



"IPS UNIVERSITARIA"
Servicios de Salud
Universidad de Antioquia

PLAN DE DESARROLLO 2006 - 2016

INFORME DE GESTIÓN DEL AÑO 2007

Medellín, abril 28 de 2008

**Institución Prestadora de Servicios de Salud de la Universidad de Antioquia
"IPS UNIVERSITARIA"**

Informe de Gestión de la Junta Directiva y la Dirección a la décima Asamblea General Ordinaria de la "IPS UNIVERSITARIA" y al Consejo Superior de la Universidad de Antioquia.

Miembros de la Junta Directiva

Presidente

Dr. Alberto Uribe Correa
Rector de la Universidad de Antioquia.

Dr. Juan Guillermo Jaramillo Correa
Director Ejecutivo de la Fundación Universidad de Antioquia.

Dr. Elmer Gaviria Rivera
Representante del Consejo Superior de la Universidad de Antioquia.

Dr. Román Restrepo Villa
Representante del Consejo Superior de la Universidad de Antioquia.

Profesora **Florángela Tobón Marulanda**
Representante de los usuarios universitarios.

Señor **Carlos Cañas Builes**
Representante suplente de los usuarios universitarios.

Secretario

Dr. Jaime Poveda Velandia
Director de la "IPS UNIVERSITARIA"

Invitados Permanentes

Dr. Álvaro Pérez Roldán
Vicerrector Administrativo de la Universidad de Antioquia.

Dr. Carlos Mario Rivera Escobar.
Director Seccional de Salud de Antioquia.

Medellín, abril 28 de 2008.

PRESENTACIÓN

El año 2007 ha sido el mejor de los nueve años de vida institucional de la "IPS UNIVERSITARIA".

En el año 2007, la "IPS UNIVERSITARIA" alcanzó los más altos índices, en relación con las ventas, la generación de utilidades y el crecimiento económico, lo mismo que el incremento de la producción, la diversificación de servicios, la satisfacción de los usuarios y el apoyo a la misión universitaria.

El apoyo de la "IPS UNIVERSITARIA" a las funciones universitarias se materializó con la rotación de más de 3.100 estudiantes y en el acompañamiento para que el Alma Máter concretara la inversión en la compra de la Clínica León XIII, haciendo realidad la apertura del mayor campo de práctica propio en su historia, generando recursos para que la Universidad pueda atender los compromisos de crédito y la responsabilidad de invertir en la Clínica.

La "IPS UNIVERSITARIA" presenta importantes logros sociales durante el año 2007 al generar 1.975 puestos de trabajo, cumpliendo con todos los compromisos normativos y fiscales y llevando bienestar a sus colaboradores y grupos familiares.

Como consecuencia de la gestión y los resultados obtenidos, la "IPS UNIVERSITARIA" tiene hoy mayor participación en el mercado de los servicios de salud, goza de más confianza en los estamentos universitarios y cuenta con mejor reconocimiento de los organismos del sector salud, la población, los proveedores y los medios de comunicación, quienes han cambiado la percepción hacia la Clínica León XIII y ahora se muestran dispuestos a resaltar las permanentes mejoras que allí se producen.

Se destaca la confianza del Ministerio de Protección Social, Diego Palacio Betancourt, al entregar la operación logística de la Clínica León XIII a la "IPS UNIVERSITARIA", el respaldo del Consejo Superior Universitario y de la Rectoría de la U. de A., y muy especialmente el compromiso de la Junta Directiva, de los Directivos y colaboradores de la "IPS UNIVERSITARIA".

La Junta Directiva y la Dirección de la "IPS UNIVERSITARIA" presentan así este Informe de Gestión a la décima Asamblea General Ordinaria y al Consejo Superior de la Universidad de Antioquia. En este documento se describe el avance de cada una de las cuatro líneas en que se ha dividido el Plan Estratégico: *Participación en el Mercado de Servicios de Salud, Prestación de Servicios de Salud con Calidad, Relaciones Universitarias y Gestión Administrativa-Financiera*. Se detallan cualitativa y cuantitativamente los logros obtenidos, los factores que los han facilitado o dificultado; de igual manera se muestra el comportamiento de los indicadores asociados al cumplimiento de los objetivos de las líneas estratégicas y se precisan los compromisos necesarios para alcanzar el pleno cumplimiento de los objetivos planeados para el periodo siguiente.

Jaime Poveda Velandia.
Director.

EVALUACIÓN DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA 1:
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE SERVICIOS DE SALUD

1.1. OBJETIVO: Incrementar la participación en el mercado de servicios de salud y mejorar la contratación para garantizar la autosostenibilidad.

1.2. LOGROS:

1.2.1 Mejoramiento de los términos de contratación.

Las gestiones para pactar las condiciones económicas más favorables para la Institución se concretaron en las negociaciones, por lo que se obtuvieron mayores utilidades por contrato, flujo de caja regular y el control de costos y gastos. Ejemplo de ello son las negociaciones con el ISS y con Caprecom, en las cuales se pactaron anticipos. También se destacan los contratos con el Programa de Salud y la Dirección de Bienestar Universitario de la U. de A., incluyendo el cobro de las citas incumplidas.

La población total asignada a la "IPS UNIVERSITARIA" registró un crecimiento muy positivo entre 2006 y 2007, debido principalmente al contrato con el Seguro Social y a los usuarios particulares. Para éstos últimos se han observado ascensos importantes en el período analizado. Sin embargo, la población del Programa de Salud de la U. de A. sigue presentando estabilidad relativa. En la población estudiantil se ha observado un descenso por la vinculación de grupos familiares de los estudiantes al régimen de seguridad social, con apoyo de la U. de A. y de la IPS (Tabla 1). Adicionalmente, la Institución tiene contratos con otras entidades como la Dirección Seccional de Salud de Antioquia, Comfenalco, Comfama y las universidades estatales que tienen sistema de salud.

Tabla 1. Población de los principales contratos "IPS UNIVERSITARIA". Periodo 2005 -2007.

<i>Población promedio</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>% variación 2006-2007</i>
Programa de Salud U. de A.	8.659	8.711	8.549	-1,9
Plan complementario especial U. de A.	824	4.310	3.669	-14,9
Estudiantes UdeA	20.356	17.725	15.584	-12,1
Coomeva	627	716	720	0,6
Colpatria	2.868	3.150	3.332	5,8
Seguro Social			315.392	
Particulares	9.125	15.615	25.015	60,2
Total	42.459	50.227	372.261	641,2

Fuente: IPS UNIVERSITARIA

1.2.2 Fortalecimiento del portafolio de servicios.

La incursión de la "IPS UNIVERSITARIA" en el segmento hospitalario del mercado de servicios de salud, mediante la operación logística de la Clínica León XIII, significó para la Institución el paso del segundo nivel ambulatorio al tercer nivel de atención hospitalario y un incremento del 50% en los servicios que ofrece. En el portafolio de servicios se incluye ahora:

- **Hospitalización para tercero y cuarto nivel** en las áreas de unidad de cuidado intensivo e intermedio para adultos y unidad de cuidado intensivo, cuidado intermedio y cuidado básico neonatal; hospitalización en las áreas clínicas de medicina interna y pediatría; hospitalización gineco-obstétrica y hospitalización en las diferentes clínicas quirúrgicas.
- **Cirugía de segundo, tercero y cuarto nivel** en las especialidades de cirugía general, cuello, tórax, cirugía vascular, cirugía maxilofacial, ginecología, gineco-oncología, obstetricia, urología, neurocirugía, ortopedia, cirugía plástica, cirugía cardiovascular, otorrinolaringología, oftalmología, neurocirugía y cirugía infantil.
- **Atención de urgencias** para adultos, gineco-obstétricas y pediátricas.
- **Consulta externa** especializada y subespecializada en las especialidades clínicas y quirúrgicas.

