo". Edición 456. Páginas 30-31

odontológico o estético, generando ingresos estimados en US\$130 millones anuales por este concepto. En su mayoría vienen de Estados Unidos, España, Panamá y México, según comentan algunos profesionales.<sup>6</sup>

Por su importancia se ha decidido incorporar dentro de este Informe Final de investigación algunas consideraciones importantes que la Clínica Privada deberá considerar para ganar un lugar de preferencia dentro de este nuevo mercado de clase mundial como es el turismo en salud.

### **3.1. Potencial Turístico**

La ciudad de Cartagena cuenta con recursos naturales de excelente calidad para llevar a cabo el desarrollo turístico. Las playas siempre lindas, los atractivos paisajes terrestres y marinos, la abundante flora y fauna, las deslumbrantes Islas del Rosario, sitios de tradición como las murallas y el Cerro de la Popa se unen las magníficas condiciones climáticas, los valores histórico-culturales y la tranquilidad que le proporciona todo el ambiente romántico por excelencia.

Durante el proceso evaluativo del potencial natural que ofrece la ciudad de Cartagena se realizó un exhaustivo análisis de cada sitio, para determinar la calidad y capacidad de los recursos, la accesibilidad, las distancias a sitios de interés, el grado de conservación natural, así como los valores faunísticos, florísticos y paisajísticos.

Los asentamientos se evaluaron en función de los valores históricos, arquitectónicos y culturales, entre otras potencialidades de carácter especial.

La capacidad de acogida de toda la Región Turística de la Costa Caribe colombiana como potencial para fomentar y aprovechar el turismo en salud de la zona se determinó a partir de definir los polos turísticos y los centros turísticos, además de los principales atractivos que complementan el desarrollo de los polos. Del total hay dos polos turísticos donde predomina la modalidad de turismo de salud, ellos son;

---

<sup>6</sup> REVISTA LATIN PYME (06 Dic, 2010) " La salud, una oportunidad para atraer el turismo". Edición 456. Páginas 30-31

➤ Bocagrande:

Esta zona constituye el segundo núcleo en importancia de la sección de playas que bordean la ciudad y se ubica en la parte central de este territorio. Cuenta con la principal concentración de hoteles de excelente y reconocida calidad así como la presencia de diferentes instituciones médicas para el tratamiento de diferentes afecciones.

Este polo ofrece valores arquitectónicos conservados, sociales, culturales, vida nocturna, restaurantes y otras ofertas.

➤ Ciudad Amurallada:

Se ubica al noroeste de la ciudad, como referente histórico, teniendo como recurso principal, la arquitectura colonial conservada, que puede alcanzar, según la temporada, más de 1000 turistas / día fundamentalmente hospedados, dada la facilidad y concentración de servicios frente a otros asentamientos. Cuenta con el área constructiva necesaria para instalaciones hoteleras, áreas de parque y otros que apoyen el servicio hacia el turista.

Este polo sin embargo, no se encuentra bien atendido y deberían tomarse medidas de protección estrictas para evitar que el mismo se siga deteriorando.

### **3.2. Sugerencias específicos para el manejo de los polos.**

La Ciudad de Cartagena tiene la mejor posibilidad para el aprovechamiento de los dos polos turísticos dentro de su intención como ciudad líder en el turismo en salud, de esta forma apoyará significativamente de entidades como la Clínica Privada y su potencial desarrollo económico-administrativo:

➤ Bocagrande:

Ampliación y reconstrucción del sistema de alcantarillado.

Saneamiento del sistema de arroyos por algunas vías principales y embellecimiento de sus márgenes.

Eliminación o mitigación de focos contaminantes que afectan el medio ambiente.

Desarrollo y mejoramiento de las áreas verdes y jardines con el fin de elevar la calidad estética y ambiental de la ciudad.

Utilizar al máximo los espacios exteriores en función del tratamiento de los turistas. Diseñar proyectos que vinculen el balneario con la zona de playas.

Integrar los hoteles a la ciudad y viceversa, así como proteger al máximo los manantiales y la zona de Islas.

➤ Ciudad Amurallada:

Ubicar las instalaciones y la zona de mercaderes respetando la franja de protección de las murallas.

Garantizar la protección del patrimonio histórico.

