



**Modelo de Gestión
de la Red Metropolitana de Salud
del Valle de Aburrá.**

Modelo de Gestión de la Red Metropolitana de Salud del Valle de Aburrá.

Un proyecto del Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

Hernán Darío Elejalde López, **director Área Metropolitana del Valle de Aburrá**

John Romeiro Serna Peláez, **rector Institución Universitaria Esumer**

Autores

Equipo de trabajo

Secretaría de Bienestar Social y Desarrollo Comunitario, Barbosa. Subsecretaria: Claudia Patricia Avendaño Molina.

Secretaría de Salud, Participación Ciudadana y Protección Social de Girardota. Secretario: Luis Carlos Ruiz Gómez.

Secretaría de Salud Copacabana. Secretario: Carlos Arturo Zapata Zapata.

Secretaría de salud de bello. Secretario: César Augusto Arango Serna.

Secretaría de Salud De Medellín. Secretario: Gabriel Jaime Guarín.

Secretaría de Salud Envigado. Secretario: Ricardo Antonio Castrillón Quintero.

Secretaria de Salud y Protección Social de Itagüí. Secretario: Luis Guillermo Pérez Sánchez.

Secretaría Seguridad Social y Familia La Estrella. Secretario: Jaime Alberto Carmona Cano.

Secretaría de Salud Sabaneta. Secretario: José Ricardo Ordoñez Hernández.

Secretaría Local De Salud y Sisbén de Caldas. Secretario: Juan Felipe Gómez Toro.

E.S.E. Hospital San Vicente de Paul, Barbosa. Gerente: Rafael Alberto Arismendy Osorio.

E.S.E. Hospital San Rafael, Girardota. Gerente: Margarita María Escudero Osorio.

E.S.E Hospital Santa Margarita, Copacabana. Gerente: Gustavo Adolfo Espinosa Yepes.

E.S.E Bello Salud, Bello. Gerente: Elkin de Jesus Cardona Ortiz .

E.S.E Hospital General de Medellín, Medellín. Gerente: Leopoldo Abdiel Giraldo Velásquez.

E.S.E. Metrosalud, Medellín. Gerente: Martha Cecilia Castrillón Suarez.

E.S.E Manuel Uribe Ángel, Envigado. Gerente: Marta Lucía Vélez Arango.

E.S.E Santa Gertrudis, Envigado. Gerente: Juan Carlos Cañas Agudelo.

E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz, Sabaneta. Gerente: María Gabriela Correa Agudelo.

E.S.E. Hospital del Sur, Itagüí. Gerente: Gloria Patricia Valencia López.

E.S.E. Hospital La Estrella, La Estrella. Gerente: Luis Carlos Villada Gómez.

Profesionales del Equipo Técnico del Programa Red Metropolitana de Salud- Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

Profesionales de la Institución Universitaria Esumer .
Grupo Escuela de prospectiva y Desarrollo Empresarial Institución Universitaria Esumer.

Interventoría AMVA

Raúl Cano Jaramillo, Profesional Contador.

Coordinación de la publicación

Oficina Asesora de Comunicaciones del Área Metropolitana del Valle de Aburrá.
Centro de Investigaciones y Prospectiva Institución Universitaria Esumer.

Diseño Gráfico

Centro de Investigaciones y Prospectiva Institución Universitaria Esumer.

Impresión

LIBRO ARTE.

Primera edición

14 de Octubre 2015, Medellín.

Nota de derechos reservados

Las opiniones expresadas en esta publicación corresponden exclusivamente a sus autores y en nada comprometen la opinión o criterio del Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

Los contenidos de esta publicación son propiedad del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Los municipios e instituciones miembros de la Red Metropolitana de Salud y la Institución Universitaria Esumer, podrán hacer uso de la misma. Todos los derechos reservados. Para utilizar información contenida en ella se deberá citar la fuente.

PRESENTACIÓN

La línea 6 del Plan de Gestión 2012 - 2015 "PURA VIDA" definió la Red Metropolitana de Servicios en Salud y el programa 25 para su ejecución: Diseño, estructuración e implantación de la RED METROPOLITANA DE SALUD como mecanismo que ayude a dar alcance a los objetivos trazados en Metrópoli, se propone como estrategia la creación y conformación de una RED METROPOLITANA DE SALUD, que considera como características principales, la integración de los servicios de salud para contribuir a superar la fragmentación en la prestación, dificultades para el acceso, deficiencias en la calidad, baja eficiencia en el uso de recursos, altos costos de producción, baja calificación de los usuarios por los servicios recibidos, duplicidad en infraestructura y tecnologías y los escasos resultados en la modificación de los indicadores de salud.

Adicionalmente propenderá en su estructuración, conformación e implementación por la integración prioritaria de los prestadores de servicios de salud públicos - Empresas Sociales del Estado ESE y las Secretarías de Salud o similares, con la participación ciudadana y de los grupos de interés. En la madurez del proceso, considerar la participación de las instituciones prestadoras de servicios de salud y otras organizaciones privadas que contribuyan al desarrollo del objeto de la Red Metropolitana de Salud, además considerar la posibilidad de incluir las empresas de la cadena productiva de salud.