- **Ayudas diagnósticas** en imaginología intervencionista y no intervencionista, electrofisiología, laboratorio de patología y laboratorio clínico de tercer nivel.
- **Complementación terapéutica** con banco de sangre y terapias físicas.

1.2.3 Incremento en las actividades de prestación del servicio

El fortalecimiento del portafolio trajo como consecuencia el incremento de las actividades propias y la disminución de las contratadas externamente para atender a los usuarios de la Universidad de Antioquia y de Colpatria en cirugías y egresos hospitalarios. Se dio un incremento de ventas en forma significativa a la Universidad de Antioquia, al Seguro Social, a la Dirección Seccional de Salud de Antioquia, a Caprecom y otras Entidades Responsables de Pago (ERP), facilitando la diversificación de ingresos y el equilibrio financiero de la Institución. Indudablemente el volumen de la atención a los usuarios del Seguro Social incrementó de manera notable las cifras del año 2007, llegando a 2.673.191 actividades totales, al tiempo que modificó drásticamente las tendencias que se venían presentando en años anteriores (Figura 1 y tablas 2 y 3).

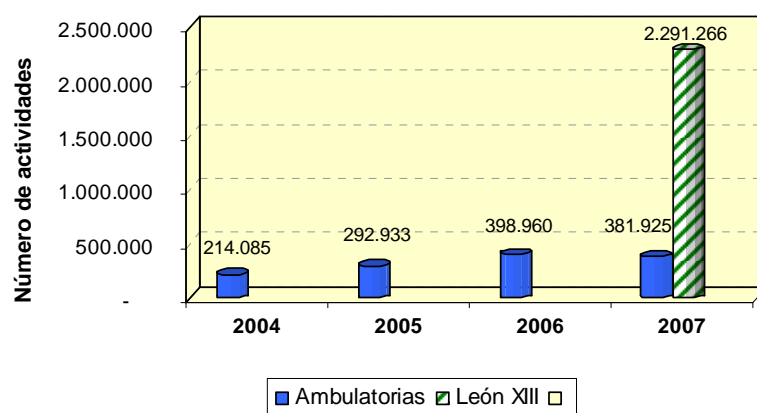


Figura 1. Actividades globales de la "IPS UNIVERSITARIA". Periodo 2004 - 2007

Tabla 2. Actividades específicas propias de la "IPS UNIVERSITARIA". Periodo 2005- 2007

Tipo de actividad	2005	2006	2007	% variación 2006 -2007
Consulta medicina general	46.247	48.611	50.024	2,9
Programa de Salud U. de A.	25.907	26.729	28.125	5,2
Seguro Social			0	
Otras ERP* y particulares	20.340	21.882	21.899	0,1
Consulta especializada y subespecializada	23.047	31.782	86.186	171,2
Programa de Salud U. de A.	14.062	19.206	23.546	22,6
Seguro Social			32.263	
Otras ERP* y particulares	8.985	12.576	30.377	141,5
Exámenes clínicos odontológicos	4.943	5.206	4.674	-10,2
Programa de Salud U. de A.	2.551	2.611	2.404	-7,9
Seguro Social			0	
Otras ERP* y particulares	2.392	2.595	2.270	-12,5
Otras consultas	12.540	13.529	41.460	206,5
Programa de Salud U. de A.	7.751	7.827	9.741	24,5
Seguro Social			25.750	
Otras ERP* y particulares	4.789	5.702	5.969	4,7
Promoción y prevención	10.511	14.452	39.370	172,4
Programa de Salud U. de A.	7.446	9.873	12.308	24,7
Seguro Social			21.349	
Otras ERP* y particulares	3.065	4.579	5.713	24,8

<i>Tipo de actividad</i>	2005	2006	2007	% variación 2006-2007
Fórmulas	115.087	141.541	1.657.053	1070,7
Programa de Salud U. de A.	52.075	67.382	68.382	1,5
Seguro Social			1.559.424	
Otras ERP* y particulares	63.012	74.159	29.247	-60,6
Exámenes de laboratorio	57.646	52.549	643.064	1123,7
Programa de Salud U. de A.	36.174	26.070	41.224	58,1
Seguro Social			535.355	
Otras ERP* y particulares	21.472	26.479	66.485	151,1
Imagenología	18.876	27.079	132.504	389,3
Programa de Salud U. de A.	7.485	13.687	19.016	38,9
Seguro Social			84.145	
Otras ERP* y particulares	11.391	13.392	29.343	119,1
Cirugías	4.036	4.211	18.856	347,8
Programa de Salud U. de A.	571	778	816	4,9
Seguro Social			14.115	
Otras ERP* y particulares	3.465	3.433	3.925	14,3
Egresos hospitalarios			18.865	
Seguro Social			18.865	

Fuente: IPS UNIVERSITARIA

Tabla 3. Actividades contratadas con proveedores externos de la "IPS UNIVERSITARIA".
Periodo 2005 -2007.

<i>Actividad</i>	2005	2006	2007	% variación 2006-2007
Cirugías hospitalarias	596	859	792	-7,8
Programa de Salud U. de A.	596	601	554	-7,8
Otras ERP*		258	238	-7,8
Egresos hospitalarios	724	996	948	-4,8
Programa de Salud U. de A.	669	826	787	-4,7
Otras ERP*	55	170	161	-5,3

Fuente: IPS UNIVERSITARIA

Producción hospitalaria

El detalle por mes, en el año 2007, muestra el total de egresos hospitalarios, el promedio de camas disponibles y el rendimiento cama. Estas presentaron una tendencia positiva hacia el ascenso, fruto de la gestión y la inversión.