Utilizar al máximo los espacios exteriores en función del tratamiento de los turistas.

Diversificar los tratamientos para utilizar más eficientemente el recurso turístico.

Utilizar densidades de ocupación bajas.

### **3.2 La Clínica Privada y el Aprovechamiento del Potencial Turístico**

Pero si bien es cierto que Colombia es reconocida internacionalmente por la seriedad y confiabilidad que inspiran algunos profesionales de la salud, es claro que con la crisis económica mundial que se vivió entre el 2008 y el 2009 las cosas cambiaron significativamente, imponiendo nuevos retos para todos los países y para todos los profesionales y empresarios.

“El precio de los tratamientos estéticos se redujo significativamente en Estados Unidos, haciendo que se bajara un poco el flujo de turistas a Colombia. La ventaja, es que muchos turistas no vienen atraídos sólo por el precio sino por la confianza que genera Colombia para este tipo de tratamientos, hecho que obliga a diseñar estrategias para poder ganar participación en el mercado.”

Bajo este esquema, los profesionales de la salud han optado por buscar sinergias, de manera que puedan ofrecerles a sus clientes paquetes integrales que incluyan hotelería, odontología, oftalmología, otorrinolaringología y chequeos médicos generales, entre otros servicios que siguen teniendo un alto costo en estados Unidos y Europa.<sup>7</sup>

La Clínica Privada viene desde hace un tiempo estableciendo convenios directos con diferentes aseguradoras y dentro de su paquete de servicios de turismo en salud viene ofreciendo estos planes a las aseguradoras y a su vez garantizando la tranquilidad en sus pacientes de que su procedimiento y plan turístico será llevado a cabo con satisfacción.

Se contará próximamente con personal altamente calificado en bilingüismo en concordancia con las necesidades de atención personalizada para los clientes y sus familias, para facilitar la comunicación y así poder brindar un servicio oportuno y con calidad.

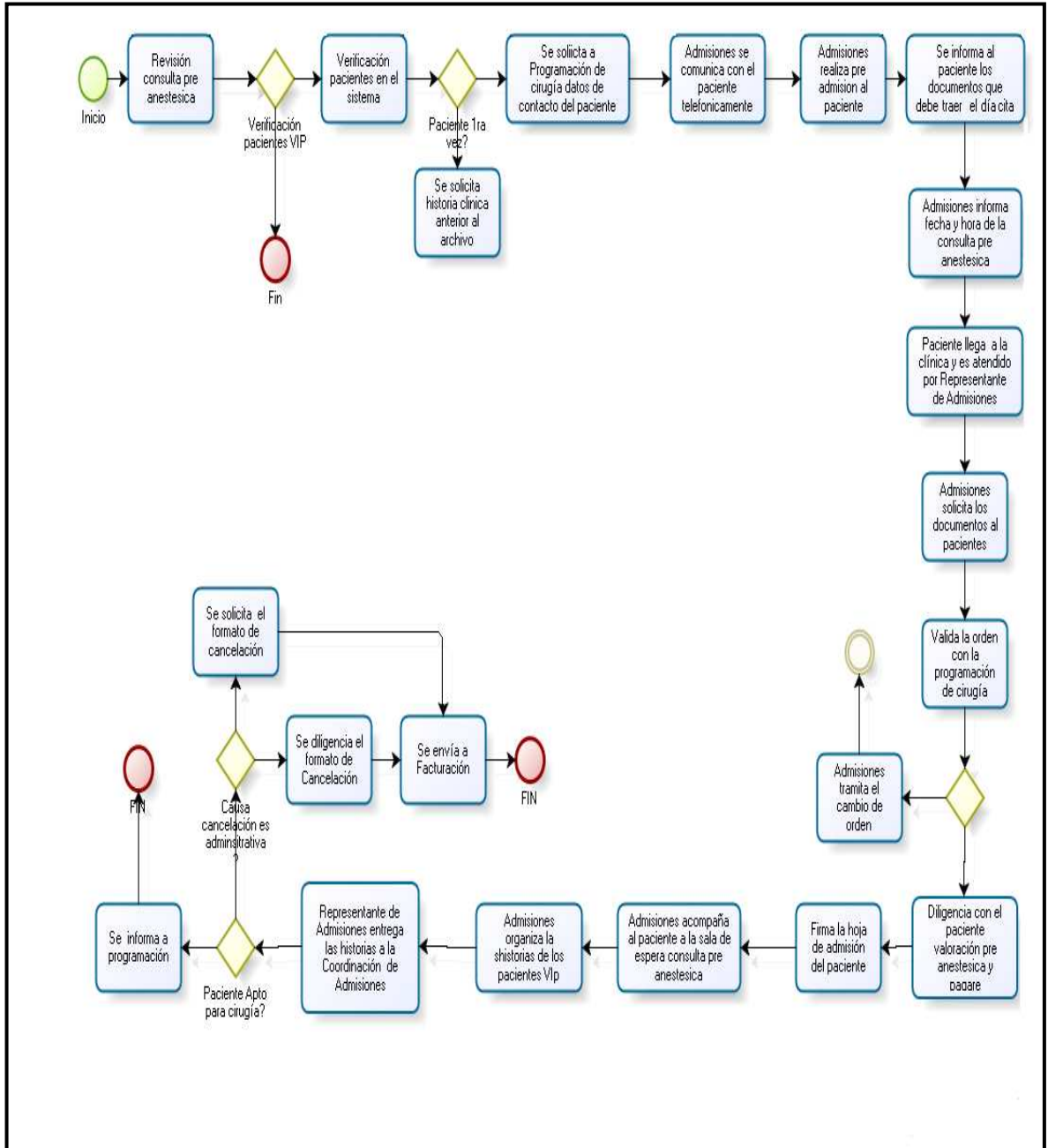
Se están adelantando negociaciones para contratar de forma permanente una empresa de transporte, la cual brindara el desplazamiento de los pacientes y familiares, a los diferentes destinos que se encuentren programados, para el cumplimiento del servicio contratado como paquete de turismo en salud. .