El alcance de la Red Metropolitana en salud es dinamizar, apoyar, cooperar y facilitar el abordaje integral de la situación de salud del Valle de Aburrá con el liderazgo de las Secretarías de salud o similares, las Empresas Sociales del Estado, la participación de la ciudadanía y los grupos de interés, mediante el trabajo en red para proponer y ejecutar acciones que conduzcan a la resolución de los problemas más relevantes en salud, contribuir a mejorar la gestión territorial, el acceso, la calidad y oportunidad de los servicios de salud, la calidad de vida y disminuir las inequidades en los territorios y la ciudadanía metropolitana.

Este documento corresponde a la definición estratégica de la Red Metropolitana de Salud, construido con criterios participativos y deliberativos de sus miembros (Secretarías de Salud y Gerentes de las Empresas Sociales del Estado), quienes fueron partícipes activos del diseño del Modelo de Gestión de la REMES (Red Metropolitana de Salud –REMES-). Es por eso, que el actual ejercicio identifica, reconoce y se alinea esas definiciones de Gestión.

HERNÁN DARÍO ELEJALDE LÓPEZ
Director

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	9
2. ENCUADRE CONCEPTUAL	10
2.1. La Prospectiva	11
2.1.1. Tendencias	13
2.1.2. Rupturas	13
2.1.3. Hechos portadores de futuro –HPF-	14
2.2. Cambios en la estrategia	15
Tabla 1. Cambios paradigmáticos por componentes.	15
2.3. Conceptualización y estructura de un Modelo de Gestión	16
2.3.1. Plataforma Estratégica	16
2.3.2. Cadena del valor	16
2.3.3. Procesos	17
2.3.4. Sistema de Indicadores	17
3. MODELO DE GESTION DE LA RED METROPOLIATANA DE SALUD DEL VALLE DE ABURRÁ-REMES-.	18
3.1. Definición de la Plataforma Estratégica.	18
3.1.1. Razón de Ser	18
3.1.2. Análisis del sistema de relaciones	20
3.1.3. Análisis retrospectivo	21
3.1.4. Análisis de Factores de Cambio	21
Tabla 2. Identificación de factores de cambio por dimensiones	22

3.1.5. Priorización de Factores de Cambio (críticos para el Modelo)	23
Tabla 3. Despliegue Estratégico según Modelo de gestión REMES	33
3.2. Análisis de Procesos	36
3.3. Diseño de Indicadores de Gestión.	39
Tabla 4. Sistema de Indicadores Modelo de Gestión REMES.	41
ANEXOS	47
ANEXO NRO. 1. GLOSARIO	48
DIMENSION: Red de salud	51
ANEXO NRO. 2. FACTORES DE CAMBIO	51
DIMENSION: Desarrollo	56
Anexo 3.1. Análisis Estructural	59
Análisis de motricidad y dependencia	59
ANEXO NRO. 3. TÉCNICAS DE PRIORIZACIÓN	59
Cuadrantes de motricidad y dependencia	60
Matriz motricidad dependencia	62
Anexo 3.2. Técnica de Pareto	62
IDENTIFICACION DE VARIABLES	63
CALIFICACION DE VARIABLES	64

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento muestra dos facetas, la manera como se asumió el diseño del modelo de gestión de la Red Metropolitana de Salud (de ahora en adelante se denominará REMES) y los resultados producto de este ejercicio participativo. La construcción se realiza desde un enfoque prospectivo, estratégico y de procesos. Fue un proceso colectivo en donde intervienen de manera proactiva los integrantes del equipo de la Red Metropolitana de Salud, Secretarios de Salud y Gerentes de las Empresas Sociales del Estado (hospitales) de los municipios del Valle de Aburrá, que conocen las distintas posibilidades futuras de ésta.

La construcción partió de realizar un encuadre conceptual, sobre la prospectiva, la estrategia y los componentes del modelo de gestión propuesto¹. Seguidamente el ejercicio recoge las valoraciones y apreciaciones de los participantes, en torno a la esencia de la Red Metropolitana de Salud (REMES) y desde acá se desata todo el abordaje detallado de los componentes metodológicos del modelo de gestión.

Es claro que existen diferentes formas de establecer un modelo de este tipo, en nuestro esquema se requiere el direccionamiento estratégico, el cual para su operativización necesita seguidamente la definición de procesos estratégicos y de soporte, estructuras e indicadores, que permitan desarrollar y medir día a día, la manera como se acumula, en función de la sostenibilidad y el desarrollo de la REMES.

Se retoman de manera particular las diferentes miradas y mediante un proceso de síntesis y consenso, con ello, se encuentran las definiciones y los compromisos más pertinentes para garantizar el desarrollo, en el tiempo, de la REMES.

1. Modelo estructurado y probado por el Grupo de la Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de la Institución Universitaria Esumer.

2. ENCUADRE CONCEPTUAL

Antes de proceder a describir el enfoque de trabajo, la metodología y el carácter participativo del ejercicio estratégico, es necesario referirse a los documentos que sustentan la creación de la Red Metropolitana de Salud y, desde luego, el diseño de su propio Modelo de Gestión. En efecto, uno de los textos está relacionado con el Acuerdo Metropolitano No. 04 del 26 mayo de 1999, en que la Junta Metropolitana del Valle de Aburrá en uso de sus atribuciones (artículo 319 de la Constitución nacional y los Artículos 1 y 6, de la Ley 128 de 1994) y bajo la motivación de promover programas y proyectos de naturaleza social, acoge el tema de la Salud como un Hecho Metropolitano (El hecho metropolitano está en el capítulo III, artículo 10, de la Ley 1625 de 2013 del Régimen para las Áreas Metropolitanas).