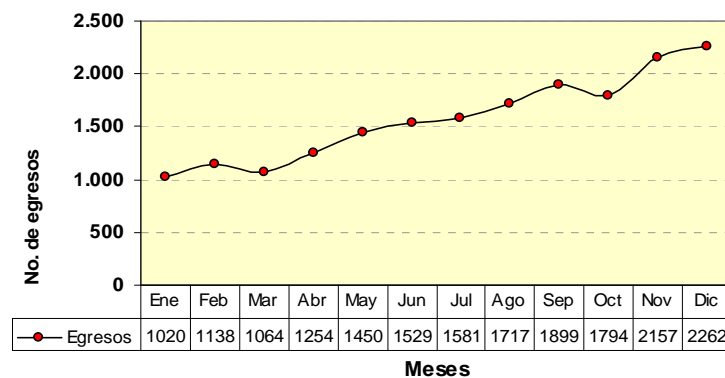


Figura 2. Egresos hospitalarios Sede Clínica León XIII año 2007

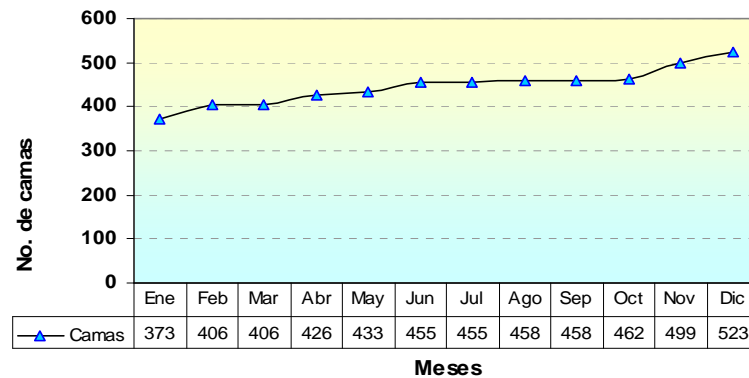


Figura 3. Camas disponibles Sede Clínica León XIII año 2007

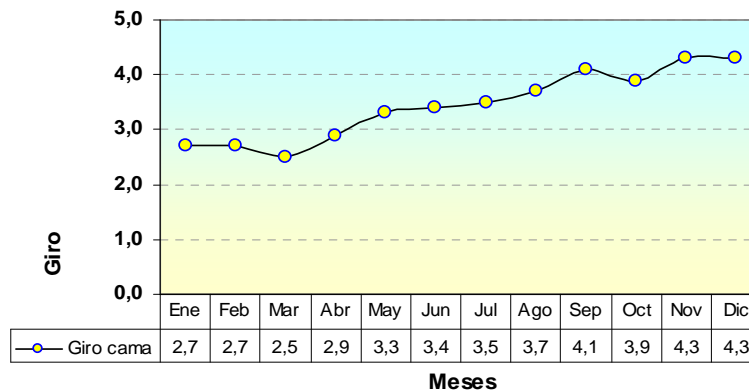


Figura 4. Rendimiento general de camas Sede Clínica León XIII año 2007.

Durante todos los meses del año, el porcentaje ocupacional presentó estabilidad relativa. La cifra más baja fue en febrero, mes donde se inició la gestión por parte de la "IPS UNIVERSITARIA" y en contraste la cifra mas alta se presentó en septiembre. Al final del año se presenta un indicador eficiente por encima del 84%.

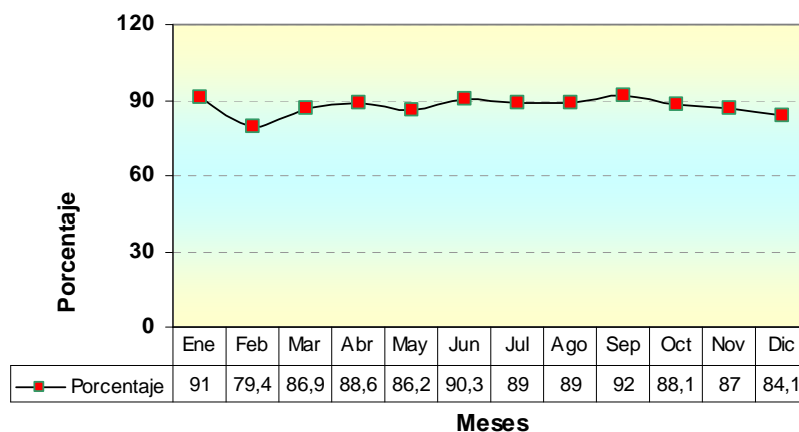


Figura 5. Porcentaje ocupacional Sede Clínica León XIII año 2007

El promedio de días estancia por paciente muestra tendencia descendente, al punto que logró una cifra sobresaliente, comparada con las instituciones más representativas del país.

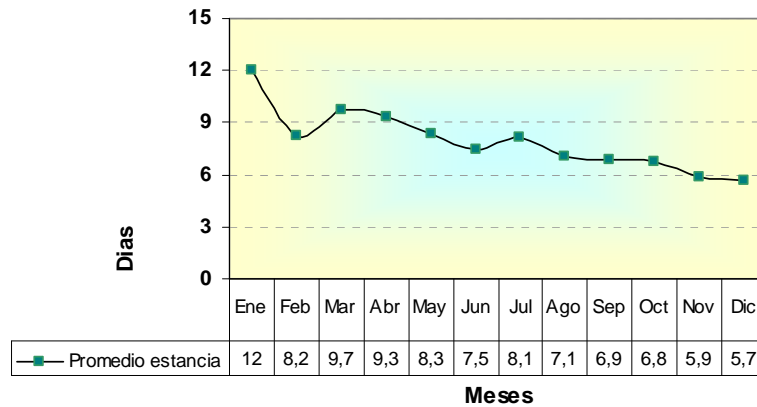


Figura 6. Promedio días estancia general Sede Clínica León XIII año 2007

Los procedimientos quirúrgicos presentaron incremento paulatino, el pico de mínima se presentó en enero y los picos de máxima después del mes de agosto, justo en el momento de la reanudación del contrato con el ISS.

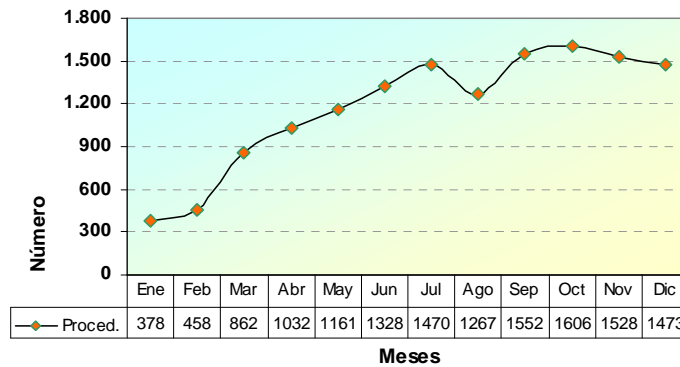


Figura 7. Procedimientos quirúrgicos (incluye obstétricos) Sede Clínica León XIII año 2007

La participación de consulta médica especializada obtuvo también logros muy importantes y coherentes con la dinámica y política institucional. Ésta aumentó la oferta de recurso especializado para responder a las necesidades de la población.

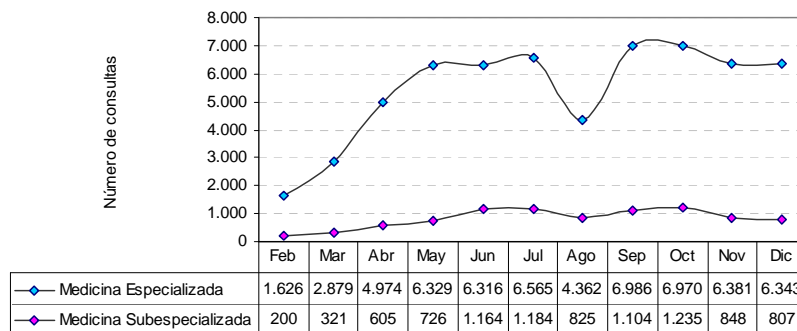


Figura 8. Consultas medicina especializada-subespecializada Sede Clínica León XIII año 2007

En las figuras siguientes se presenta el comportamiento comparativo de las principales actividades de la Clínica León XIII durante los últimos dos años. Hasta enero de 2007 la producción corresponde a la administración de la ESE Rafael Uribe Uribe. En adelante se evidencia el positivo impacto de la gestión realizada por la "IPS UNIVERSITARIA". Los datos correspondientes a la ESE RUU fueron proporcionados por el Departamento de Sistemas al momento de la entrega de la Clínica a la "IPS UNIVERSITARIA".

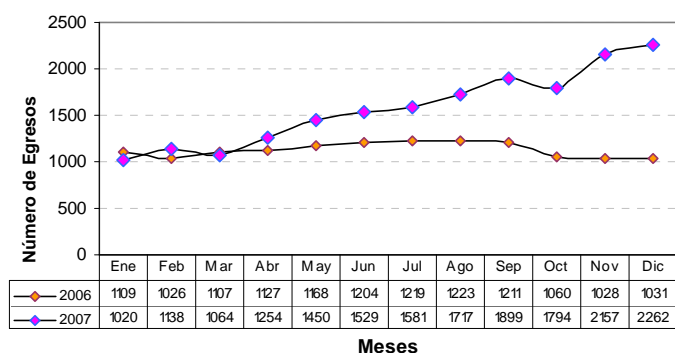


Figura 9. Egresos Clínica León XIII, comparativo operador ESE RUU 2006 – "IPS UNIVERSITARIA" 2007.