Otra estrategia que se puede adoptar y que ha tenido buen impacto en el sector es la de diversificar mercados. Antes, las publicaciones se hacían desde la página web y estaban dirigidas a todos los habitantes de Estados Unidos, ahora, se buscan las colonias de colombianos en distintos países del mundo e igualmente se hacen estrategias dirigidas a los habitantes del área Andina. Una Página Web más robusta, con mejor interactividad y mayor contenido y enlaces permitirá a la Clínica Privada mejores alcances que los de sus inmediatos competidores.

---

<sup>7</sup> REVISTA LATIN PYME (06 Dic, 2010) " La salud, una oportunidad para atraer el turismo". Edición 456. Páginas 30-31

- Proceso de Atención General Pacientes VIP – Turistas en Salud



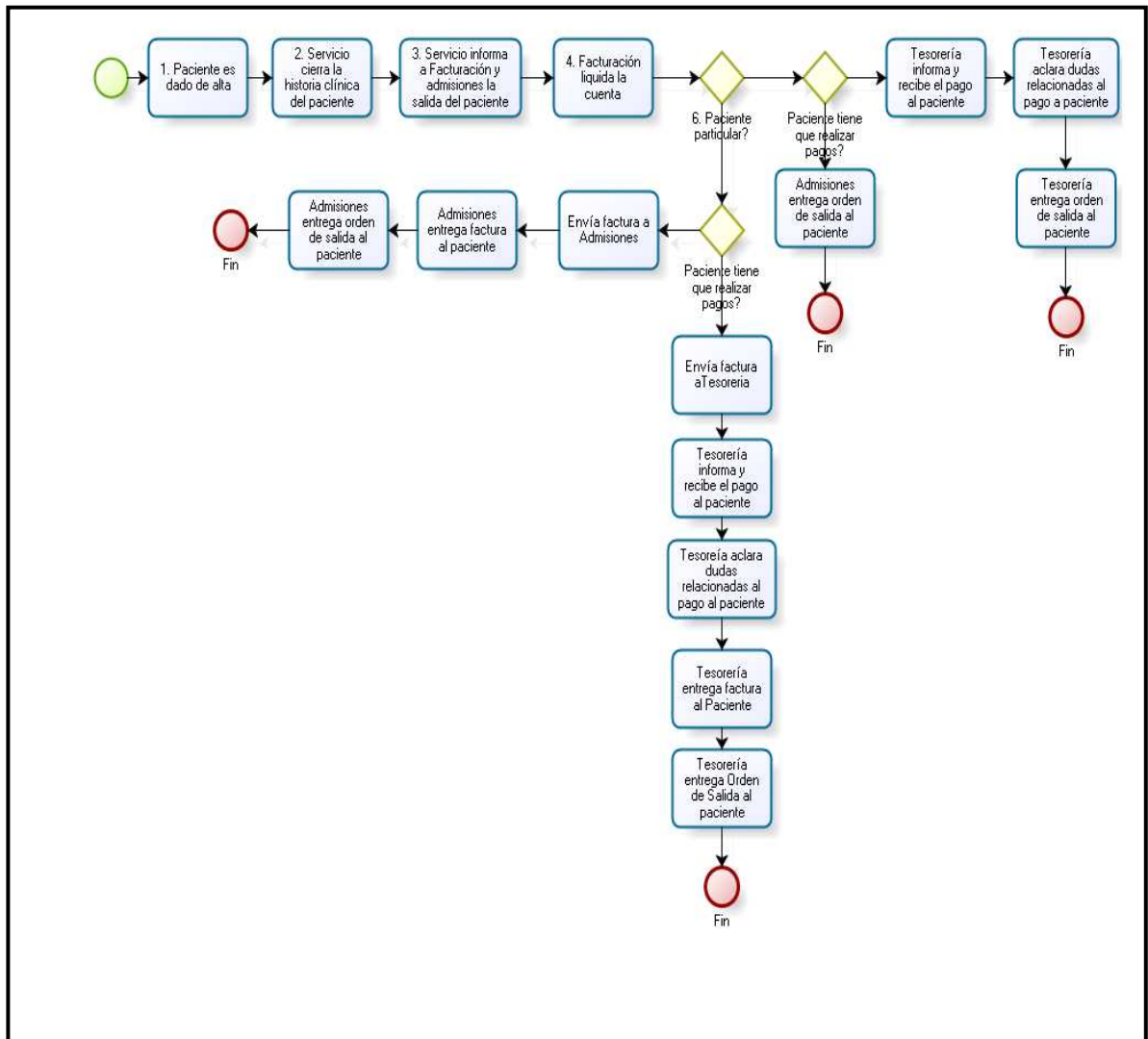


Figura 3.1. Diagrama de Flujo Rediseño Proceso de Atención General Pacientes VIP – Turistas en Salud