Hecho que requiere, según el artículo 4 del Acuerdo, ser abordado con soluciones y/o alternativas sociales en convenio con las administraciones municipales, que por lo menos beneficie a dos (2) municipios que integran el Área Metropolitana.

Esta última situación de convenios municipales, está fundamentada en la Ley de Régimen Municipal (Ley 1551 de 2012) que establece que los municipios podrán firmar “contratos plan” con la Nación, en un acuerdo de asociatividad entre el Gobierno nacional y un ente territorial o entre entes territoriales para la optimización de los recursos. En efecto, la Ley explica que los recursos vitales (caso de la Salud, educación o agua potable) para la población no se pueden afectar.

La Línea 6, Red Metropolitana de Servicios en Salud, del Plan de Gestión Pura Vida 2012-2015 del Área Metropolitana del Valle de Aburrá (en Junio 28 de 2012), anuncia como principal problemática el descontento de la gente por la prestación de los servicios de salud. El plan proyecta el desarrollo e implantación de una Red que coordine y articule los servicios referidos. Y es efectivamente, un año más tarde, bajo el Acuerdo Metropolitano Nro. 9 del 14 de junio de 2013 que la Junta Metropolitana del Valle de Aburrá en uso de sus facultades legales y estatutarias, crea y conforma la Red Metropolitana de Salud. (Artículos 1 y 2)

El artículo 5 del Acuerdo Metropolitano Nro. 9, entre otras funciones, propone que la Red elabore su reglamento interno y gobernabilidad, (...) el desarrollo e implementación de estrategias (...) apoyar a sus integrantes activos en el desarrollo e implementación de los proyectos estratégicos priorizados y definidos institucionalmente, a través del proyecto Red Metropolitana de Salud (...) gestión para la consecución de recursos. (Resolución Metropolitana 0475 de 2014). Sin duda, para poder operativizar estas estrategias y funciones, es necesario estructurar estratégicamente el Modelo de Gestión de la RED, el cual es propósito de este trabajo participativo.

En efecto, cualquiera sea el ejercicio estratégico o de gestión, es importante desde el inicio de cualquier proceso participativo, definir enfoque y metodología de trabajo, pero es igualmente significativo tener las definiciones precisas y claras sobre los elementos, categorías o componentes que se usan en el desarrollo de la respectiva práctica colectiva (Glosario en Anexo Nro. 1). Por eso, antes de mostrar los resultados, se definen algunos conceptos usados durante el trabajo realizado para el diseño del Modelo de Gestión de la Red Metropolitana de Salud.

2.1. La Prospectiva

La prospectiva es un Concepto creado en los noventas por la Escuela Francesa, es aplicada como visión colectiva y acción estratégica. Es una disciplina que estudia el futuro para estimular los procesos de vigilancia e inteligencia con el fin de facilitar la toma de decisiones estratégicas. Es un proceso que va de la anticipación a la acción, a través de la apropiación (incorporando de esta manera el triángulo griego y dándole una alta connotación de transformación cultural).

El modelo actual de Prospectiva estratégica que se conoce como Planeación prospectiva estratégica, define escenarios y planea su diseño y construcción a través de la estrategia. Los escenarios son imágenes, representaciones temporales, los cuales se construyen con factores de cambio como claves que se expresan desde distintos enfoques: Social, político, cultural, económico.

El establecimiento de una Red es un ejercicio que tiene un basamento de transformación cultural en tanto genera rupturas a miradas desarticuladas e individualistas. Y es efectivamente, en este escenario, que la REMES puede contener muchos escenarios alternativos.

Como se dijo antes, la prospectiva como disciplina tiene como objeto de estudio, el futuro. El futuro como representación temporal es incierto, múltiple, está cargado de muchos interrogantes que desatan desde hoy, desde el ideal, la búsqueda de la felicidad, la dignidad y el buen vivir, significando grandes transformaciones y movilizaciones sociales. Esto es una clave para abordar el futuro de la REMES.

El futuro está formado por un conjunto de imágenes, representaciones, escenarios, de carácter mental, que se visualizan en el tiempo y se definen desde las concepciones y comprensiones de los sujetos interesados y/o comprometidos en el abordaje de la construcción de la Red Metropolitana de Salud. Esto le da un carácter ideológico.

El futuro de la RED hoy no existe, solo se sabe que vendrá. Es un referente a alcanzar y su realización está determinada, en gran medida, por decisiones conscientes, planeadas o inconscientes y sin planeación de los actores que lo vivirán. Las preguntas, las dudas son el resultado de la multiplicidad de imágenes, representaciones y escenarios que se plantean para el futuro. Estos interrogantes le dan sentido al presente y se convierte en un ejercicio de libertad mental.

Entre las múltiples representaciones emerge con fuerza un ideal, un deseo, un anhelo para la REMES.

Es una apuesta que convoca a su construcción como expresión de poder, esto le da un carácter político.