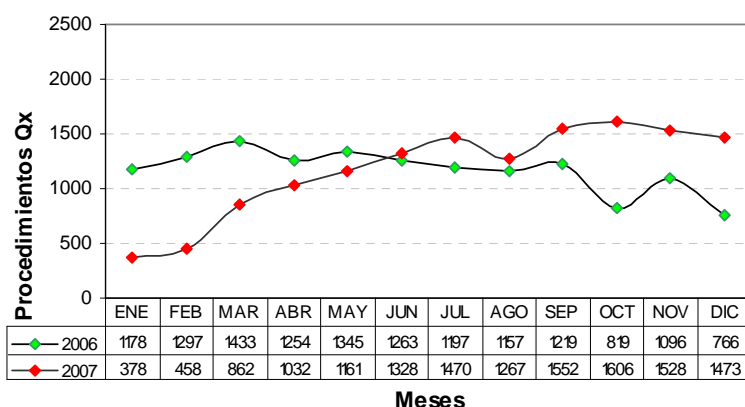


Figura 10. Procedimientos quirúrgicos Clínica León XIII, comparativo operador ESE RUU 2006 – "IPS UNIVERSITARIA" 2007.

1.2.4. Optimización del uso de la capacidad instalada de las sedes ambulatorias.

En las sedes central y universitaria, el uso de la capacidad física instalada se incrementó en un 29% y la oferta ejecutada en horas para el 2007 lo hizo en un 92% en comparación del mismo periodo del 2006.

1.2.5 Diseño y puesta en marcha de un plan de mercadeo como otra herramienta de gestión.

La presencia permanente de la "IPS UNIVERSITARIA" en medios masivos y en eventos contribuyó al mayor conocimiento de los servicios y a mejorar la imagen entre usuarios y las ERP (Entidades Responsables de Pago).

- Intervención en medios de comunicación: 43 en la radio, 43 en televisión y 37 artículos en prensa; representan un 188% de incremento respecto al año 2006.
- Mayor participación en los eventos colectivos universitarios y del sector salud donde acuden los profesionales y los grandes compradores de servicios.

1.3 FACTORES QUE HAN FACILITADO EL LOGRO DEL OBJETIVO:

- Apoyo de las altas directivas de la Universidad de Antioquia, el Departamento de Antioquia y el Ministerio de la Protección Social.
- La difusión de los logros de la Institución en diferentes escenarios y ante los principales actores del SGSS.
- La aceptación de los servicios por parte de los usuarios.
- El interés de los medios de comunicación en resaltar tanto las deficiencias como los aciertos de la Institución.
- La credibilidad de los proveedores y contratistas en la “IPS UNIVERSITARIA”.
- La solidez y el compromiso del equipo de trabajo que ha ido conformando la Institución en sus años de funcionamiento.
- La falta de oferta hospitalaria y especializada en el departamento de Antioquia.

1.4 FACTORES QUE HAN DIFICULTADO EL LOGRO DEL OBJETIVO:

- Debido a la aplicación de la normatividad y al cambio en el direccionamiento del Programa de Salud, se incumplió la estrategia de adaptación y operativización de un modelo de atención en salud con enfoque familiar.
- Obsolescencia de la capacidad física instalada con su equipamiento en la Clínica León XIII.

1.5 COMPROMISOS FUTUROS PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO:

- El objetivo de esta línea estratégica: “Incrementar la participación en el mercado y mejorar la contratación para garantizar la autosostenibilidad” se considera cumplido para el periodo. No obstante, los esfuerzos continúan orientados a la consolidación de la “IPS UNIVERSITARIA”.
- Realizar una gestión eficaz ante las instancias directivas para que la Universidad de Antioquia otorgue a la “IPS UNIVERSITARIA” la administración permanente de la sede Clínica León XIII.
- Complementar el portafolio institucional con los servicios faltantes y fortalecer los servicios que presentan debilidad para lograr consolidarse como una gran clínica general y universitaria.
- Complementar el perfil del proyecto radicado ante la Dirección Nacional de Planeación para optar por los recursos necesarios para la repotenciación de la Clínica a través de Findeter.

**EVALUACIÓN DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA 2:
PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD CON CALIDAD**

2.1 OBJETIVO: Implantar en la "IPS UNIVERSTARIA" la cultura de la calidad centrada en el usuario.

2.2 LOGROS:

2.2.1 Cambios en el perfil de morbilidad de los usuarios del Programa de Salud

En los usuarios del Programa de Salud U. de A. se observó un cambio importante en el perfil de morbilidad por consulta externa. Las enfermedades del sistema circulatorio que venían prevaleciendo y ocupando el primer lugar en 2005 y 2006 se situaron en 2007 en el sexto lugar, situación que puede atribuirse a la eficacia del Programa de hipertensión arterial. Así mismo, ocuparon el segundo lugar los estados de salud, que no son propiamente enfermedad, lo que sugiere que en las sedes ambulatorias de la "IPS UNIVERSITARIA" se están priorizando aspectos preventivos respecto a los curativos (Tabla 4).

Durante el año anterior, la "IPS UNIVERSITARIA" participó en la campaña "Vida sana cardiovascular" promovida por la Asociación Colombiana de Hipertensión y la Fundación Universidad de Antioquia. El objetivo fue sensibilizar a la población acerca de los factores de riesgo que conllevan a la presión alta. En esta campaña se practicó la toma de presión arterial a 100.000 usuarios del Metro de Medellín y se difundieron mensajes alusivos a los factores de riesgo. Con ello se logró inducir demanda en los diferentes niveles de atención en salud y generar conciencia para minimizar los riesgos y disminuir la probabilidad de enfermar y morir debido a riesgos cardiovasculares.

Tabla 4. Diez primeras causas de morbilidad por consulta externa en la población del Programa de Salud de la Universidad de Antioquia. Periodo 2005 – 2007

<i>Descripción y orden de frecuencia</i>	2005		2006		2007		
	<i>Nº</i>	<i>%</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>	<i>Ord</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
1. Enfermedades del sistema circulatorio	6.846	13,2	6.172	16,8	6	6.838	9,7
2. Enfermedades endocrinas nutricionales y metabólicas	6.699	12,9	2.244	6,1	5	7.187	10,2
3. Enfermedades del sistema osteomuscular y del tejido conjuntivo	5.107	9,8	4.603	12,5	3	7.892	11,2
4. Enfermedades del ojo y sus anexos	4.828	9,3	4.328	11,8	1	9.213	13,1
5. Enfermedades del sistema digestivo	4.727	9,1	4.145	11,3	4	7.719	11,0
6. Enfermedades del sistema respiratorio	4.461	8,6	3.521	9,6	8	6.239	8,9
7. Enfermedades del sistema genitourinario	3.570	6,9	3.502	9,5	9	5.849	8,3
8. Factores que influyen en el estado de salud y contacto con los servicios de salud	3.283	6,3	3.832	10,4	2	8.090	11,5
9. Enfermedades de la piel y el tejido subcutáneo	2.402	4,6	2.400	6,5	7	6.600	9,4
10. Trastornos mentales y del comportamiento	2.312	4,5	2.007	5,5	10	4.889	6,9

Fuente: IPS UNIVERSITARIA

2.2.2 Mayor satisfacción de usuarios y Entidades Responsables de Pago:

Sedes ambulatorias

Se resalta la calificación del 98% de satisfacción con la calidad de los servicios de la "IPS UNIVERSITARIA" en las encuestas realizadas por la Subdirección Comercial de Comfenalco a sus usuarios atendidos en las sedes ambulatorias durante el año 2007. Igual de satisfactorio es el resultado de los usuarios de Colpatria, quienes la evaluaron con el 96,5% en estudios realizados por dicha ERP durante el año. La calificación administrativa de las ERP presenta

una tendencia al aumento, pues para el 2005 y 2006 la calificación fue del 83,5% y para el 2007 del 89,0%.