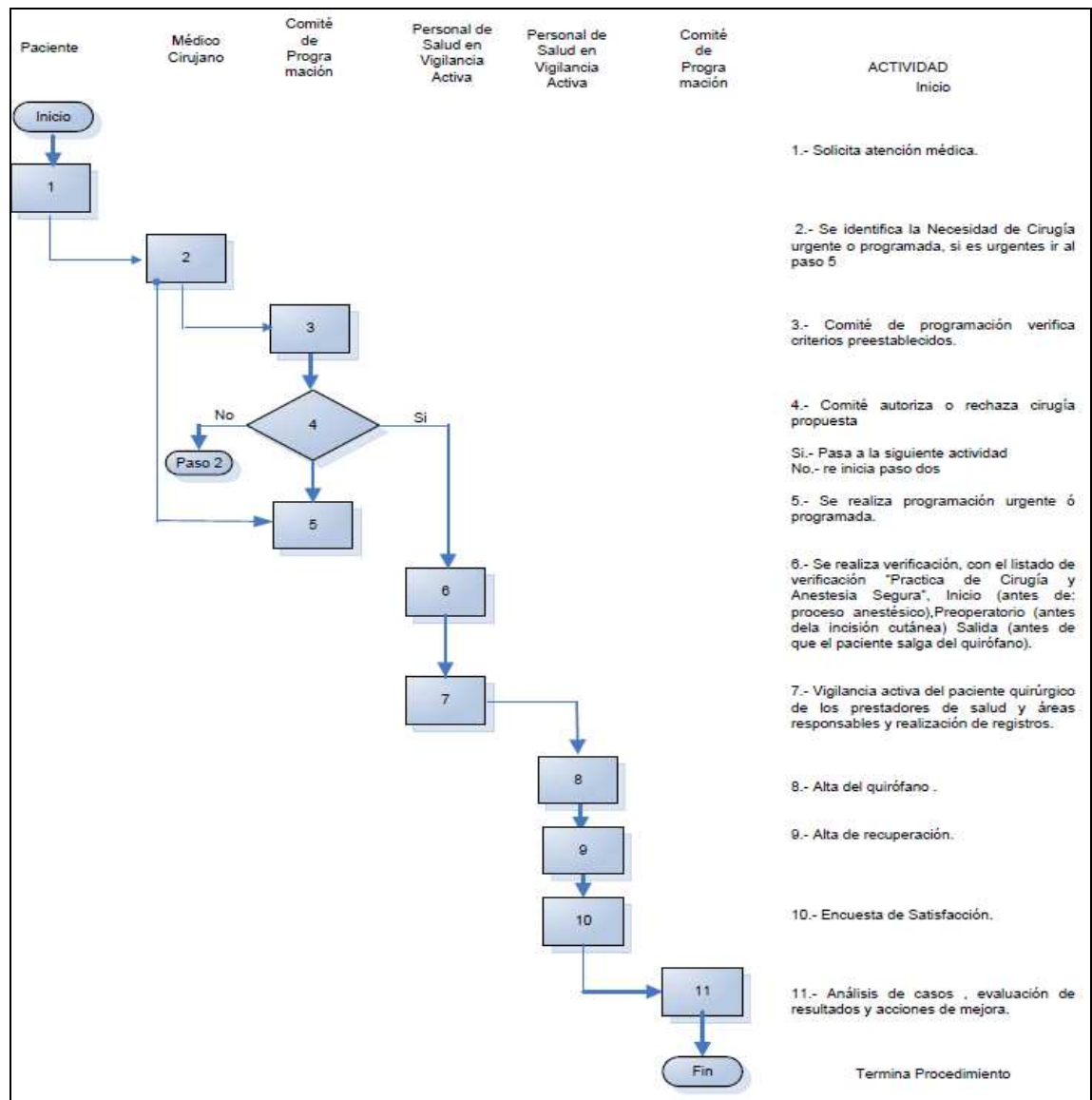


Figura 3.2. Diagrama de Flujo rediseño procedimientos generales Clínica Privada – Atención “Pacientes-Turistas”

Finalmente y de acuerdo con el perfil que presentan los pacientes se considera oportuna y necesaria la puesta en marcha de las siguientes estrategias:

- Optimización de los recursos: Hacer más flexible la utilización de los recursos, adaptándolos en forma rápida y eficaz a las cambiantes necesidades que se puedan plantear en la clínica
- Normalización de patologías: se hace indispensable actualizar las normas de atención y funcionamiento por equipos interdisciplinarios para optimizar el manejo de los pacientes asistidos.
- Interdisciplina: el hecho de tener una hospitalización diferenciada obliga al trabajo en conjunto entre especialistas y clínicos favoreciendo el diálogo y un abordaje más amplio del paciente y su familia. Es necesario asumir un gran compromiso con el paciente para lograr dicho objetivo.
- Mejora en la calidad de la atención: El trabajo en equipo, una mayor atención en la confección y utilización de la historia clínica, con actualizaciones y supervisión diaria y la capacitación continua, redundarán en un aumento de la calidad de atención.
- Capacitación del equipo de salud: De todo lo antes citado se desprende que es necesario la capacitación continua del equipo de salud debido a la mayor diversidad de patologías que se deberán abordar.
- Crecimiento profesional: Tanto la interdisciplina efectiva como la capacitación continua llevarán a un crecimiento profesional del equipo de salud

Todas estas estrategias se traducirán en una forma sencilla y económica de promocionar la clínica; factores como estos han incidido para que cada vez más extranjeros quieran llegar a Colombia con la intención de mejorar su apariencia física y, de paso, aprovechar su estadía en el país para conocer sus sitios de interés.