La apuesta de futuro de la construcción de la RED es una construcción de carácter colectivo que se da en la medida que los actores de manera voluntaria, activa o proactiva y consensual la convierten en una visión compartida. Una aspiración noble de la sociedad a través de la salud es la construcción de su felicidad, la dignidad y el buen vivir. El presente, como determinación del escenario apuesta y como compromiso de los actores de su construcción, vive procesos significativos de transformación, en perspectiva del desarrollo de la sociedad.

El abordaje del futuro de la REMES exige de entender que esta se construye desde una dinámica cambiante y caótica. Por ello la comprensión del concepto de cambio es crítico y determinante para los desarrollos de la REMES.

El cambio es un proceso de transformación de la realidad que de manera permanente afecta las dinámicas inmersas en la Red, tales como: Sociales, políticas, económicas, culturales, tecnológicas, cotidianas, entre otras. Su carácter de proceso lo hace dinámico, a veces turbulento y caótico, que genera transformaciones simples o profundas que inciden permanentemente en las definiciones, decisiones y dinámicas de las organizaciones, la Red y el territorio (Valle de Aburrá). Igualmente se caracteriza por que desde lo temporal, se hace creciente exponencialmente, en sus ritmos.

Desde esta comprensión conceptual del cambio, los factores de cambio son elementos que se expresan en la realidad que se interviene generando una evolución o involución, transformación o retraso de los componentes o dimensiones sociales, políticas, económicas, ambientales, entre otras, es decir, pueden expresarse de manera positiva acelerando el cambio o negativa retardándolo.

El futuro de la REMES es incierto, múltiple y esencialmente distinto al hoy, es decir, no se sabe con certeza cuál será su expresión, lo único que se sabe es que existen muchos futuros posibles, probables y deseados, y desde luego, lo deseable es aquel que genere profundas transformaciones para la consolidación de la RED.

Desde la disciplina prospectiva en la construcción de su metodología, los factores de cambio adquieren un sentido vital y determinante para el análisis de los futuros alternativos posibles y en especial del futuro deseable de la RED. El abordaje de estos se realiza desde una perspectiva de cambio profundo. Para ello se hace necesario realizar algunas precisiones conceptuales y comprensiones prospectivas de lo que son los paradigmas, las tendencias, las rupturas y los hechos portadores de futuro.

Los paradigmas son formas de concebir, de ver la realidad, son “verdades”, reconocimientos y aceptaciones de una comunidad. Son aquellos lentes que permiten leer, interpretar la realidad en que se encuentra inmerso la REMES en un tiempo determinado. Están determinados por el nivel de comprensión que la sociedad ha logrado construir sobre la realidad observada y observable, hasta el momento histórico en que se manifiesta el paradigma. Lo anterior lo hace mutable ya que la preocupación de la ciencia es lograr cada vez mayores comprensiones del mundo y construir nuevas teorías derivados de nuevas observaciones, hallazgos y descubrimientos producto de nuevas preguntas investigativas. Las preguntas y respuestas del presente están determinados en lo fundamental por el dominio que impone el paradigma dominante.

Partiendo que el futuro deseado es significativa, esencial, sustancial y fundamentalmente diferente al presente, son los cambios paradigmáticos en donde se centra el análisis del cambio en la prospectiva, para abordar el análisis de los escenarios alternativos de futuro que se le presentan a la RED. Se trata de generar cambios profundos y alternativos en la realidad actual y estos dependerán de la capacidad social de los actores, a través de su voluntad y acción, que se tenga de cambiar los modelos y conceptos que tienen vigencia dominados por el paradigma vigente. El reto es explorar y construir nuevos paradigmas, por ello la prospectiva es paradigmática.

2.1.1. Tendencias

Las tendencias son fenómenos que tienen sentido desde la relación temporal estructural entre el pasado, presente y futuro. Estas, poseen trayectoria histórica y en esta época han determinado, en gran medida, la evolución de la RED desde lo cualitativo y cuantitativo. En el tiempo presente, el fenómeno afecta y se expresa en la Red, significativamente, explicando la situación actual en todas sus dimensiones; e igualmente, en el futuro presentará una evolución que podrá afectar el desarrollo de la REMES de manera positiva o negativa. De acuerdo a la gobernabilidad que se tenga sobre ellas, estas tendencias se clasifican en pesadas y livianas, siendo la primera la de muy baja gobernabilidad por parte de los actores y la segunda la de muy alta gobernabilidad.

En el marco de la concepción y el método prospectivo las tendencias juegan un papel en la configuración de los futuribles, futuros alternativos y deseables para la RED. Desde el concepto prospectivo, las tendencias pesadas, en lo fundamental, como factor de cambio, emergen como uno de los pilares para el abordaje de los futuros posibles, probables y deseados. Desde el método, los escenarios son, en parte, una expresión de la evolución de las tendencias pesadas, descritas a través de imágenes, trayectorias y una metodología coherente en donde, la evolución de factores críticos de cambio configuran ese futuro deseado. Un futuro, de manera casi inexorable, está constituido por la evolución positiva o negativa de las tendencias pesadas, en parte, que hoy afectan la RED.