En estudios realizados por la "IPS UNIVERSITARIA" entre 939 usuarios de todas las ERP, el resultado fue de 91,6%. Los datos anteriores evidencian que la satisfacción sigue una tendencia ascendente desde 2001 que empezó con 73,2% y la calificación aumentó del 89,5% en el 2006 al 91,6% en el 2007 (figura 11).

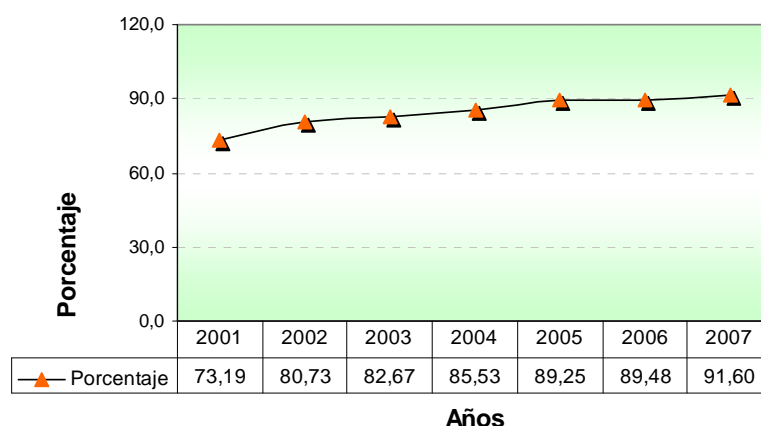


Figura 11. Satisfacción de usuarios de la "IPS UNIVERSITARIA". Periodo 2001- 2007

Sede hospitalaria

La percepción de 538 usuarios de los servicios de consulta externa, cirugía, hospitalización y urgencias fue evaluada por la Facultad de Salud Pública en mayo de 2007, obteniéndose un índice de satisfacción del 89%, posteriormente el ISS realizó una encuesta a sus usuarios con resultados del 96%.

2.2.3 Renovación del certificado de sistema de gestión de calidad por parte del ICONTEC en las sedes ambulatorias

Se obtuvo la renovación del certificado del sistema de gestión de la calidad por parte del ICONTEC por un año más en reconocimiento al alto nivel de calidad alcanzado en nuestro sistema de calidad. Muestra de ello es el resultado de cero no conformidades en la última visita del ente certificador.

Avances para el mejoramiento de la calidad en las sedes ambulatorias:

- **Ampliación de servicios:** apertura de servicios de mamografía y fonoaudiología, dotación del tercer quirófano de cirugía ambulatoria y de un nuevo consultorio de oftalmología, mejoramiento de la oferta especializada mediante asignación de mayor número de horas y vinculación de especialistas.
- **Mejoras en infraestructura para el servicio:** reorganización de áreas en cirugía ambulatoria, incluyendo área para procedimientos, remodelación del área de imagenología, ampliación del área de fototerapia, construcción de baño en el área de endoscopias.
- **Dotación:** consecución de capnógrafos, cambio de camillas con baranda en área de consulta externa-enfermería.
- **Automatización de procedimientos:** implementación de software en taquillas para mejorar el control en los tiempos de espera de los usuarios, automatización de tiempos de espera para consulta no programada, automatización de la preparación de exámenes especiales, inclusión de los registros de ayudas diagnósticas en la historia clínica electrónica, digitalización de inscripción y evaluación de proveedores, ingreso con registro de huella para mejoramiento de la seguridad.
- **Mejoramiento de amenidades para usuarios:** incremento en la capacidad de los parqueaderos, mejores áreas de fotocopias y cafetería.

2.2.4 Proyección social desde el Sistema de Gestión de la Calidad

Desde abril de 2007 la “IPS UNIVERSITARIA” participa en el proyecto “voluntariado empresarial” liderado por Proantioquia, mediante el cual las instituciones certificadas brindan acompañamiento y asesoría a instituciones educativas en la implementación de la norma NTC-ISO 9001:2000. La IPS se comprometió con este propósito social y asesora a la Institución Educativa José Roberto Vásquez. El acompañamiento consiste en lo siguiente:

- Curso básico de formación en ISO 9001:2000 a 30 personas de la Institución Educativa.
- 36 horas de asesoría para facilitar a la Institución Educativa la definición de misión, visión y política de calidad, diseño del modelo de proceso y comienzo de la documentación.

2.2.5 Mejoramiento básico de la calidad en la Clínica León XIII

A principios de febrero del año 2007, el gerente de la ESE Rafael Uribe Uribe declaró ante los medios de comunicación la emergencia sanitaria en la Clínica León XIII, situación que muestra del complejo panorama de la calidad reinante en el momento en que la Clínica es recibida por la “IPS UNIVERSITARIA” y que se resumen en los siguientes problemas:

- Dificultad para garantizar un nivel adecuado de seguridad al usuario.
- Estancia prolongada del usuario en hospitalización.
- Falta de oportunidad quirúrgica.
- Alto porcentaje de cancelación de citas de apoyo diagnóstico.

Tabla 5. Causas y acciones para mejorar los servicios en la Clínica León XIII.

Causas identificadas	Acciones de mejora ejecutadas
Infraestructura: 1. Infraestructura física deteriorada e insegura	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión por más de seis mil millones de pesos en obras de remodelación y mantenimiento de las instalaciones, los servicios y el equipamiento de uso industrial, hospitalario y biomédico. • Reubicación y señalización de los servicios de apoyo diagnósticos para facilitar el acceso a los usuarios (ecografías, rayos X, endoscopias, mamografías, fisioterapia).
Equipos y dotación: 2. Equipos tecnológicos deficientes, insuficientes y sin mantenimiento. 3. Alto número de camas fuera de funcionamiento por daños	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición, reposición, repotencialización y reparación de equipos biomédico. • Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos. • Control de las hojas de vida de los equipos para su mantenimiento. • Alquiler, compra, reparación y mantenimiento de camas y equipos recuperables.
Insumos: 4. Falta de medicamentos 5. Falta de control sobre la dispensación y prescripción de medicamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Alianza para la inversión en inventario de insumos con COHAN y Audifarma. • Implementación del sistema de unidosis en el software GHIPS. • Asignación de la responsabilidad de la aplicación de los medicamentos al servicio farmacéutico mediante alianza con COHAN.
Servicios de apoyo-hotelería: 6. Deficiencia del proceso de suministro de alimentación. 7. Ineficiencia en el sistema de vigilancia. 8. Insuficiencia de ropería y falencia en la lavandería.	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de los proveedores de alimentación, lavandería y seguridad. • Aumento de los puntos de control de vigilancia. • Control de ingreso electrónico por huella y filmación.

<p>Recursos Humanos:</p> <p>9. Déficit de recurso humano en especialidades médicas y quirúrgicas.</p> <p>10. Deficiencias en el proceso de selección y capacitación del recurso humano.</p> <p>11. Recurso humano desmotivado, clima organizacional negativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio del modelo de contratación a personal subcontratado. • Aumento del recurso humano subespecializado, especializado, profesional y auxiliar. • Aprovechamiento de recurso especializado de la sede central. • Actividades de sensibilización y motivación hacia la calidad de los servicios y a la generación de un clima organizacional positivo.
<p>Debilidades en la comunicación con los usuarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de los canales de comunicación entre el usuario y la institución: puesta en marcha de 32 buzones de opiniones y mejora en la oportunidad de la respuesta a sus inquietudes. • Mejoramiento en la información del paciente y la familia sobre requisitos para la realización de exámenes de ayudas diagnósticas.