Este solo será el primer paso, luego y gracias a la estrategia de referidos, junto con la certificación de la entidad, la alianza con clínicas y hospitales internacionales, así como la implementación de la infraestructura que una los esfuerzos de los sectores salud y turismo harán que en un futuro, la Clínica Privada, se consolide como un importante destino en el contexto nacional en el tema de turismo de salud.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/atracciones-turisticas-recomendadas-informes-especiales/turismo-de-salud>

#### 4. CONSIDERACIONES FINALES

Dentro de la propuesta de posibles soluciones de reingeniería involucrando el Turismo en Salud para la Clínica Privada es bueno tener en cuenta las ventajas competitivas que estos cambios ofrecerán así como los beneficios esperados dentro del sector salud. Cabe anotar que la inversión en tecnología e infraestructura también será fundamental para ganar participación del turismo de negocios y se puede destacar a la Clínica Privada como empresa líder en la costa caribe colombiana pero desde ya se debe contemplar el mercado nacional pues diferentes entidades especialmente del centro del país se vienen modernizando.

En Zipaquirá por ejemplo, se están dando cambios importantes con la construcción de un hotel a pocas cuadras de la Catedral de Sal de Zipaquirá y de un gran Spa en el interior de la mina donde se ofrecerán tratamientos terapéuticos para fortalecer las vías respiratorias y la posibilidad de que los turistas se queden varios días conociendo y disfrutando el municipio.

En términos generales la oportunidad será grande, pero asimismo lo serán los retos. La clave está en buscar alianzas y diseñar estrategias que permitan mostrar las fortalezas de las empresas de la salud y de los profesionales que están al frente de ellas.<sup>9</sup>

Con base en esta oportunidad explotada en el marco de un proceso de reingeniería aplicado de forma seria y profesional los beneficios inmediatos que la Clínica Privada puede esperar son los siguientes:

- Abordaje del paciente con una visión que comprende un amplio espectro de problemas evitando que los enfoques especializados superpuestos operen negativamente sobre el paciente.
- Excelente aprovechamiento de la capacidad instalada.

---

<sup>9</sup> REVISTA LATIN PYME (06 Dic, 2010) " La salud, una oportunidad para atraer el turismo". Edición 456. Páginas 30-31

- Formación integral de los internistas.
- Ampliación del criterio especializado.
- Tendencia a la capacitación ampliada del personal de enfermería sin perjuicio de las capacitaciones específicas.

Nuevo equilibrio entre la consideración de los problemas del sector y los problemas institucionales que favorece la conceptualización de la organización como un todo que debe desarrollarse armónicamente para asegurar el cumplimiento de sus objetivos.

- Crecimiento y jerarquización de la Institución.
- Facilita la realización de terapias complejas devolviendo al paciente al confort de su hogar luego de realizadas.
- Permitir la rápida reinserción del paciente y su familia en la comunidad y en el caso de turistas, facilitar su fase de descanso y aprovechamiento del paquete contratado.
- Integrar programas y ahorrar recursos.
- Dar respuestas innovadoras y eficientes en el diagnóstico, control y tratamiento de patologías de difícil manejo ambulatorio disminuyendo la utilización de recursos del área de internación tradicional.
- Permitir que las complicaciones y reagudizaciones de las enfermedades crónicas tengan una atención integrada con los problemas cotidianos y facilita el acceso a los estudios complementarios de alta complejidad y a tratamientos de alto costo, sin adicionar los costos propios de las unidades de internación.
- Señalar, por quienes conducen, las pautas de organización y comportamientos conducentes a la maduración de la institución.
- Estimular reuniones interdisciplinarias en los distintos ámbitos de trabajo.

- Realizar en el corto plazo talleres para la discusión de diferentes problemáticas institucional.
- Garantizar la información permanente de las áreas encargadas de los diferentes mecanismos de control y gestión.
- Efectuar monitoreo de las quejas hospitalarias, buzones, encuestas y toda otra manifestación del cliente externo (pacientes) e interno (personal).
- Propiciar que se apliquen las herramientas de calidad en todos los sectores del hospital como metodología moderna y apropiada para resolver los problemas, esto está ligado directamente al proceso de certificación de la Clínica.
- Incentivar toda iniciativa tendiente al proceso de mejora continua.

