

Visión Informativa

EDICIÓN No. 13

Circulación Nacional

Febrero - Marzo de 2010

Una Publicación de FUNDACIÓN VISIÓN SALUD

FRAGMENTO DE LA EVOLUCIÓN DEL DERECHO A LA SALUD



**IVAN DARIO
GOMEZ GONZALEZ**

Abogado Universidad
Del Cauca

Colombia, recordar la esencia y fin de la salud. Para esto es necesario apreciar que la salud debe entenderse como el estado de equilibrio y sanidad del organismo. Según el Diccionario Terminológico de Ciencias Médicas, implica el "estado normal de las funciones orgánicas y síquicas". Para la OMS corresponde al estado de completo bienestar físico, mental y social del individuo y no solamente a la ausencia de enfermedad o invalidez. (Cfr. Diccionario Terminológico de Ciencias Médicas. Salvat. 12a Edición. 1985). Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, se entiende por salud, el

Continúa **Pag.
2**



ablar del Derecho a la Salud, implica por estos días de polémicas apreciaciones sobre su institucionalización en



"Realizando Sueños de Vida"



DIPLOMADOS PRIMER SEMESTRE 2010

HUILA - CAUCA

Pitalito Marzo 26 y 27

Neiva Marzo 19 y 20

Popayán Marzo 26 y 27

Pitalito Marzo 19 y 20

Neiva Marzo 26 y 27

Popayán Marzo 19 y 20

Pitalito Marzo 19 y 20

Neiva Marzo 26 y 27

Popayán Marzo 26 y 27



○ SEGURIDAD DEL PACIENTE

Programa Paciente Seguro PPS
Documentación Aplicada Manual ICONTEC para la
Seguridad del Paciente

○ ACREDITACIÓN EN SALUD

Estándares de Acreditación en
IPS Hospitalarias con Servicios
Ambulatorios

○ SISTEMA DE GESTIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL OHSAS 18000

Certificado como Auditor Interno

**INFORMES
E INSCRIPCIONES**

OFICINA Neiva Tel: 8774844 Cel: 311 2360652 - 313 6522822 - 311 2233983
funvisionsalud@gmail.com - weymarf@gmail.com

OFICINA Cali Cel: 312 2066362 - 3154030169 - visionsaludoccidente@gmail.com



Editorial

Apreciados lectores: Ha comenzado el año 2010 y con él todas las expectativas para que sea un año lleno de éxito para todos en lo personal y excelente en los resultados institucionales.

Esperamos de verdad que este sea el medio por el cual sus empresas den a conocer los avances en cuanto a su desarrollo institucional.

Bienvenidos a la primera edición del boletín VISIÓN INFORMATIVA del año 2010, el número trece de la organización y con el cual iniciamos el tercer año ininterrumpido editando este medio de comunicación.

En este número encontrara tres temas de suma importancia para el momento actual de las organizaciones en el sector público. En primer lugar una conceptualización acerca de lo que significa el derecho a la salud y la evolución del concepto en el sistema hasta la reforma denominada Emergencia Social.

Un segundo artículo de tipo académico en el cual encontrará una ilustración metodológica acerca de la utilización de los llamados Cuadros de Mando Integral muy de moda en las organizaciones que avanzan hacia altos niveles de calidad en el

servicio y resultados en la gestión y cumplimiento de su labor misional.

En tercer lugar una columna de opinión acerca de lo bueno y lo negativo de los decretos de la Emergencia Social, en cuyas apreciaciones el autor refleja desde su punto de vista lo que significan dichos decretos y lo convenientes o no para el sistema. Este es un tema en el que la polémica apenas empieza y que marcará una historia importante en el desarrollo de las empresas del sector y muy especialmente las IPS de carácter público en Colombia.

Esperamos satisfacer de esta manera sus expectativas con respecto a esta publicación, agradecemos sus comentarios y observaciones y esperamos sus aportes para la próxima edición.

Por último recuerden la mas cordial invitación a que se vinculen a los Diplomados del Convenio con el ICONTEC y la FUNDACION, en los cuales le garantizamos la mas alta calidad académica y un excelente servicio para que desarrolle un proceso pedagógico eficiente acorde a sus expectativas y necesidades.

Con sentimientos de aprecio,

Weymar Fernando Muñoz Muñoz

Viene
Pag.
1

"estado en que el ser orgánico ejerce normalmente todas sus funciones".

Además, relacionando el término frente a otros como calidad de vida: vida - bienestar - integridad (física mental - social) - dignidad, saneamiento ambiental, atención, prevención y tratamiento de enfermedades epidémicas y endémicas, desarrollo y ambiente; podemos encontrar que la salud debe involucrarse en el concepto de Desarrollo, puesto que el ingreso por si solo es un indicador adecuado. Además un sistema económico bien fortalecido no siempre supone buenos índices de salud puesto que existen países con un ingreso per cápita alto y esperanza de vida baja. Encontramos cuatro países con sistemas de salud muy fortalecidos e índices de salud muy altos, que igualan o superan a los países desarrollados: Sri Lanka, China, Costa Rica y Cuba. La fase inicial de estos sistemas dirigió recursos a reforzar el sistema de atención primaria de la comunidad y a integrar los sistemas tradicionales indígenas de atención con los

introdujo innovadores elementos para el fortalecimiento del Sistema, permitiendo evaluar la salud de un gran porcentaje de la población, promover actitudes provechosas para la salud individual, comunitaria y del ambiente, y detectar factores de riesgo de enfermedades. La Participación popular y la Educación sanitaria también son elementos importantes dentro de dicho sistema de salud.

El aumento en los índices de salud está en todo caso relacionado con la distribución más equitativa del ingreso. El aumento del nivel de salud depende del aumento de la proporción de población que disfruta de ingresos adecuados, mejor entorno doméstico y laboral, y acceso a servicio de salud preventivo y curativo.

El término salud tiene relación con enfermedad y clases de medicinas (tratamiento, curación, atención): homeopático, alopático y tradicionales. Curación, según el Diccionario Terminológico de Ciencias Médicas (Salvat Editores S.A., Undécima Edición, pág. 323) significa, además del



Visión Informativa

JUNTA DIRECTIVA

WEYMAR FERNANDO MUÑOZ MUÑOZ
Presidente

PAOLA ROCIO MUÑOZ MUÑOZ
Tesorera

CONSULTORES

MIRYAM LILIANA MUÑOZ MUÑOZ
BETSY PAOLA RAMIREZ POTOSI
GUILLERMO PATIÑO FANDIÑO
GERMAN AUGUSTO MUÑOZ

INVITADOS

IVAN DARIO GÓMEZ GONZÁLEZ
BORIS PRIETOMURILLO
MARCO AURELIO PUENTES

sistemas modernos de salud y se le dio prioridad a la Educación en salud y educación ambiental.