2.2.6 Proyecto Calipsu (Calidad IPS UNIVERSITARIA)

La responsabilidad asumida, en febrero de 2007, por la "IPS UNIVERSITARIA" respecto a la administración de la Clínica León XIII, implicó un gran redimensionamiento del hacer de la Institución, por lo cual fue necesario replantear el proyecto de acreditación diseñado inicialmente para las sedes ambulatorias de forma que integrara los servicios hospitalarios.

En junio de 2007 se definió el Proyecto "Calipsu", el cual desarrollará integradamente los requisitos y estándares del sistema obligatorio de garantía de la calidad en salud (Sistema de Habilitación, PAMEC, Indicadores para la Calidad y Acreditación), los requisitos del sistema de gestión de calidad bajo NTC-ISO 9001 y los elementos fundamentales del control interno. Entre julio y diciembre se avanzó el 16% del proyecto.

2.3. FACTORES QUE HAN FACILITADO EL LOGRO DEL OBJETIVO:

- El compromiso de los directivos y de los coordinadores con la calidad.
- Modelo de trabajo en equipo entre el personal vinculado a la "IPS UNIVERSITARIA".
- Experiencia exitosa de mejoramiento de la calidad en las sedes central y universitaria desde 2002.

2.4. FACTORES QUE HAN DIFICULTADO EL LOGRO DEL OBJETIVO:

- El desconocimiento de los conductos regulares de autoridad y comunicación por el personal que labora en la Clínica León XIII dada la magnitud de la institución y la complejidad del modelo de subcontratación de las actividades de prestación del servicio.
- El cumplimiento parcial de los requisitos mínimos de calidad del sistema de habilitación, bajo responsabilidad de las entidades con quienes se tienen actividades subcontratadas al interior de la Clínica León XIII.

2.5. COMPROMISOS FUTUROS PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO:

- Mejorar el nivel de articulación y comunicación entre los responsables operativos de la "IPS UNIVERSITARIA" y las entidades proveedoras.
- Buscar mayor compromiso con la calidad de las entidades con quienes se tienen actividades subcontratadas, expresado en asignación de responsables para la gestión de la calidad, cuyo conocimiento y disposición permita avanzar con mayor rapidez hacia la cultura de la calidad.

**EVALUACIÓN DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA 3:
RELACIONES UNIVERSITARIAS**

3.1. OBJETIVO: Comercializar los servicios de salud que ofrecen las distintas dependencias de la Universidad de Antioquia y organizar funcional y estructuralmente la "IPS UNIVERSITARIA" como campo de práctica de la U. de A.

3.2 LOGROS:

3.2.1 Inclusión de los servicios de las dependencias de la U. de A. en el plan de mercadeo de la "IPS UNIVERSITARIA"

En 2007 se incluyeron en el portafolio de la "IPS UNIVERSITARIA" los servicios de las unidades de genética médica y citometría; se fortaleció el portafolio de la Escuela de Microbiología con el laboratorio clínico y el banco de sangre de la clínica León XIII.

Se observa un crecimiento bien significativo en la comercialización de productos y servicios de las dependencias académicas de la U. de A. que la "IPS UNIVERSITARIA" puso en el mercado, por una cifra de \$7.453 millones de pesos, superando ampliamente los \$2,122 millones del 2006.

Adicionalmente la Universidad recibe en dinero y en obras, desde el mes de octubre de 2007, una cifra de \$660 millones de pesos mensuales por concepto del arrendamiento de la Clínica a la IPS.

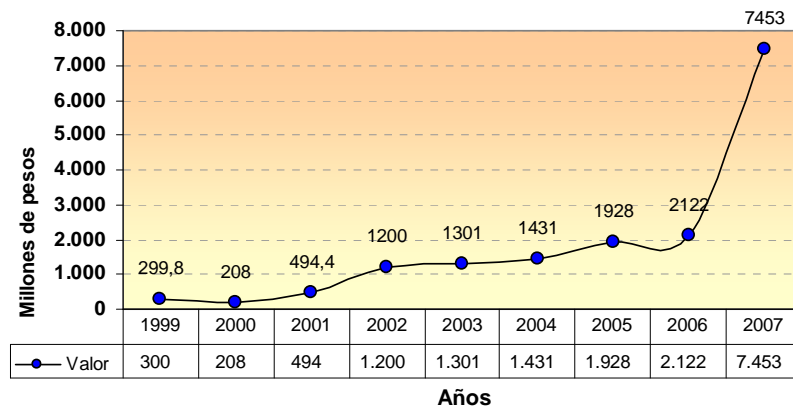


Figura 12. Valor de la comercialización de los servicios asistenciales de las dependencias académicas de la U. de A. por la "IPS UNIVERSITARIA", periodo 1999 - 2007. (Millones de Pesos)

3.2.2 Cumplimiento del Acuerdo 0003 de 2004, de docencia-servicio con el apoyo de la Universidad de Antioquia

En febrero de 2007 se realizó la autoevaluación del acuerdo 0003 de 2004 en la Sede Central con un cumplimiento del 87,5% de los estándares, mientras que en la sede hospitalaria llegó al 60%, globalmente el porcentaje de avance corresponde al 73,75%.

Para 2007 se apreció mayor aceptación del proceso de docencia-servicio por parte de los usuarios. El 67,4% de los usuarios estaba informado de que la "IPS UNIVERSITARIA" es un centro de práctica de la Universidad de Antioquia mientras que en 2006 sólo el 37,7% tenían esta información

3.2.3 Consolidación de la "IPS UNIVERSITARIA" como campo de práctica en las áreas clínicas y administrativas para todos los programas académicos de la Universidad de Antioquia

En 2007 se duplicó la rotación de estudiantes con respecto a 2006, con lo cual se ha ampliado significativamente el campo de práctica para los estudiantes de todas las dependencias académicas de la Universidad de Antioquia.

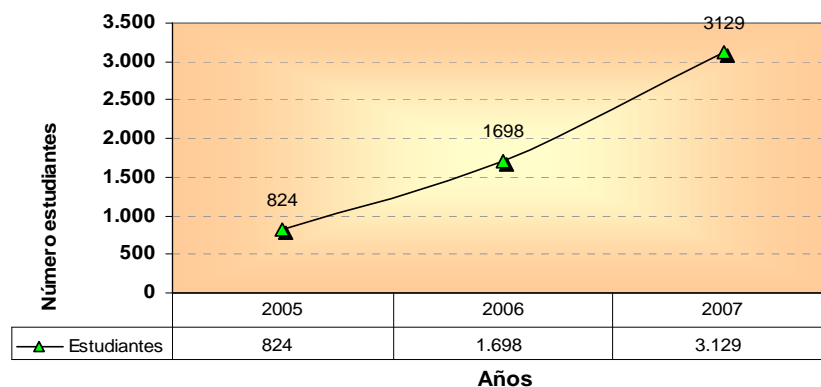


Figura 13. Rotación de estudiantes por la "IPS UNIVERSITARIA". Periodo 2005- 2007

El 46% de los estudiantes rotantes correspondieron a la U. de A. y el 54% restante a otras instituciones de la ciudad de Medellín con las cuales había convenios docente-asistenciales pactados con la Clínica León XIII con anterioridad a la administración asumida por la "IPS UNIVERSITARIA".