Se sugiere adicionalmente definir el nivel competitivo usando como soporte la matriz Chan Kin y de esta forma definir los servicios que se deben: ELIMINAR INCREMENTAR, REDUCIR O CREAR así:

MATRIZ PARA DEFINIR PERFIL COMPETITIVO - CHAN KIN	
SERVICIO O PRODUCTO A INTERVENIR	RAZONES E IMPACTO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN
<b>ELIMINAR</b>	
SERVICIO DE VIGILANCIA DIRECTO	SALE MAS COSTOSO PORQUE NO HAY CONTROL EN LOS ROBOS, TERCERIZAR EL PROCESO A UN OUTSOURCING
<b>REDUCIR</b>	
GASTOS EXCESIVOS DE INSUMOS Y SUMINISTROS	EL DESPACHO DE LOS FÁRMACOS E INSUMOS ACTUALMENTE SE LLEVA DE FORMA POCO CONTROLADA LO QUE FACILITA ALGUNAS PÉRDIDAS DE MATERIALES Y GASTOS INNECESARIOS
<b>INCREMENTAR</b>	
INCREMENTAR LA CAPACIDAD INSTALADA EN EL SERVICIO DE HOSPITALIZACION	PORQUE NO SE ESTA CUMPLIENDO CON LA CAPACIDAD INSTALADA DE LAS SALAS DE CIRUGIA Y ASI AUMENTAR LOS INGRESOS POR EL NUMERO DE PROCEDIMIENTOS
AMPLIAR EL SERVICIO DE LABORATORIO	EL LABORATORIO ES MUY PEQUEÑO Y NO SE ESTA CUMPLIENDO CON LA DEMANDA ACTUAL, LOGRAR MAYORES INGRESOS Y PERTINENCIA EN LA ENTREGA DE RESULTADOS
<b>CREAR</b>	
CENTRO MEDICO PARA FIDELIZAR A LOS ESPECIALISTAS	POR LA FALTA DE COMPROMISO DE LOS ESPECIALISTAS, BRINDAR UNA MEJOR SERVICIO Y MAS OPORTUNO
EL ALMACEN DE INSUMOS Y MATERIALES	SE ESTA INCURRIENDO EN COSTOS MAS ELEVADOS, APROVECHAR LOS DESCUENTOS Y LOS BUENOS PRECIOS OFRECIDOS POR LOS PROVEEDORES

*Tabla 3. Matriz Chan Kin reproceso Clínica Privada*

También se pueden esperar diferentes ventajas competitivas de la clínica frente a sus competidores directos en medio de un escenario de salud tan diverso y cambiante a saber:

- Optimización de los recursos: Hará más flexible la utilización de los recursos, adaptándolos en forma rápida y eficaz a las cambiantes necesidades que se puedan plantear en el sector de medicina y de turismo en salud; que es la destinataria última de los esfuerzos de la Clínica Privada, es la que demanda pero también aporta los recursos.
- Normalización de patologías: Se hace indispensable actualizar las normas de atención y funcionamiento por equipos interdisciplinarios para optimizar el manejo de los pacientes asistidos.
- Mejora en la los procesos administrativos: El trabajo en equipo, una mayor atención en la confección y utilización de la historia clínica, con actualizaciones y supervisión diaria y la capacitación continua, redundarán en un aumento de la calidad de atención, el resultado directo son mejores ingresos que suficientemente administrados permitirán una operación auto-sostenible.
- Capacitación del equipo de salud: De todo lo antes citado se desprende que es necesario la capacitación continua del equipo de salud debido a la mayor diversidad de patologías que se deberán abordar.
- Crecimiento profesional: Tanto la interdisciplina efectiva como la capacitación continua llevarán a un crecimiento profesional del equipo de salud.
- Optimización de los procesos internos de la clínica: Involucra la reducción de los tiempos de hospitalización, reducción de la pérdida de días de trabajo a los familiares, mejora la relación médico-paciente, previene futuras internaciones y minimiza el impacto emocional de la internación.
- Mejoramiento de imagen y buen nombre: Realizar la atención del paciente en el día, evitando las visitas repetidas al hospital, optimizando los recursos humanos y tecnológicos. Fomentar el trabajo en equipo y en forma interdisciplinaria, que mejorará los resultados para el paciente y favorecerá

al sostén y la formación continua del pediatra de cabecera. Disminuir el riesgo de infecciones intrahospitalarias al reducir el tiempo de exposición.

- Enfoque Social: Promover una atención humanizada, incorporando a la familia e impidiendo la ausencia del hogar por una internación prolongada, a veces innecesaria, Aprovechar el tiempo en que el paciente está en contacto con los profesionales para realizar educación para la salud, colaborar en la enseñanza del manejo de la enfermedad y fomentar los conceptos de la crianza con amor que redundan en una mejor calidad de vida.