En el sistema de salud Cubano, la figura del "Médico de Familia",

restablecimiento de la salud, el "conjunto de procedimientos para tratar una enfermedad o afección". La OMS. La Organización mundial de la salud, en su Acta de



constitución, define: "La salud es ... un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solo la ausencia de afecciones o enfermedades"

Pues bien, en nuestro sentido de pertenencia por la cosa pública del estado colombiano, nuestra Carta Magna de 1991, consagra

mediante la sentencia T-760, que los dos planes se unifiquen, para eliminar inequidades entre quienes cuentan y no cuentan con recursos favorablemente.

Los servicios del no P-O-S son todos los procedimientos, medicamentos e intervenciones médicas que no están incluidas en ese listado básico. Para el paciente



el Derecho a salud a partir del artículo 48 y 49 en concordancia con otros articulados esenciales entre ellos aquel que estipula el Derecho a la vida, este cuadro normativo nos permite actualmente entender que la salud es garantizada dentro del contexto de un Derecho Fundamental en el ser humano, en efecto una política pública que desarrolla este parámetro jurídico de la salud es el P.O.S.

El plan obligatorio de salud (POS) es el listado de medicamentos, procedimientos e intervenciones médicas a los que tienen acceso los afiliados al sistema de salud.

Hoy, el P-O-S no es igual para todos los colombianos: los que mensualmente aportan a una EPS del régimen contributivo tienen un P-O-S con un listado más largo de servicios. Las personas que por su escasa o nula capacidad económica no pueden hacer aportes tienen derecho a un P-O-S más pequeño, a través de las E.P.S del régimen subsidiado. La Corte Constitucional ordenó,

o usuario contar con los servicios por fuera del P-O-S, debe pretender una autorización de los comités técnico-científicos de las E.P.S. Otra vía son las acciones de tutela. La mayoría de los jueces fallan a favor de los pacientes. Las E.P.S, entonces, les prestan los servicios y se los recobran al Fondo de Solidaridad y Garantía (Fosyga). Es decir, son asumidos por el sistema.

Una de las direcciones consiste en que el gobierno busca unificar los planes de salud del régimen subsidiado y el contributivo; sin embargo, en uno de los decretos de Emergencia Social incluye una definición del P-O-S para todos los colombianos, según la cual se "priorizará la promoción de la salud, la prevención de la enfermedad y las atenciones de baja complejidad, la medicina y odontología general y se admitirá el acceso al manejo especializado o de mediana y alta complejidad cuando se cuente con la evidencia científica y costo efectividad que así lo aconseje".

Esto, de acuerdo con quienes dominan el tema en diferentes medios públicos, traduce que, de entrada, todos los colombianos tendrán el mismo P-O-S, con base en esa definición y es una tendencia de la adecuada prestación del servicio público. El POS vigente en Colombia, definido por la Comisión de Regulación en Salud, CRES, en el Acuerdo 008 de diciembre 29 de 2009, es de la siguiente forma es un conjunto de 5.832 actividades, procedimientos e intervenciones en salud y servicios hospitalarios, más de 660 medicamentos para la atención de toda y cualquier condición de salud, enfermedad o patología para usuarios de todas las edades en el Régimen Contributivo.

Mediante los Acuerdos 004 y 011, la CRES amplió los beneficios para las niñas, niños y adolescentes del régimen subsidiado que a partir de enero 10 de 2010 tienen derecho al mismo Plan Obligatorio de Salud del régimen contributivo, es decir el definido en el Acuerdo 008. En este Acuerdo, la CRES actualizó y aclaró el POS que estaba vigente hasta diciembre de 2009. Esta actualización implicó un importante incremento de servicios de salud, al incluir más de 300 actividades, procedimientos e intervenciones



especializadas, con lo cual este Plan de Beneficios es ahora más claro y favorable para la población cubierta según las condiciones de cada Régimen.

Dichas actualizaciones y ampliaciones de beneficios son el resultado de estudios técnicos y financieros realizados por el Ministerio de la Protección Social y avalados por la CRES en cumplimiento de sus competencias y responsabilidades y de las órdenes de la honorable Corte Constitucional.

Para los afiliados mayores de 18 años en el Régimen Subsidiado, el Plan Obligatorio de Salud cubre actividades, procedimientos e intervenciones y medicamentos del Régimen Contributivo

Continúa
Pag. 4



ASESORES INTEGRALES en CALIDAD

"Realizando Sueños de Vida"

- ACREDITACIÓN EN SALUD
- AUDITORÍA DE CALIDAD
- NTCGP1000: 2009
- MECI 1000:2005
- GESTIÓN AMBIENTAL
- SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL
- CULTURA ORGANIZACIONAL

Telefax: 8774844 Cel: 311 2518595 - 313 6522822
funvisionsalud@gmail.com weymarf@gmail.com



Viene
Pag.
3

pero sólo para determinados eventos o casos, específicamente descritos en la norma.

Esta apreciación, nos aterra en el plano más sencillo del servicio público en salud, objeto de constantes trabajos administrativos y jurídicos que apuntan a diferentes nortes donde el cuerpo constitucional con plena autonomía e independencia realiza esfuerzos en todo caso por conservar la integridad de la Constitución Política y la salud de los colombianos frente a los constantes traqueteos de un gobierno. Por ello LA TUTELA como herramienta de mano derecha de los colombianos y sus presupuestos esenciales para que proceda en defensa de la salud según el artículo 35 del Decreto 2591 de 1991, sus requisitos son:

1. La Tutela tiene por objeto la protección inmediata de los derechos fundamentales sometidos a violación o amenaza, por lo cual desaparecen todas las posibilidades de prosperidad cuando los hechos planteados por quien demanda protección judicial aluden a situaciones que no comprometen ninguno de tales de derechos ni los ponen en peligro.

2. La salud al no ser fundamental, es indispensable que en el caso concreto, se hallen en conexidad con derechos de tal naturaleza.

3. En salud, solo la dolencia que implique daño o amenaza para la vida hace que la acción de tutela sea el procedimiento para que se ampare el derecho.

Sumado, a este mecanismo garante en Colombia, la conciliación frente al derecho a la salud, fue creada como un mecanismo alternativo para resolver los conflictos.

Frente a un Derecho fundamental no opera ya que su núcleo esencial es irrenunciable e inalienable, se puede concluir que los derechos fundamentales, al ser inherentes a la persona, son necesarios y no contingentes, lo cual los hace irrenunciables.

La tradición de los derechos humanos, desde la Declaración de Derechos del Pueblo de Virginia en 1776 hasta hoy, es unánime en señalar como patrimonio objetivo de la humanidad la intangibilidad del núcleo esencial de los derechos inherentes a la persona. Tan absurdo resulta imaginar que un hombre aceptara el ser reducido a la condición de esclavo, y que esta decisión suya fuera tolerada por el Estado, como suponer que una persona puede aceptar un convenio contrario a su dignidad o a su derecho a la igualdad.