2.1.2. Rupturas

Las rupturas, son expresiones en el tiempo que se dan en la evolución del proceso de construcción de la RED, manifestándose como un punto de quiebre, de oposición a los fenómenos anteriores con capacidad de contrarrestar su acción, en el que subyace el agotamiento de un paradigma dominante y el emerger de un nuevo paradigma. Lo determinante en las rupturas es la capacidad que se tenga de encontrar el nuevo paradigma emergente, transformador, que se encuentra en las entrañas del proceso de la RED.

Las rupturas se entienden como el anochecer de un viejo paradigma y el amanecer de un nuevo paradigma. Desde la concepción del paradigma este nace, crece, se desarrolla y muere y su agotamiento implica convivencia de lo viejo con lo nuevo en perspectiva de lo diferente. En la concepción prospectiva estas circunstancias contribuyen a la construcción de los procesos de futuro, siempre teniendo como referente la emergencia del nuevo paradigma.

Desde el método prospectivo la ruptura se entiende como aquel momento en donde se presentan

circunstancias que hacen cambiar de dirección la tendencia, modificándola sustancialmente y generando posibilidades de nuevos escenarios que pueden ser de desarrollo o involución dependiendo de la capacidad de los actores articulados en la REMES para la realización de estos constructos de futuro. En este rompimiento emergen con fuerza, se visibilizan fenómenos que no han sido detectados pero que representarían cambios significativos al futuro, llamados hechos portadores de futuro.

2.1.3. Hechos portadores de futuro –HPF–

Finalmente surgen los hechos portadores de futuro, entendidos como aquellos fenómenos que están en desarrollo, que no tienen verificación histórica y representan gran importancia por la capacidad que poseen de generar transformación que traerán consecuencias positivas o negativas que se expresarán en los escenarios de futuro. La no verificación histórica del fenómeno no es una explicación de su no existencia. Estos hechos son incubaciones invisibles producto del paradigma dominante que impide su visibilización. El cambio de lente en la mirada permite nuevas observaciones y es este el momento que lo invisible se vuelve visible. Uno de los poderes de un paradigma está en la capacidad de visibilizar aquello que logra explicar e invisibilizar aquello que no tiene capacidad de explicar.

Este concepto de Hechos portadores de futuro es quizás el componente del cambio más importante dentro de la concepción prospectiva, para la construcción del escenario deseable o apuesta de la RED, por varias razones, veamos:

- Es la expresión por esencia del surgimiento de nuevos paradigmas.
- Es una construcción social que históricamente ha explicado el desarrollo de la ciencia y las sociedades, entre otras.
- Hace visible lo que antes no era visible.
- Posee un gran poder transformador derivado de las nuevas respuestas a las preguntas hechas a los fenómenos.
- Son los embriones de los escenarios apuestas o deseables en donde se expresa el desarrollo del bienestar de la sociedad.

Desde el método prospectivo los escenarios se construyen teniendo presente la manera cómo evolucionará los hechos portadores de futuro. Se trata de tener una mirada de rayos láser que penetra a las profundidades, para encontrar estos fenómenos que explicaran las grandes transformaciones en la REMES desde un enfoque prospectivo. Los escenarios de futuros alternativos y deseables se soportan, en lo esencial, en la evolución de los hechos portadores de futuro.

Desde el concepto de la estrategia se tiene lo siguiente: La estrategia nace en el mundo militar. Han pasado 2.500 años desde que Sun Tzu la plantea y a través del tiempo ha incursionado en otros campos como la sociedad, la matemática y en los últimos tiempos el ámbito empresarial, habiéndose iniciado en los años sesenta (60's) del siglo XX con autores como Alfred D. Chandler, continuado en el segundo quinquenio de los sesenta (65's) con Igor Ansoff y llegando a un alto nivel con Michael

Porter en la década de los años ochenta y noventa (80's y 90's). En los negocios como en la guerra, el objetivo de la estrategia se han enmarcado en el conflicto, entrando hoy en una tensión producto del emerger de una tendencia expresada en los procesos de articulación social que requieren de un nuevo tratamiento del conflicto, como factor de desarrollo. En lo específico está la construcción de esquemas de relacionamiento y establecimiento de redes.

En la nueva estrategia de los negocios, la construcción sobre el análisis o la información fragmentaria o parcial (paradigma de lo fragmentario) se está agotando. Hoy la estrategia no se concibe para escenarios estáticos y continuos, se construye en escenarios dinámicos y discontinuos. De ahí el carácter transformador, impredecible, cualitativo y poco gobernable. La REMES desde la perspectiva estratégica estará sumida en una realidad que presenta estas características.

Para el abordaje de la RED se retoma los planteamientos de los cambios que están afectando la estrategia y que se expresa en una nueva teoría de la estrategia. A manera de resumen:

2.2. Cambios en la estrategia

Al igual que el numeral anterior, hay cambios que en el mundo moderno se han venido desatando y que son claves exponer como soportes al ejercicio estratégico o de gestión de la REMES. Veamos:

Tabla 1. Cambios paradigmáticos por componentes.