Tabla 6. Rotación de estudiantes en la "IPS UNIVERSITARIA", periodo 2005- 2007

Programa o Facultad	2005		2006		2007	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Subtotal Facultad de Medicina	220	27,1	716	42,5	589	40,6
. Inmunología y alergias	2	0,2	2	0,1	4	0,3
. Residentes anestesiología	4	0,5	5	0,3	11	0,8
. Residentes otras especialidades	32	3,9	10	0,6	15	1,0
. Pediatría Social	30	3,7	30	1,8	30	2,1
. Internos	30	3,7	34	2	181	12,5
. Estudiantes cirugía y anestesia	67	8,3	98	5,8	0	0,0
. Instrumentación Quirúrgica	28	3,5	102	6	178	12,3
. Otros	27	3,3	435	25,8	170	11,7
Facultad de Enfermería	19	2,3	78	4,6	288	19,9
Facultad de Química Farmacéutica	17	2,1	101	6	217	15,0
Escuela de Nutrición	60	7,4	47	2,8	150	10,4
Facultad de Odontología	53	6,5	56	3,3	81	5,6
Facultad de Salud Pública	15	1,8	25	1,5	80	5,5
Bacteriología	48	5,9	20	1,2	36	2,5
Facultad de Comunicaciones	0	0	0	0	5	0,3
Facultad Ciencias Económicas	0	0	0	0	3	0,2
Instituto de Educación Física y Deportes	6	0,7	6	0,4	0	0,0
Facultad de Ingeniería	5	0,6	5	0,3	0	0,0
Programa IDA y Programa PRISA	318	39,2	617	36,6	0	0,0
Estudiantes de otros programas	50	6,2	15	0,9	0	0,0
Subtotal U. de A.	811	98,4	1.686	99,3	1.449	0,46
Tecnologías y Otras Universidades	13	1,6	12	0,7	1.680	0,54
Total general	824	100	1.698	100	3.129	100

Fuente: IPS UNIVERSITARIA

3.3 FACTORES QUE HAN FACILITADO EL LOGRO DEL OBJETIVO:

- El serio compromiso del Ministerio de Protección Social para la entrega de la operación logística de la Clínica León XIII a la “IPS UNIVERSITARIA”.
- La confianza del Consejo Superior Universitario y de la Rectoría de la U. de A. en la “IPS UNIVERSITARIA”, evidente en el proceso de acompañamiento hasta la compra de la Clínica León XIII por la U. de A.
- El compromiso de las dependencias de la Universidad de Antioquia para la escogencia de la “IPS UNIVERSITARIA” como centro de práctica para los estudiantes.
- El compromiso de directivos y personal de la “IPS UNIVERSITARIA”.

3.4. FACTORES QUE HAN DIFICULTADO EL LOGRO DEL OBJETIVO:

- El Convenio docencia-servicio aún no se ha desarrollado con cada dependencia académica.
- Dificultad en la financiación de los costos inherentes a la implementación del acuerdo 003 por la Universidad de Antioquia.
- La competencia establecida por el Hospital San Vicente de Paúl con el montaje de las pruebas para transplantes.
- Tarifas poco competitivas impuestas por los grupos de la Universidad de Antioquia.

3.5. COMPROMISOS FUTUROS PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO:

- Reactivar y reestructurar el Comité Docencia Servicio con la Universidad de Antioquia con el fin de comprometer los diferentes grupos de la Facultad de Medicina en el cumplimiento del acuerdo 003 de 2004 y sacarle el máximo provecho a la inversión que la U. de A. hizo en la Clínica León XIII.
- Disponer preferencialmente la Clínica León XIII como campo de práctica para los estudiantes del Alma Máter.
- Negociar con los grupos de la SIU las tarifas para ofertar y competir en el mercado.

EVALUACIÓN DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA 4: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

4.1. OBJETIVO: Desarrollar una gestión que impulse el progreso institucional y el uso óptimo de los recursos dispuestos para la atención.

4.2. LOGROS EN LA GESTION ADMINISTRATIVA:

4.2.1 Consolidación del modelo de administración por procesos

- Administración de la Sede León XIII por medio de tercerización y control de interventoría con miras a estimular la productividad del profesional en salud y satisfacer un alto porcentaje de la demanda.
- Definición del nuevo modelo de procesos y documentación de todos procedimientos operativos del proceso de gestión financiera.

4.2.2 Diseño e implantación de un sistema de costos

- Avance en el proyecto de implementación del sistema de costos: definición del sistema de costeo basado en actividades (ABC) e inicio de la distribución a los centros de costos.

4.2.3 Consolidación de un sistema de información automatizado de índole gerencial, asistencial y financiero

- Desarrollo e implementación del software Gestión Hospitalaria de la IPS (GHIPS), el cual incluye: alimentación, dosis unitaria de medicamentos (unidosis), triage en urgencias, control de estancias hospitalarias, ayudas diagnósticas, interconsulta, rondas médicas y otras solicitudes internas.
- Desarrollo e implementación de aplicativos de software: cuadro de turnos, auditoría, recobros, historia clínica electrónica en cirugía y ayudas diagnósticas, módulo de caja y óptica.
- Implementación del sistema de ingreso con huella.
- Inclusión del aplicativo de administrador documental en el portal web.
- Inicio del proyecto automatización de "Sistema integrado de información de gestión hospitalaria" en convenio con la Universidad de Pamplona, conformado por los siguientes componentes: consulta externa, urgencias, hospitalización, cirugía, ayudas diagnósticas, complementación terapéutica, mantenimiento de bienes, administración de la gestión de la calidad, contratación, administración contable y financiera y manejo de personal.

4.2.4 Gestión de proyectos nacionales e internacionales con fondos de inversión con el acompañamiento de la Universidad para generar nuevos recursos de inversión

- Participación en la elaboración del proyecto de justificación de la compra de la Clínica León XIII por parte de la Universidad de Antioquia.
- Formulación y radicación de la ficha de proyecto en la Dirección Nacional de Planeación para la repotenciación de la Clínica León XIII y avance en la estructuración del mismo proyecto de inversión en conjunto con la Vicerrectoría Administrativa de la U. de A.

4.3. LOGROS EN LA GESTION FINANCIERA:

- Fortalecimiento patrimonial. Desaparece la causal de disolución conocida por los organismos de vigilancia y control en períodos anteriores. En la figura 14 se observa la tendencia ascendente del patrimonio a partir del año 2002 y el comportamiento en 2007, donde el incremento está representado en la utilidad del período, afectado positivamente por la recuperación de cartera de Cajanal.

- Se presentó la utilidad más alta en la historia de la Institución. En 2006 se generó un excedente por \$227 millones y para 2007 estos superaron los \$9.652 millones, lo cual representó un incremento de 4.165% en las utilidades (Figura 15).
- El valor total de los ingresos en 2006 fue de \$17.379 millones de pesos, para el 2007 la misma cifra global ascendió a los \$115.954 millones, lo que equivale a un incremento del 567,2% (Figura 15).
- Se obtuvo un nivel importante de ingresos no operacionales, producto de la implementación de la política de aprovechamiento en descuentos por pronto pago y se fortaleció la relación con los proveedores, rubro que creció en un 1.709%, respecto al periodo 2006.
- Recuperación eficiente de la cartera, llegando al 90% a menos de 90 días; resultado logrado, aplicando una política centrada en la circularización de cartera, conciliación constante con los clientes y capacitación al personal del área financiera.
- Mantenimiento bajo control en la proporción de glosas en un valor inferior al 5% de lo facturado.