En una conciliación o una transacción no es posible que se disponga de la irrenunciabilidad de los derechos sin obtener ninguna protección, es el caso en que "al derecho a la vida, y a la posibilidad de disponer de él en ejercicio de la voluntad particular, ha dicho que "todo derecho humano es un bien sobre cuyo dominio no puede recaer ni la renuncia ni la transferencia". (Sentencia T-374 de 1993, M.P. Dr. Fabio Morón Díaz). La conciliación que recae sobre derechos irrenunciables -

igualdad, dignidad, salud, seguridad social-, debe mirarse como ineficaz, en cuanto se pretenda con ella la abdicación de un derecho fundamental, aunque desde luego, el agraviado pueda válidamente retener las sumas

ministerio de



pagadas con el único propósito de indemnizar los daños materiales causados por la lesión.

la Protección social en su boletín No. 4 recientemente:

"Comunicado de Prensa 04"

Bogotá, Febrero 5 de 2010/ La Comisión de Regulación en Salud - CRES - en sesión extraordinaria realizada el 29 de Enero expidió el Acuerdo No 011 que unifica el plan de beneficios para

Continúa
**Pag.
5**





Viene
Pag.
4

niños y niñas mayores de 12 años y menores de 18 años de los regímenes

Contributivo y Subsidiado, en cumplimiento al Auto No 342 A de 2009 de la Honorable Corte Constitucional.

Esta decisión complementa lo establecido en el Acuerdo 004 de 2009 de la CRES, que unificó los beneficios del POS contributivo a todos niños y niñas hasta los 12 años de los regímenes contributivo y subsidiado de salud, el pasado mes de octubre. A partir de la vigencia de la norma, todos los niños y niñas de los regímenes contributivo y subsidiado, de cero hasta menores de 18 años, gozarán en condiciones de igualdad, de las actividades, procedimientos, intervenciones y medicamentos que cubren las contingencias de salud de los afiliados al régimen contributivo y las Empresas Promotoras de Salud del Régimen Subsidiado deberán cumplir con lo estipulado en dicho acuerdo.

Para garantizar la cobertura de estos servicios a la población que ampara la decisión, la CRES estableció el valor de la prima de aseguramiento o Unidad de Pago por Capitación-UPC- en \$289.728,00."

Entonces la Carta Fundamental Constituyente una verdadera norma de normas? o es la Constitución Política un norma desmenuzada y con criterios coyunturales plasmados en todo su desarrollo?

Es la armonía que respiramos los colombianos cuando se habla del derecho a salud hasta enfrentarnos a inseguridades jurídicas en la institucionalización del Derecho a la Salud y más con los renombrados Decretos de emergencia social que por estos

días son objeto de la fuerza de legitimidad y de no legitimidad o reversado del gobierno en sus medidas que comprometen unos de los juramentos más respetados por la historia de la humanidad como es el hipocrático, toda vez que el médico al considerar una posición diferente al reglado en aplicación de P-O-S actual, debe sustentar científicamente su pena de ser sancionados con multas y acudir a los tribunales médicos para defender sus conductas. Son muchas las actuaciones administrativas y de ejercicio médico que pretenden reglar los decretos de emergencia social y han despertado muchas dudas entre los colombianos, que temen la pérdida de derechos adquiridos en salud.

Frente a esta inseguridad, no resta más que ahondar en el terreno de la polémica cuando el costo de los servicios que queden por fuera de ese nuevo P-O-S (que ahora se conocerán como 'prestaciones excepcionales en salud') tendrá que ser pagado, total o parcialmente, por los pacientes.

El sistema de salud se encargará de establecer su capacidad de pago mediante el cruce de bases de datos y bancos de información y el análisis de su patrimonio personal y familiar. El decreto 128 estipula que para pagar esos tratamientos, el paciente puede hacer uso de sus cesantías, ahorros pensionales e incluso recurrir a préstamos bancarios.

Aun así, la reforma creó el Fondo de Prestaciones Excepcionales en Salud (Fonprés), que se alimentará con los impuestos a la cerveza, los cigarrillos y los licores. Estos recursos financiarán las "prestaciones excepcionales" de estas personas, previo análisis y autorización de un comité técnico. Este Fondo, según la norma, tiene recursos limitados cada año, por

lo que sólo costeará solicitudes hasta que la plata le alcance.

Frente a las sanciones del proceder del médico, el decreto 131 establece sanciones de hasta 50 salarios mínimos mensuales (unos 25,7 millones de pesos) a los médicos que les formulen medicamentos o soliciten procedimientos para sus pacientes, por fuera de los estándares del nuevo P-O-S.

En ese marco también se expedieron decretos que introducen reformas sustanciales al sistema y buscan garantizar un uso más racional de los recursos y su efecto implica un periodo de transición de seis meses para su aplicación.

Por esta polémica atraviesa entonces la evolución del Derecho a la Salud.

Las medidas de institucionalización de la salud, no tienen recursos ilimitados y por lo tanto, tampoco pueden costear ilimitadamente servicios de salud debido a problemas estructurales y a la desbordada solicitud de servicios no P-O-S, en efecto el sistema ha ido acumulando deudas y pérdidas que amenazan su estabilidad. Es esta una razón coyuntural donde el gobierno y su política pública decretan una Emergencia Social, destinada a recoger nuevos recursos para cubrir los déficits.



- Libros • Revistas
- Cartillas • Textos Educativos
- Periódicos Institucionales y Escolares

8758014
Neiva - Huila



...
...
...
...
...

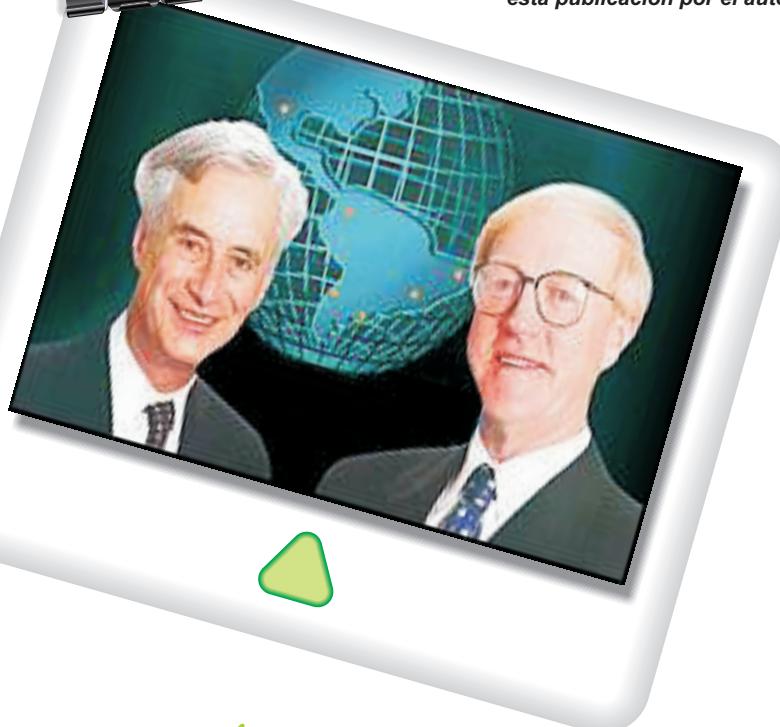


CUADRO DE MANDO INTEGRAL

The Balanced Scorecard

(Teoría y Práctica)