## CONCLUSIONES

La investigación realizada confirma que existe en la Clínica Privada el potencial de convertirse en institución líder en el área de turismo en salud, por su valor excepcional y gracias a importantes experiencias dentro del sector, valido para el diseño, lanzamiento y desarrollo de la modalidad de turismo de salud, respaldado por los excelentes recursos personales y logísticos, así como con los elementos históricos y socioculturales necesarios que geográficamente ofrece la ciudad de Cartagena, lo que nos permitirá seguramente el rescate del prestigio internacional que aún conserva.

La garantía de operación de una institución de salud de primera línea en caso particular, la Clínica Privada, exige un cambio cultural que importa un compromiso profundo de los responsables de la institución con la calidad de los servicios brindados a los pacientes, la calidad de vida de los miembros de la organización y la preservación concomitante de la calidad del medio ambiente físico y social, una buena gestión administrativa es la raíz para un mejoramiento continuo soportable. En un estado de modernización como el que se requiere para lograr la excelencia en salud, es menester estar acorde con los cambios que se han producido en el sector y ajustados a los procesos legales de certificación y para ello se requiere un diseño de una estructura integrada por profesionales entrenados en los temas de gestión, calidad, auditoría y arancelamiento.

La integración de actividades como la Gestión Médica, la Auditoría, el Arancelamiento y la Prevención del Riesgo, unifica tareas que muchas veces son realizadas aisladamente, a fin de que adquieran la coherencia necesaria para alcanzar la efectividad deseada. Los esfuerzos realizados individualmente convertidos en un todo, se convierten en un motor multiplicador y enriquecedor

Ante las tendencias actuales de diversificación de los productos turísticos, la modalidad de turismo de salud, está favorecida en estos momentos, principalmente en ciudades como Cartagena y sobre todo de aquellas modalidades que satisfacen los intereses de un turismo sustentable y sostenible, conceptos éstos muy sonados pero viables en nuestro sistema socio económico y que responden a la política actual de nuestro estado.

## BIBLIOGRAFÍA

GEORGE A. STEINER (2009). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Trigésima Sexta Reimpresión. Editorial CECSA

MALAGON-LONDOÑO, GALAN MORERA, PONTON LAVERDE (2008). "ADMINISTRACION HOSPITALARIA" Tercera Edición. Editorial Médica Panamericana.

PHILLIP KOTLER (1993) "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control). 7a. edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez. Edo. México.

MORRIS, DANIEL (1994) "Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios". Mc Graw Hill. 282 pp.

PRIDE, WILLIAM (1997). "Marketing: Concepto y estrategias". 9na edición. McGraw Hill. 877 Pág.

HAMMER MICHAEL & CHAMPY JAMES (1995). "Reingeniería". Editorial Norma, Bogotá. 226pp.

BERDUC, A. Y COL (1985). "Atención Médica según la modalidad del Cuidado Progresivo: Su descripción en una obra social". ESPUBA. Buenos Aires. Argentina. 321pp.

RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUIN (1988). "Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos". ECAFSA.

KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL (1982). "Elementos de Administración Moderna". McGraw-Hill.

VELASCO MONROY, SANTIAGO G. (1987). "Nuevas Estructuras Organizacionales para la Administración Pública." Gobierno del Estado de México y Universidad Autónoma del Estado de México.

CLÍNICA PRIVADA. “Plan Estratégico 2010 – 2011”

CLÍNICA PRIVADA. Programa de Gestión de Calidad. “Manual para la mejora de procesos”. Feb. 2010.

CLÍNICA PRIVADA. “Plan de expansión – turismo en salud 2010 – 2015”. Proyección.

Plan estratégico para el Ministerio de Salud Pública del Chaco 2008 – 2011.  
[http://www.chaco.gov.ar/ministeriosalud/documentos/plan\\_estrategico.pdf](http://www.chaco.gov.ar/ministeriosalud/documentos/plan_estrategico.pdf)

Herramientas para el análisis del sector salud.  
[http://www.isalud.org/htm/site/documentos/13\\_Archivo\\_largo.PDF](http://www.isalud.org/htm/site/documentos/13_Archivo_largo.PDF)