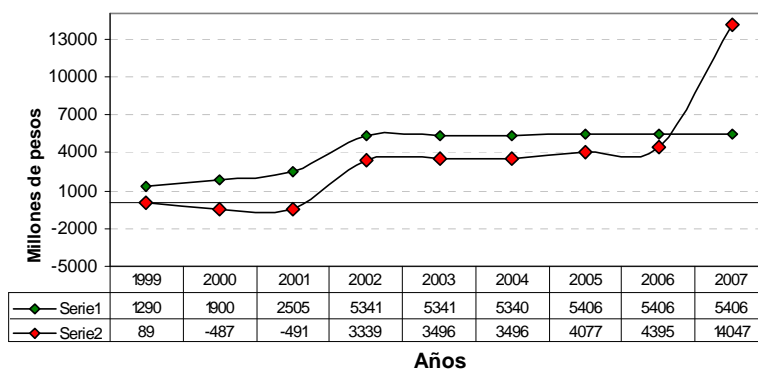
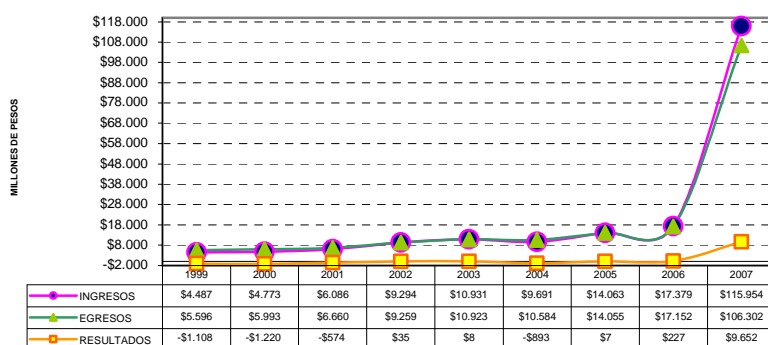


Figura 14. Variación del capital social y el patrimonio, período 1999 - 2007 (En Millones De Pesos)



Fuente: Coordinación Financiera - Estado de Ganancia y Pérdida

Figura 15. Tendencia de ingresos, egresos y resultado, período 1999-2007 (en millones de pesos)

4.4 FACTORES QUE HAN FACILITADO EL LOGRO DEL OBJETIVO:

- El modelo de gestión implementado.
- El ingreso de personal calificado.
- El modelo de trabajo en equipo.
- La multidisciplinariedad del equipo de trabajo.
- La concentración del equipo directivo en el desarrollo y puesta en funcionamiento del proyecto de la sede Clínica León XIII.

4.5. FACTORES QUE HAN DIFICULTADO EL LOGRO DEL OBJETIVO:

- Debilidad en el control interno y en los procesos administrativos.
- Dificultad en la captura de datos del sistema de información S-100, imprescindible para la obtención de resultados determinados.
- Morosidad de algunas empresas.
- Dificultad en implantar el cobro automatizado de la cartera total de la empresa.
- La cantidad y el costo de las citas incumplidas por los usuarios del Programa de Salud.
- Dificultad para el acceso a créditos de tesorería.
- Escasez de recursos para inversión.

4.6. COMPROMISOS FUTUROS PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO:

- Fortalecer la motivación, comunicación y clima organizacional a través de la definición de estrategias de participación y desarrollo que involucren el personal vinculado y subcontratado.
- Para 2008 se planea sistematizar la información de los funcionarios vinculados para encontrar en un mismo sitio información personal, familiar, académica e historial laboral.
- Se adelantará un plan de trabajo conjunto entre el área de recursos humanos de la "IPS UNIVERSITARIA" y los representantes de las diferentes instituciones que prestan sus servicios en la Institución con el objeto de homologar los procesos de gestión humana basándose en las necesidades de la Institución y en criterios técnicos.
- Fortalecer la generación de capital de trabajo mediante la consecución de anticipos, créditos blandos y continuar optimizando la recuperación de cartera.
- Generar alianzas para que los socios involucren capital de trabajo en los negocios que se establezcan.
- Fortalecer los procesos financieros y administrativos, estructurándolos bajo la metodología ISO.
- Implementar el control interno implementando los elementos adecuados bajo la metodología MECL.

5. APORTES DE LA “IPS UNIVERSITARIA” EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

- Fortalecimiento de la red de salud de la ciudad, dado el incremento de la oferta hospitalaria y especializada de la Clínica León XIII.
- Mejoramiento del acceso y oportunidad de los servicios de salud a los usuarios del ISS.
- Recuperación física de la Clínica León XIII, patrimonio de la ciudad.
- Generación de 1.975 puestos de trabajo en condiciones de ingreso digno y cumplimiento con todos los compromisos legales, generando así bienestar a los colaboradores y sus grupos familiares.
- Compromiso empresarial con la calidad de la Institución Educativa José Roberto Vásquez, mediante el acompañamiento voluntario para la implementación del sistema de gestión de la calidad bajo la norma NTC-ISO 9001:2000 que redundará en beneficio de la comunidad educativa del barrio Manrique.
- Participación en la campaña “Vida sana cardiovascular” promovida por la Asociación Colombiana de Hipertensión y la Fundación Universidad de Antioquia y orientada a 100.000 usuarios del Metro de Medellín con el objeto de generar conciencia y minimizar la probabilidad de enfermar y morir debido a riesgos cardiovasculares.

6. RETOS PARA EL FUTURO INMEDIATO

Para continuar con el cumplimiento de la misión institucional y llevar a la práctica los lineamientos estratégicos que concreten la visión a largo plazo, la “IPS UNIVERSITARIA” debe impulsar el logro de los compromisos detallados en cada una de las cuatro líneas estratégicas para incrementar la participación en el mercado, sostener la fidelidad de los usuarios con base en productos y servicios de calidad, apoyar y aprovechar el vínculo universitario para generar los recursos financieros y las condiciones administrativas que le permitan destacarse como una experiencia exitosa digna de replicarse.

Las principales metas:

- Gestionar, ante las directivas de la Universidad de Antioquia, el otorgamiento de la administración permanente de la Clínica León XIII a la “IPS UNIVERSITARIA”.
- Ampliar el portafolio de servicios para consolidar la Clínica León XIII, como un gran hospital general y universitario.
- Lograr el certificado de habilitación de todos los servicios de la Clínica León XIII.
- Mantener el certificado del sistema de gestión de la calidad bajo ISO 9001 en las sedes ambulatorias.
- Avanzar en el cumplimiento de los estándares del sistema único de acreditación en salud y adelantar en más de la mitad los estándares necesarios para la acreditación.
- Fortalecer el Modelo Docencia Servicio e incrementar la rotación de estudiantes de la U. de A. en la “IPS UNIVERSITARIA”.
- Incrementar el valor de la comercialización de los servicios de las unidades académicas de la U. de A.
- Optar por los recursos necesarios para la repotenciación de la Clínica León XIII a través de Findeter.

- Consolidar el modelo administrativo, incorporándole el enfoque por procesos, la metodología de mejora continua y fortaleciendo el control interno, especialmente, las actividades de interventoría clínica.
- Mejorar el clima organizacional a través de estrategias participativas e integradoras con el personal vinculado y subcontratado.
- Avanzar en la integración y automatización del sistema de información asistencial, administrativo y financiero.
- Fortalecer la generación de capital de trabajo mediante la consecución de anticipos, créditos blandos y recuperación de cartera.
- Continuar transfiriendo recursos económicos a la Universidad para que atienda los compromisos de crédito que adquirió con motivo de la inversión en la compra de la Clínica y destinar una proporción significativa de los excedentes a cofinanciar los grupos de investigación y extensión del Alma Mater.

Alberto Uribe Correa.

Presidente de la Junta Directiva.

Jaime Poveda Velandia.

Director.