ELABORADO POR: Lic. Boris Prieto Murillo
para Gestiópolis.com y autorizado para
esta publicación por el autor



INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo tiene la finalidad de enseñar de forma resumida la teoría y metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI). A lo largo de este viaje por el CMI, se aplicará un ejemplo simple de una empresa para asociar de forma práctica los conceptos de su teoría.

Evidentemente el diseño, elaboración e implementación del CMI implica muchos más elementos que he tratado de reflejar de manera resumida en este documento, para obtener un visión global de esta excelente herramienta administrativa.

El CMI denominado así para el medio Latinoamericano, es conocido también como Tablero de Comando, por su hermenéutica, fue creado por dos profesionales de Harvard, Robert S. Kaplan y David P. Norton, denominado en inglés Balanced Scorecard (una traducción más próxima sería Anotador Balanceado), se constituye como una de las mejores innovaciones

de la administración estratégica, en la década de los noventa.

¿QUÉ ES EL CMI?

Para responder a esta pregunta, es importante recordar primero una herramienta de gerencia de largo plazo, denominada Planificación Estratégica, (académicamente en los libros llamada Administración Estratégica).

La Planificación Estratégica, es el escenario principal donde se elaboran Objetivos de largo plazo y la respectiva Estrategia para alcanzar dichos objetivos, para lo cual existen una serie de metodologías, la más frecuente en nuestro medio es el análisis F O D A (f o r t a l e z a s , oportunidades, debilidades y Amenazas). Pero el problema que todas las empresas enfrentan no es que no cuenten con un plan estratégico, sino que no llegan a ejecutarlo por completo, es decir, muchas veces solo sirve como un documento de gerencia que la empresa cuenta pero no lo utiliza, como las empresas se enfocan más en corto plazo no logran

cumplir adecuadamente sus objetivos de largo plazo.

Aquí es donde entra el CMI, que es una herramienta que ayuda a traducir la estrategia y/o visión de largo plazo de una empresa en un conjunto de objetivos operativos (entendiendo operativo como acciones de corto plazo) que permitan gestionar la estrategia, desde el corto hasta el largo plazo, a través de indicadores de actuación.

Dicho de otra manera gestiona las estrategias de la empresa para alcanzar los objetivos, muchas empresas prefieren trabajar con la denominación Objetivos Estratégicos de largo plazo, entendiéndose a este último a los dos conceptos de objetivos y estrategias como uno solo y no por separado, el CMI gestiona el objetivo estratégico y/o la estrategia dependiendo como la enfoque la empresa. Por eso es que se ha denominado al CMI como un SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATEGICA.

¿Qué NO es la CMI?

El CMI NO es un Sistema de Control, como muchas empresas y profesionales afirman, al pensar de este modo le quitamos la esencia misma de esta herramienta, ya que fue diseñada para administrar la estrategia de largo plazo de la empresa y no para controlar determinadas acciones administrativas, por ello haremos hincapié a lo que nos dicen los autores del CMI en su libro Cuadro de Mando Integral:

Pag 38 tercer párrafo el CMI transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas.

Pg. 39 primer párrafo: " El CMI

debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación (evidentemente de la estrategia) y NO como un sistema de control"

Tampoco el CMI fue diseñado para formular estrategias, sino para gestionarlas, con el tiempo y la práctica puede convertirse en eso, pero inicialmente sirve para administrar la estrategia, NO así como una herramienta para su diseño.

COMO DISEÑAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Para diseñar el CMI, primero la empresa debe haber elaborado sus objetivos y estrategias de largo plazo, esto normalmente a través de la Planificación Estratégica.

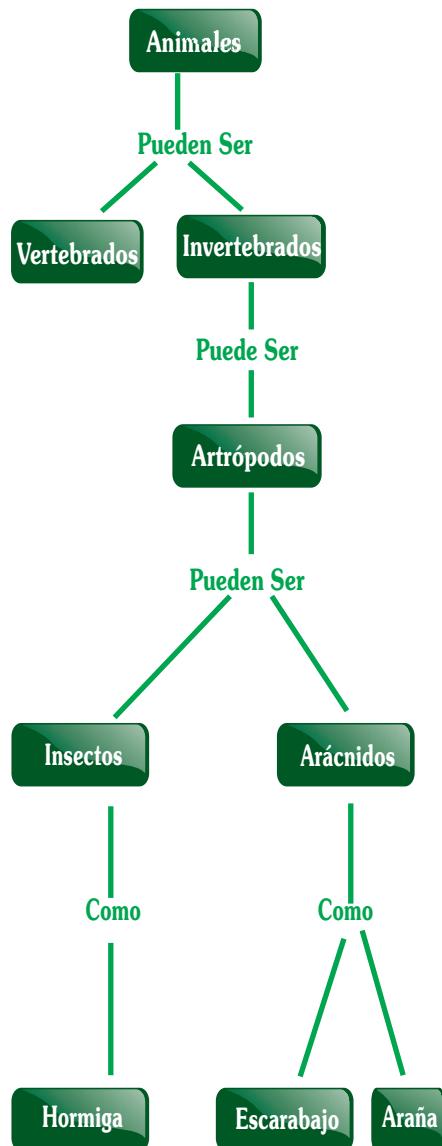
Si los cuenta entonces se puede diseñar el CMI, lo que se hará es descomponer la estrategia de la empresa en acciones concretas, estas acciones se las organiza (o sistematiza) en cuatro áreas genéricas, que son la Financiera, del Cliente (o Comercial), los Procesos Internos y Aprendizaje-Formación interna de la empresa, llamaremos a estas áreas perspectivas aplicando el lenguaje del CMI.

Ahora bien decímos que la estrategia es descompuesta en las acciones concretas que la forman y luego se sistematizan en estas cuatro perspectivas (o áreas), pero estas acciones deben estar vinculadas unas entre otras o bajo una secuencia que debe ser de CAUSA Y EFECTO (en el CMI relación causa y efecto), explicaremos este punto más adelante.



MAPA ESTRÁTÉGICO

Una de las grandes características del CMI es sin lugar a dudas el mapa estratégico, pero ¿qué es un mapa estratégico, cómo se diseña y para qué sirve?.