COMPONENTE	ACTUAL	FUTURO	EXPLICACION
Desde el Paradigma	De la Fragmentación	A la Complejidad, lo sistémico	La realidad se explica desde el todo y es una integración de sus componentes. La REMES es un sistema.
Desde el Abordaje del Futuro.	Del presente a futuro	Del futuro al presente.	El futuro determina el accionar del presente de la REMES.
Desde Énfasis en el análisis	Lo económico.	Lo social.	El paradigma del futuro estar determinado por la sociedad y la REMES dialoga estructuralmente con ello desde su esencia.
Desde Enfoque de desarrollo	Individualidad	Asociatividad	Se impone proceso de integración de tejidos sociales, empresariales, institucionales para el desarrollo empresarial. La REMES se configura con redes.

COMPONENTE	ACTUAL	FUTURO	EXPLICACION
Desde el sujeto	Hombre económico	Hombre Humano	Pasa el ser humano como objeto económico a un sujeto integral. Es el objeto de la REMES,
Desde objeto	Ciencia del conflicto	Ciencia de la articulación.	Se establecen proceso de relacionamiento como dinamizadores sociales y empresariales. REMES
Desde La organización.	Unidad productiva	Redes de conocimiento.	Se configuran ecosistemas para el desarrollo empresarial. La REMES requiere de este.
Desde el método	Viejas herramientas	Nuevas herramientas.	Surgen nuevas teorías y métodos. Teoría del caos, teoría cuántica, Dinámica de sistemas, geometría factual, neurociencia, teoría de redes.
Desde los modelos	Duales	Sistémicos	Correspondiente al nuevo paradigma.
Matriz de estudio	Económica	Comunicación.	El la comunicación relacional lo determinante.

Fuente: Construcción colectiva según método prospectivo, Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial. ESUMER.

2.3. Conceptualización y estructura de un Modelo de Gestión

El Modelo de gestión es la plataforma básica de la REMES. La manera como esta se orienta al medio externo, como también la especificación interna de personas, acciones y recursos. El equilibrio requiere que las acciones materialicen la estrategia. Puede afirmarse que el Modelo de gestión es la instrumentalización y detalle de la estrategia.

Y con respecto a sus componentes tenemos:

2.3.1. Plataforma Estratégica

Es el punto de partida del diseño del modelo, sin ella, este no tiene el soporte estratégico debido. Es dotar a la organización de su direccionamiento estratégico.

2.3.2. Cadena del valor

Es una herramienta para analizar todos los procesos y actividades de la RED derivados del direccionamiento estratégico. Disgrega a la RED en sus actividades misionales, estratégicas, relevantes y las de soporte, para comprender el comportamiento y las fuentes de diferenciaciones existentes y

potenciales. Las misionales derivadas de la razón de ser, las estratégicas muestran de manera ordenada, lógica y secuencial la forma como se acumula en la construcción del desarrollo. Los soportes son aquellos que actúan de manera transversal y permiten apoyo a las actividades acumuladoras de valor.

2.3.3. Procesos

Los procesos son acciones a nivel “Macro”, fundamentales y selectivas para cumplir el direccionamiento estratégico. En el ejercicio del modelo de gestión se trata, en lo específico, de identificar, desde la plataforma estratégica, cuales son los procesos acumuladores de valor y cuáles serán de soporte, que configuraran finalmente la cadena de valor.

2.3.4. Sistema de Indicadores

Y finalmente, los indicadores de gestión me permiten definir una batería que sirve para medir la manera como se está desarrollando la estrategia, la manera cómo evolucionan los proyectos y la forma como se lleva a cabo cada una de las actividades. Los indicadores darán cuenta de los resultados esperados y realizados para cada uno de los tres niveles.

3. MODELO DE GESTION DE LA RED METROPOLITANA DE SALUD DEL VALLE DE ABURRÁ-REMES-.

El Modelo de Gestión² permite la materialización de la estrategia de la REMES. Teniendo claro la plataforma estratégica (componente 1), se hizo necesario identificar y estructurar la cadena de valor que expresa los procesos acumuladores de valor (componente 2), la estructura organizacional soporte (componente 3) y el correspondiente sistema de indicadores de gestión (componente 4) de la RED, los cuales a través de su seguimiento y evaluación permitirán medir la manera como se están logrando (y se lograron resultados) los procesos de desarrollo, las metodologías de trabajo y los instrumentos e instructivos necesarios en la cotidianidad.

Finalmente la apropiación que la RED realice del Modelo de Gestión, permitirá: disminuir las incertidumbres propias de la construcción de futuro; ordenará y abordará las diferentes acciones de corto plazo en un claro contexto acumulativo y constructor de valor de largo plazo; y, evitara caer en el activismo y en el desarrollo de acciones que no aportan claramente para el desarrollo y sostenibilidad de la REMES.

3.1. Definición de la Plataforma Estratégica.

La construcción de la plataforma estratégica se desarrolla, esquemáticamente de la siguiente manera: Definición de razón de ser de la REMES, sistema al cual pertenece, análisis retrospectivo, análisis de factores de cambio, selección de variables claves, diseño de escenarios y diseño estratégico.

3.1.1. Razón de Ser

Propósito:

Establecer la razón, la esencia de la REMES para la determinación de su foco.

Metodología:

La pregunta orientadora: ¿Cuál considera usted es la esencia de la Red Metropolitana de Salud – REMES-?

2. Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer

A través de la técnica de lluvia de ideas, se recoge los planteamientos o respuestas de cada una de las personas participantes y de manera estructurada se clasifican y unifican aspectos desde el enfoque, lo cultural, los propósitos y desde lo estratégico. Este proceso se realiza de manera conjunta con el facilitador y se levanta una redacción de la razón de ser de la REMES.

Hallazgos, Razón de Ser:

La Red Metropolitana de Salud, es un sistema de relaciones entre actores públicos – privados, orientados por una visión compartida, que contribuye a transformar la vida saludable de los habitantes (usuarios) del Valle de Aburrá, desde la construcción de un nuevo paradigma soportado en el pensamiento, la acción colectiva y la Responsabilidad Social Empresarial, trabajando por el fortalecimiento y posicionamiento de la RED, hacia la innovación, la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios tanto asistenciales como en las acciones básicas en salud pública.

Comentarios:

La Red Metropolitana de Salud se desarrolla orientada por tres enfoques: Enfoque territorial, el enfoque sistémico y el enfoque de vida saludable. Veamos cada uno:

Desde lo territorial. La REMES se establece en el Valle de Aburrá realizando un diálogo estructural, desde las concepciones y definiciones en torno a la salud, con diferentes dimensiones y actores presentes en el territorio en lo económico, lo político, lo social, lo ambiental, entre otros.

Enfoque Sistémico. Lo sistémico lo determinan las relaciones entre los miembros de la RED y los diferentes componentes constitutivos del sistema de salud con expresión en el Valle de Aburrá, en donde lo determinante está en el trabajo en red al cual se articulan de manera permanente o coyuntural diferentes definiciones, dinámicas, actores y otros que se plantean el diálogo.

Enfoque de vida saludable. Todos los propósitos que busca la REMES apunta a contribuir al desarrollo de la vida saludable de los pobladores del Valle de Aburra, esto implica la búsqueda de su buen vivir y el desarrollo de su felicidad.

Desde lo cultural el trabajo se orienta a la consolidación de un nuevo paradigma y la construcción de una línea de pensamiento para el desarrollo de la acción colectiva y la Responsabilidad Social Empresarial-RSE-.

La RED trabaja por la construcción de un nuevo paradigma y el desarrollo de una línea de pensamiento que busque la consolidación del trabajo asociativo, colectivo como estrategia de desarrollo necesaria para el avance y consolidación organizacional que trascienda las acciones de carácter individual respetando la identidad jurídica de estas. Para ello se desarrollaran acciones conjuntas orientadas por una visión compartida y por el elevamiento de los niveles de eficiencia y eficacia en la prestación de servicios de salud.

Estos enfoques y la transformación cultural adquieren sentido en la medida que la REMES desarrolle: Una profunda articulación interna entre sus miembros, los hospitales prestadores de servicios y las Secretarías de Salud y otros que se articulen a través de actividades que eleven las capacidades en la gestión territorial institucional que den respuesta a los usuarios y mejoren los niveles de eficiencia y eficacia; el desarrollo de alianzas público–privadas para el desarrollo con actores que tienen presencia e incidencia en el Valle de Aburrá en torno al desarrollo del sistema de salud; y la construcción de un ecosistema para la innovación que permita penetrar a nuevos desarrollos necesarios para la prestación de servicios.

3.1.2. Análisis del sistema de relaciones

Propósito

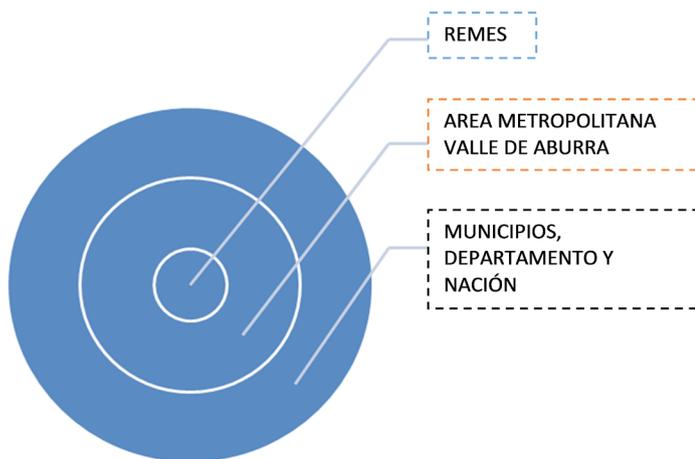
Establecer el sistema de relaciones en el cual está inmersa la REMES, y para ello es necesario, identificar, definir y caracterizar las variables o componentes constitutivos de las dimensiones que configuran el sistema en donde se encuentra articulada la REMES.

Metodología

Se recogen las valoraciones de los diferentes actores participantes de la discusión y dinámica de la REMES. Acá comienzan a emerger una serie de dimensiones que de manera articulada configuran el sistema de relacionamiento. Y efectivamente, se realiza la identificación de las variables constitutivas de las dimensiones definidas en el sistema.

Hallazgo:

No es lo más aconsejable desatar dinámicas internas en la REMES, si no hay relacionamiento (presencia, lectura y aplicación) con las dinámicas, actuaciones, directrices o lineamientos de los Municipios, el Área Metropolitana, el departamento y/o la nación.