Para responder y comprender a estas preguntas, primero haremos un paréntesis para hablar del MAPA CONCEPTUAL.

Un mapa conceptual sirve para resumir de manera ordenada y gráfica un tema o concepto de estudio, de tal forma que se pueda comprender el tema al solo apreciar la gráfica, y leer los componentes y palabras de enlace tal como se ve en la gráfica de ejemplo.

Del ejemplo podemos apreciar de forma gráfica y resumida el tema de los animales, en el mapa conceptual existe una estructura relacionada a través de cuadros, líneas y palabras de enlace.

Ahora bien por un momento bajo esta lógica imaginemos que en vez de mostrar de manera resumida y gráfica un tema, se aprecie de igual modo la estrategia de la empresa, pero de tal modo que se pueda apreciar en la gráfica la relación causa y efecto, en vez de la estructura vertical que tiene el mapa conceptual (es decir el seguimiento que se hace al mapa conceptual comenzando desde arriba para abajo los componentes de la gráfica).

Cuando se grafica la estrategia bajo la relación causa y efecto se crea un MAPA ESTRÁTÉGICO, es decir un estructura gráfica que muestra de forma resumida como está compuesta la estrategia de la empresa.

Para leer la relación causa y efecto de las acciones concretas (denominadas objetivos estratégicos en el CMI), organizados en cada perspectiva se comienza de abajo para arriba manteniendo las palabras SI y ENTONCES

OBJETIVO DE LARGO PLAZO – 5 años

Aumentar la participación de la empresa en el mercado

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Para alcanzar el objetivo la estrategia será MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE

Muchas empresas prefieren trabajar con el nombre OBJETIVO ESTRÁTÉGICO DE LARGO PLAZO, es decir no tener por separado estos conceptos, siendo así solo se debe juntar ambos, para el ejemplo vendría a ser: OBJETIVO ESTRÁTÉGICO: AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO MEJORANDO EL SERVICIO AL CLIENTE.

Dimensiones

Aumentar la Participación de la Empresa en Mercado Mejorando el Servicio al Cliente

Perspectiva Financiera

Rentabilidad
Crecimiento

Perspectiva del Cliente

Fidelidad
Satisfacción del Cliente

Perspectiva del Proceso Interno

Calidad del Servicio

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Satisfacción Empleados
Planes de Incentivo

EJEMPLO - PRACTICO

Para comprender todo lo anteriormente expuesto, veamos el siguiente ejemplo práctico. Para este ejemplo el objetivo de la empresa era: AUMENTAR SU PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO la estrategia para lograr esto es: MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE.

Asumiremos que existe una empresa pequeña dedicada a la fabricación de zapatos de mujer de última moda, para fines de explicación y ejemplo asumiremos que la empresa ha diseñado solo un objetivo y una sola estrategia para el mismo. Como se mencionó anteriormente estos objetivos y estrategias pueden ser diseñados en la planificación estratégica, utilizando el análisis FODA o la matriz BCG, u otra metodología.

En base a este ejemplo aplicaremos a este objetivo estratégico, el CMI para gestionar la estrategia de la empresa, descomponiendo la estrategia en acciones concretas, ahora bien esta acción concreta según la metodología del CMI es denominada OBJETIVO ESTRÁTÉGICO, aclarando que este concepto es distinto del objetivo estratégico de largo plazo, que es el principal, el norte al que desea la empresa llegar. En el CMI las acciones concretas, tienen ese mismo nombre y causan confusión, con esta aclaración al realizar la descomposición de la estrategia si lo relacionamos con la jerarquía de objetivos vendrían a ser sub-objetivos pero en el CMI se denominan como mencionamos objetivos estratégicos, a estas partes descompuestas de la estrategia.

Ahora bien fíjense en la gráfica siguiente como se ha descompuesto la estrategia en siete objetivos estratégicos



Viene
Pag.
1

(acciones concretas), y las mismas fueron ordenadas como una mapa estratégico relacionadas bajo un enfoque de causa y efecto.

RELACIÓN CAUSA Y EFECTO

Para leer e interpretar los objetivos estratégicos (es decir la descomposición de la estrategia en acciones concretas) del mapa estratégico, se debe emplear las palabras SI y ENTONCES, del ejemplo sería del siguiente modo.

Si realizamos Planes de Incentivos, entonces mejoraremos la satisfacción de los empleados, Si mejoramos la satisfacción de los empleados, entonces produciremos un Servicio de Calidad, si obtenemos una calidad en el servicio, entonces lograremos la satisfacción del cliente, si logramos la satisfacción del cliente, entonces provocaremos la fidelidad del cliente, si tenemos la fidelidad del cliente, entonces se generara un crecimiento en las ventas, si tenemos un crecimiento en las ventas, entonces aumentaremos la rentabilidad de la empresa.

Algo que es importante aclarar de este ejemplo es lo que sucede muchas veces en la práctica empresarial, que es el desvirtuar la finalidad del Mapa estratégico y por ende del CMI, es probable que cuando están leyendo el mapa estratégico del ejemplo, al terminarlo daba la impresión que todas estas acciones tenían por finalidad aumentar la RENTABILIDAD, de la empresa, ya que terminamos ahí, si sucedió esto; estamos cometiendo ese error que mencioné anteriormente, ya que el mapa estratégico y CMI, lo que hacen es descomponer la estrategia para mostrarla de forma gráfica, la estrategia de la empresa en el ejemplo es mejorar el servicio al cliente para llegar al objetivo que es aumentar la participación del mercado, pero en las perspectivas normalmente se van a generar efectos por la descomposición de la estrategia como el incrementar la rentabilidad de la empresa,

para evitar este error, siempre debe estar al final, en la parte superior del mapa estratégico la estrategia u objetivo estratégico de la empresa, de tal suerte que el mapa nos muestre como esta conformada esa estrategia, es decir nos dibuje el camino que se va a seguir.

INDICADORES DEL CMI

Además cada uno de los elementos que están en el ejemplo del mapa estratégico debe ser medidos por indicadores (que pueden ser financieros y no financieros), la filosofía del CMI nos dice el siguiente pensamiento.

SI NO LO PUEDES MEDIR NO LO PUEDES GESTIONAR

Dicho de otra manera si no lo puedes medir, no podrás administrarlo, porque no contaras con parámetros para saber si esta bien o mal, por ejemplo cualquier docente de la universidad necesita medir el avance académico de cada universitario, esto a través de la calificación y/o los créditos, sin estos parámetros como podría administrar, controlar y evaluar a los alumnos.

Por eso cada objetivo estratégico (es decir las acciones concretas), debe contar con un indicador, en algunos objetivos estratégicos, se tiene la dificultad de saber como medirlos, este punto lo ampliare posteriormente.

Por ultimo cada componente llamado en el CMI objetivos estratégicos esta acomodado en perspectivas según le correspondan, en el modelo genérico del CMI existen cuatro perspectivas:

- » Financiera
- » Clientes
- » Procesos Internos
- » Aprendizaje y Formación

Y cada objetivo estratégico por su finalidad debe estar en una de estas perspectivas manteniendo la relación causa y efecto y bajo esta

premisa describiremos las perspectivas.

PERSPECTIVA FINANCIERA

La construcción del CMI debe animar a las empresas a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa.

Los objetivos financieros (las acciones que tiene relación con el campo financiero) sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- » Crecimiento
- » Sostenimiento
- » Cosecha

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionadas hacia el CASH

FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguros e inmediatas. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado. En el ejemplo esta perspectiva esta compuesta solo de dos objetivos estratégicos.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Rentabilidad

Crecimiento

PERSPECTIVAS DEL CLIENTE

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir.

Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las



propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- » Cuota de Mercado
- » Incremento de clientes
- » Retención o adquisición de clientes
- » Satisfacción del cliente (es uno de los aplicados al ejemplo)
- » Rentabilidad del cliente (es uno de los aplicados al ejemplo, como Fidelidad)

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- » El tiempo
- » Calidad
- » Precios

En el ejemplo se tiene dos objetivos estratégicos.



PERSPECTIVAS DEL PROCESO INTERNO

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se le recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

- » El proceso de innovación
- » El proceso operativo
- » El servicio postventa

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de

aprendizaje y crecimiento.

- » Las capacidades de los empleados
- » La satisfacción del empleado
- » La retención del empleado
- » La productividad del empleado
- » Las capacidades de los sistemas de información
- » La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones. Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del CMI de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.

CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Hasta este punto algunas de las premisas del CMI le deben ser familiares, esto se debe a que usted conoce el Marco Lógico que se utiliza para el tema de proyectos, el cual también tiene una relación causa y efecto, y utiliza indicadores, esta herramienta se conforma en una matriz, pues bien el CMI también, por ese motivo es que se denomina CUADRO DE MANDO INTEGRAL ya que es un cuadro de donde se gestiona (manda), bajo una relación causa y efecto (integral) la estrategia, el formato genérico es el siguiente:

Dimensions	(a) Objetivos Estratégicos	(b) Indicadores	(c) Blancos (metas)	(d) Programas De Acción
Perspectiva Financiera				
Perspectiva del Cliente				
Perspectiva del Proceso Interno				
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento				

Donde:

a) Objetivos Estratégicos.- Son las acciones concretas que figuran en el mapa estratégico, bajo la relación causa y efecto.

b) Indicadores Estratégicos.- Son indicadores que miden la actuación de cada objetivo estratégico, en el CMI se menciona



Viene Pag. 9 mucho por separado también los indicadores de causa y efecto y/o indicadores de actuación, estos últimos vendrían a ser lo mismo, estos indicadores son parte del indicador estratégico, que mide al objetivo estratégico, para comprender esto analicemos parte del ejemplo: En la perspectiva financiera existe el objetivo estratégico "Rentabilidad" como ultimo paso, este se puede medir con el indicador estratégico del ROI, que tiene la siguiente formula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad de la Gestión}}{\text{Total Activos}} * 100\%$$

El indicador de actuación sería la Utilidad de la gestión y/o Total activos, por ejemplo tomando el primero si aumentamos las utilidades manteniendo los activos, lograremos subir la rentabilidad, estamos provocando una causa que tendrá el efecto de aumentar o disminuir el resultado (efecto), como ven los indicadores actuación en algunos casos son parte del indicador estratégico.

c) Blancos o Metas.- Son para fijar un límite o meta que se desea logra con cada indicador, siguiendo el ejemplo de la "Rentabilidad" que es medida por ROI, en este punto la empresa desea que este indicador llegue al 10% como meta, entonces son parámetros que fijamos como blanco para ser alcanzados por el indicador.

d) Programas de Acción .- Son las medidas, programas de corto plazo o acciones específicas que se deben realizar para que logremos cada objetivo estratégico por perspectiva, desde el enfoque estratégico serían como las tácticas, son eminentemente la parte operativa del CMI.

EJEMPLO PRACTICO

Dicho esto aplicaremos todo lo mencionado, y armaremos un CMI en base al ejemplo simple, que sería de la siguiente forma. (**Ver cuadro**).

Dimensiones	Aumentar la participación de la empresa en mercado mejorando el Servicio al Cliente	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Blancos (Metas)	Programas de Acción	
Perspectiva Financiera		<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad Crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> •ROI •Tasa de crecimiento de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> •Hasta un 10% •Subir un 12% 	<ul style="list-style-type: none"> •Programas de evaluación de la cartera mensualmente •Seguimiento a los indicadores de rentabilidad 	
Perspectiva del Cliente		<ul style="list-style-type: none"> Fidelidad Satisfacción del Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Número de clientes Promedio de Satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener y/o subir la cartera actual Igual o mayor a 8 puntos 	<ul style="list-style-type: none"> •Mejorar las instalaciones de ventas •Generar formularios de evaluación •Evaluación con el cliente misterioso 	
Perspectiva del Proceso Interno		<ul style="list-style-type: none"> Calidad del Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Indice de calidad según el ISO 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la calificación ISO vigente 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar la evaluación conforme al ISO • Adecuar los Procesos • Mejorar los diseños 	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento		<ul style="list-style-type: none"> Planes de Incentivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de incentivo • Satisfacción empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementos de comisiones • Medida de Satisfacción de empleados 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar hasta un 5% el valor de las comisiones Igual o mayor a 8 puntos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal de ventas • Realizar evaluaciones al personal

Podemos apreciar como se ha incorporado el mapa estratégico, los objetivos estratégicos los indicadores por cada objetivo, así como sus blancos y programas de acción. Se aclara que este ejemplo es simple solo para mostrar el CMI, pero aun así puede existir otra forma (otra estrategia) para llegar al objetivo de largo plazo, en el CMI el concepto de estrategia es otro, no es el camino para alcanzar el objetivo sino es solo una HIPOTESIS, dicho de otro modo creemos que estas acciones nos llevaran al objetivo, puede existir otra forma, que de igual modo se aplicara esta metodología.

CUAL ES EL NUMERO Y ORDEN DE LAS PERSPECTIVAS

Todo lo expuesto hasta este momento es de forma genérica propuesta por los creadores del CMI, pero ellos nos indican que el CMI es flexible, y se acomoda a las características de la organización y del sector al cual pertenecen. Para apreciar la flexibilidad de CMI les hago la siguiente pregunta ¿Quién es el Cliente de COCACOLA?, cuando se hace este pregunta normalmente lo primero que nos viene a la cabeza es que el cliente de coca-cola es uno mismo, es decir nosotros. Pero es un error por uno, no va hasta la fabrica de Coca-Cola a comprar un embase o botella de este refresco, uno va a comprar este producto a la tienda o supermercado, ya que uno es en realidad el consumidor final, el cliente verdadero de Coca-Cola es en realidad estos intermediarios (tiendas, supermercados, etc), a los cuales esta destinado por ejemplo su sistema de



distribución, entonces si Coca-Cola hiciera un CMI tendría posiblemente cinco perspectivas, donde figura aparte de la perspectiva de cliente la PERSPECTIVA DE CONSUMIDOR FINAL.

Cada organización dependiendo de sus características puede necesitar más de las cuatro perspectivas genéricas, lo cual nos lleva al orden, el mismo de manera genérica es:

- ④ Perspectiva Financiera
- ④ Perspectiva Cliente
- ④ Perspectiva Procesos Internos
- ④ Perspectiva de Aprendizaje y Formación.

Pero el orden y nombre de cada perspectiva también puede variar dependiendo del tipo de organización (ONG, Alcaldía, Municipio, Hospital, fabrica, etc). Por ejemplo mi persona realizo un CMI para la Facultad de Ciencias Puras y Exactas de una Universidad Estatal y el orden que aplique fue el siguiente:

- ④ Perspectiva Comunidad Universitaria (en vez de perspectiva del Cliente)
- ④ Perspectiva de Procesos Internos.
- ④ Perspectiva de Formación y Desarrollo (en vez de perspectiva de aprendizaje y formación).
- ④ Perspectiva Financiera (al último porque la universidad estatal, es financiada por el Estado y no genera sus propios recursos como sucede en las universidades privadas).

Como ven el numero, orden y denominación de las perspectivas puede variar, los autores nos dicen a este punto lo siguiente:

Libro Cuadro de Mando Integral Pg. 48 ultimo punto, no existe ningún teorema matemático que diga que las cuatro perspectivas son a la vez necesarias y suficientes.

Además, se puede enriquecer el CMI, recordemos que el mismo es una matriz que tiene la siguiente forma:

Dimensiones	(a) Objetivos Estratégicos	(b) Indicadores	(c) Blancos (metas)	(d) Programas De Acción
Perspectiva Financiera				
Perspectiva del Cliente				
Perspectiva del Proceso Interno				
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento				

Pero, en la practica con la finalidad de contar más insumos, he incorporado algunos elementos del marco lógico, para hacer al CMI más versátil, estos elementos nuevos son, medios de verificación, y/o fuentes de verificación, y supuestos para que el CMI quede de la siguiente forma:

Dimensiones	(a) Objetivos Estratégicos	(b) Indicadores	Fuentes de Verificación	(c) Blancos (metas)	(d) Programas De Acción	Supuestos
Perspectiva Financiera						
Perspectiva del Cliente						
Perspectiva del Proceso Interno						
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento						

ALGUNOS INDICADORES

En el tema de los indicadores se puede dividir en dos tipos, los financieros y los no financieros. Del primero normalmente son los del Dupont, que van orientados a los temas de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, etc. Como son más conocidos estos indicadores me orientare a los no financieros y les brindare unos ejemplo de ellos:

Tasa de crecimiento (para ventas, ingresos, cantidad de pedidos, etc)

$$\text{Tasa de Crecimiento} = \frac{\text{cantidad año 2} - \text{cantidad año 1}}{\text{cantidad año 1}} * 100\%$$



Regla de tres

El ROI por ejemplo es una regla tres, porque si la empresa trabaja con todo sus activos igual 100% cuento seria la utilidad que genero respecto de la empresa (o el total de activos), X=incógnita a encontrar en %.

Llevada a formula nos da el %, que buscamos, este criterio se puede emplear para objetivos estratégicos no financieros.

Promedio de Satisfacción

Para esto se debe elaborar formularios por ejemplo para clientes o empleados donde cada respuesta tiene un valor que se pondra para calificar un promedio.

COMO GESTIONAR EL CMI.

Para que tenga exito su estrategia cada objetivo estratégico y sus respectivos programas de acción deben formar parte de cada gestión en su Programa Operativo Anual POA, también llamado Plan de acción anual, para que sea operativo el CMI durante cada gestión hasta completar el lapso de tiempo del mismo.

Durante cada gestión y de forma trimestral se va ir evaluando los indicadores de cada objetivo para ver si están llegando a los blancos fijados, así también los programas de acción, del mismo modo como evaluamos la ejecución presupuestaria, solo así se podrá convertir en el CMI en un verdadero SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.

Esperando que a lo largo de este paseo, haga comprendido las virtudes del CMI así como su diseño, lo invito a practicar diseñando estrategias para llevarlas luego al CMI.



Columna de opinión

"MASACRE DE MEDICOS Y PACIENTES, CRUCERO POR EL MEDITERRANEO PARA LAS EPS"

¿Goce Efectivo de la Salud o Muerte Efectiva de la Salud Pública?

Aporte para el enriquecimiento del debate escribiendo a funvisionsalud@gmail.com

La propaganda que pulula por televisión y radio termina diciendo que los decretos de Emergencia Social son el "Gran Salto al goce Efectivo de la Salud", lo serán en mi opinión para Palacino (Saludcoop), o el Dr. Gil (dueño de Solsalud) hoy tras las rejas o su esposa, hoy candidata al Congreso de la República.

Sin embargo, hay algo muy positivo de todo esto y es que se castiga con mayores impuestos a los vicios y la vagancia, es decir, cigarrillo y licor. Ah! y el del dinero de los juegos de azar. Del Decreto No 127, tan solo la quinta parte del impuesto a cigarrillos y tabaco del total de impuesto a licores, vinos y aperitivos, luego de sacado el IVA, (menos de una decima parte) irá a los Departamentos, que se destinarán para la salud en la unificación de los planes POS de los colombianos. Listo, entendemos la buena intención del ejecutivo al generar impuestos regresivos así sea para los vagos, pero sin posar de protestantes y poco proactivos veamos la realidad y háganse o hagámonos esta pregunta: PARA QUIEN O A DONDE VAN A PARAR ESTOS DINEROS, al hotel de PALACINO o a la campaña al Congreso de la esposa del Dr. Gil dueño de Solsalud? O a los bolsillos de uno que otro gerente de IPS pública o privada? Con el anterior decreto se recaudará más de un billón de pesos 1.000.000.000.000 y jojo! entre 2002 al 2010, se dejaron de recibir, doce billones, por efecto de ley 715 o SGP 12.000.000.000.000, (Editorial de EL TIEMPO 24-01-2010).

EL FONPES O Decreto No 128 la verdad se llama es FRONPES, pero debería ser FONPES, porque es el Fondo de Prestaciones Excepcionales en Salud que para el EJECUTIVO y todo el que medio comprenda el tan claro, limpio y amplio camino de las normas en salud es otro nocherito o mesa de noche, como diría mi amigo Edgar, lleno de m..... Si antes vía tutela se podían tener los servicios que no cubrían las EPS, ahora se "despejara" el camino para el paciente ya que por medio de una solicitud que hará, primero a la IPS y ésta a la EPS y ésta a su vez a un nuevo COMITÉ

TECNICO a nivel nacional, que devolverá a la EPS, ésta a la IPS y ésta a su vez al usuario, para que inicie nuevamente su calvario. iSi! Una nueva figura, así como la CRES que remplazo al CNSSS, llámese a CRES de descrestar con sus nuevos acuerdos. iAh! A propósito gracias señores secretarios de salud asesores del ministro de la protección social, por hacer, vía evento, todas las actividades de Prevención y Promoción, qué como lo dijo nuestro amigo E.T. Gerente de Garzón Huila, "si antes tenía cuatro auxiliares de enfermería para vacunación y me costaban cerca de tres millones, al hacer cálculos solo me van a pagar millón ochocientos, pues entonces solo tendré dos auxiliares". Volviendo al descrestro o decreto No 128, también se le dá al moribundo usuario, la ventaja de hacer préstamo, vender su cuerpo y no estoy hablando de prostitución, quiero decir su riñón o testículo, o casa, pagar con cesantías o ahorros de pensiones, a vivir agonizante mientras muere dignamente y deja a su familia en la calle.

DESCRESTOS Nos. 129-130 ¡BUENOS BUENÍSIMOS! Controlan la evasión y elusión de empleadores y trabajadores. De éstas se viene hablando hace muchísimo, en cada reforma tributaria, en cada campaña política, desde hace más o menos dos siglos. Deseamos que por fin, se saquen a los más de cincuenta mil colados en régimen subsidiado, que tienen capacidad de pago y obliguen a miles de patronos del campo y la ciudad a cancelar la salud de todos sus trabajadores. Apresúrense señores ganadores de loterías y juegos de azar porque se dio un plazo máximo de un año para reclamar sus premios (Descrestro No 130) o de lo contrario serán trasladados sus dineros a la salud.

DESCRESTO No 131 iGOLD O NOM PLUS ULTRA! Al referimos a éste, queremos traer a colación el artículo publicado por la ACIN, Asociación Colombiana de Infectología: "en forma amañada se pretende ajustar lo científico y ético con los intereses del sistema e intenta utilizar equivocadamente los principios de la medicina basada en la evidencia y del análisis de costo-efectividad, haciéndolos parecer

como cómplices de la propuesta y no como lo son, una necesaria y dinámica aplicación del método científico que respeta principios y experiencia profesional para mejorar la toma de decisiones y uso apropiado de una atención de los recursos para el bienestar de toda la sociedad" y sí obligaría a los médicos, odontólogos y todos los profesionales de la salud a prescribir solo lo del POS o de lo contrario se verían sujetos a multas de 20 a 25 millones, si se salen de esta PICOTA O PICALEÑA.

DESCRESTO No 132 Y 133 CON DEDICATORIA A LOS ALCALDES. Perderían los municipios para el caso del Huila, cerca de un 40% de todo su presupuesto, ya que no llegaría al fondo local de salud, sino que una fiducia o Patrimonio Autónomo, como lo reza el decreto 132 pagará directamente a las EPS quienes ya no tendrán para administrar el 8% de la UPC sino el 100%. Si a éste le agregamos que para el caso de las E.S.E. Municipales o de baja complejidad en donde toca contratar casi todo por evento la plata, dinero o efectivo, como lo explica la ACESI, pasará a ser cancelada entre 90 y 120 días, ya que no habría la presión del alcalde para el pago directo, como hasta ahora lo hemos hecho con varias EPS, aún a pesar que el decreto 1122 y 4747 de 2006 los obligaba a pagar anticipadamente el mes que se estaba ejecutando. Para el caso de Pitalito (Huila) mi municipio dejaría de recibir más de 25.173.939.140, véase bien, más de veinticinco mil millones y el Huila dejaría de recibir más de un billón de pesos. Entonces en qué quedaría el municipio o la secretaría de salud local? En una simple oficina de quejas y reclamos de los diversos regímenes de la salud.

Entretanto en el descrestro No. 133 dice de manera clara y precisa que las EPS deberán contratar hasta un 60% con la red pública, o sea que si lo hacen en un 10 o 20% estará bien. También reza claramente que "solo podrá capitarse lo de baja complejidad". Claro, que a ésta hay que restarle la Salud Pública, que como ya lo dijimos en la primera parte, la CRES obliga a contratar vía evento la Promoción y Prevención. Pero óigase bien y véase bien "deberá contratarse, (la salud pública) bajo el esquema de inducción a la demanda".



**MARCO AURELIO
PUENTES QUESADA**

Léase que las EPS condicionarían la facturación de P y P a la obligatoriedad de la demanda inducida. Ojo Secretarios de Salud y Gerentes de IPS públicas.

Otros BUENOS, BUENÍSIMOS. Para el caso del Descrestro No 134 se dispondrían de 559 mil millones de pesos que se sumarían a la cuenta de ECAT del FOSyGA para el FONPRES y la CRES. No dice cuánto para el uno y cuánto para lo otro. Y el último Descrestro, el No 135 crea el FRISCO Fondo de Rehabilitación Social y lucha contra el Crimen Organizado, que tendrá su campo de acción sobre la prevención, mitigación y superación y desarrollo institucional para la disminución del consumo de sustancias psicoactivas.

Entre protestantes y propositivos de estas sentencias proferidas por el ejecutivo, solicitar a la Corte Suprema que declare inconstitucional los decretos, que como ciudadanos afectados o beneficiarios, lesionan gravemente nuestra salud y la de miles de IPS públicas haciéndonos rodar por un barranco más grande que el cañón de Chicamocha o del Colorado de los U.S.A. iAh! Y a propósito, THE ECONOMIC de Inglaterra felicitó a nuestro presidente por estos descrestos y lo comparó con Obama, saliendo mejor librado A.U.V. y dijo que mientras éste no se puso a consultar con el Congreso, haciéndolo por decreto, se evitó el proceso engorroso y penoso del legislativo, como sí lo hiciera Obama. Que estarán pensando los demócratas Londinenses si supieran que nuestro Presidente bajó, la popularidad de un 64%, antes del 23 de enero a un 46% después de esta y más ahora que por vicios de inconstitucionalidad y más exactamente por cinco vicios que van desde el exceso de dinero, el transfuguismo, falsedad o modificación de textos por el congreso entre otros se cayó el referendo reelecciónista?.

Para finalizar, una sola frase, o como diría el padre Chucho: "y libranos del mal, amén"