Comentario:

La REMES tiene sentido en una lógica de relación en donde se interconectan el territorio del Valle de Aburrá, los municipios, el departamento de Antioquia y el país Colombia. Todo en lo que corresponda al sistema de salud.

3.1.3. Análisis retrospectivo

Este momento pretendía determinar los hechos del pasado que marcan la evolución de la REMES a través de un rastreo cronológico. Por su recién inicio de la REMES este aspecto no se abordó en la metodología.

3.1.4. Análisis de Factores de Cambio**Propósito:**

Establecer los factores de cambio que inciden de manera estructural en la evolución de la REMES, determinando las características que poseen las variables identificadas y su perspectiva de futuro.

Metodología:

La técnica es la identificación y levantamiento de fenómenos que explican o explicarán el desarrollo de la REMES en el marco del territorio del Valle de Aburrá. Esta técnica determina cuales son los factores de cambio (tendencias, rupturas o hechos portadores de futuro) que responden a la siguiente pregunta orientadora: ¿Cuáles son los fenómenos que se encuentran al interior de las variables, que incidirán a futuro en la evolución y desarrollo de la REMES?

Fue clave la discusión de la razón de ser de la REMES y su respectiva situación actual con el fin de extraer de estos los factores de cambio, que se expresan como variables. De cada una de las variables identificadas se definen y se caracterizan desde la situación actual y futura, y se categorizan en dos dimensiones (interna y externa).

Hallazgo:

Las variables se clasificaron en dos dimensiones: (i) interna, La Red Metropolitana de Salud; (ii) y externa, El Desarrollo. A continuación se muestra el conjunto de variables según dimensión y en los anexos se podrá encontrar las tablas correspondientes a las dos dimensiones con sus respectivas variables, las cuales describen: definiciones, situación actual y futura (tablas que son de obligatoria lectura para comprender los resultados estratégicos del modelo de gestión. Ver Anexo Nro. 2)

Tabla 2. Identificación de factores de cambio por dimensiones

Nro.	Factores de Cambio de la RED	Nro.	Factores de Cambio del DESARROLLO
1	Fortalecimiento y Consolidación de la RED	1	Alianzas para el desarrollo de la RED
2	Visión compartida	2	Elevamiento de Calidad de vida de la población
3	Posicionamiento de la RED	3	Sistema de Innovación de la RED con enfoque territorial y social
4	Construcción de línea de pensamiento y acción colectiva	4	Política publica
5	Desarrollo de la Eficiencia integral en la RED	5	Enfoque de Desarrollo territorial
6	Creación y gestión de conocimiento	6	El enfoque Desarrollo humano integral en la RED
7	Transformación cultural para el desarrollo de la RED.	7	Impulso de la transversalización/transectorialidad de la salud
8	Responsabilidad Social Empresarial	8	Normatividad: Marco Legislativo para la RED
9	Participación y empoderamiento de los miembros de la RED		
10	Encadenamiento y redes colaborativas para el desarrollo de la RED		
11	Fortalecimiento de institucionalidad de los miembros de la RED		
12	Generación de valor compartido		

Fuente: Construcción colectiva según método prospectivo, Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial. ESUMER.

Comentario:

Se ha establecido un conjunto de factores de cambio que son de obligada lectura (ídem, anexo Nro. 2) porque son el insumo para el análisis sistémico de la RED y la priorización de los fenómenos que explican el futuro de la REMES.

3.1.5. Priorización de Factores de Cambio (críticos para el Modelo)

Propósito:

Priorizar los factores de cambio o variables críticas, desencadenadoras de proceso dentro del sistema, que permitan orientar estratégicamente el desarrollo de la REMES.

Metodología:

Hay dos técnicas que se podrían utilizar para la priorización de factores de cambio, independiente la que se aplique los resultados son similares. La primera técnica se refiere al **Análisis Estructural**, y la segunda al **Método de Pareto**.

Con respecto al Análisis Estructural (Ver Anexo 3.1.), la técnica permite determinar cuáles son las variables críticas, que tienen la capacidad de mover la totalidad del sistema en donde está inmersa la RED, es decir, una acción que se ejerza sobre una de ellas (identificada como prioritaria), afecta el conjunto. Todas las variables que participan actúan como un sistema de relaciones, estas afectan a otras y son afectadas por otras, de diferente manera y con distinta intensidad.

La manera como una variable incide sobre otras variables, se le denomina MOTRICIDAD, y a la manera como es incidida por otras variables se le llama DEPENDENCIA. El análisis estructural identifica la Motricidad y la Dependencia que posee una variable.

De acuerdo a como se relacionan las variables, se determina un plano cartesiano en donde el eje de la abscisa (eje X), es la **Dependencia**, el eje de la ordenada (eje Y), es la **Motricidad**. Las coordenadas de puntos son el nivel de motricidad y dependencia que tiene la variable en función del desarrollo de la REMES. Los gráficos (Diagrama 1 y 2) siguientes explican lo anterior.

La técnica o Método de Pareto, es otra forma de abordar el ejercicio de priorización de variables, la cual pretende encontrar el 20% de las variables que explican el problema, cualquier acción estratégica ejercida sobre ellas nos lleva a que solucionemos el 80% del problema estratégico de la REMES (ver Anexo 3.2.).

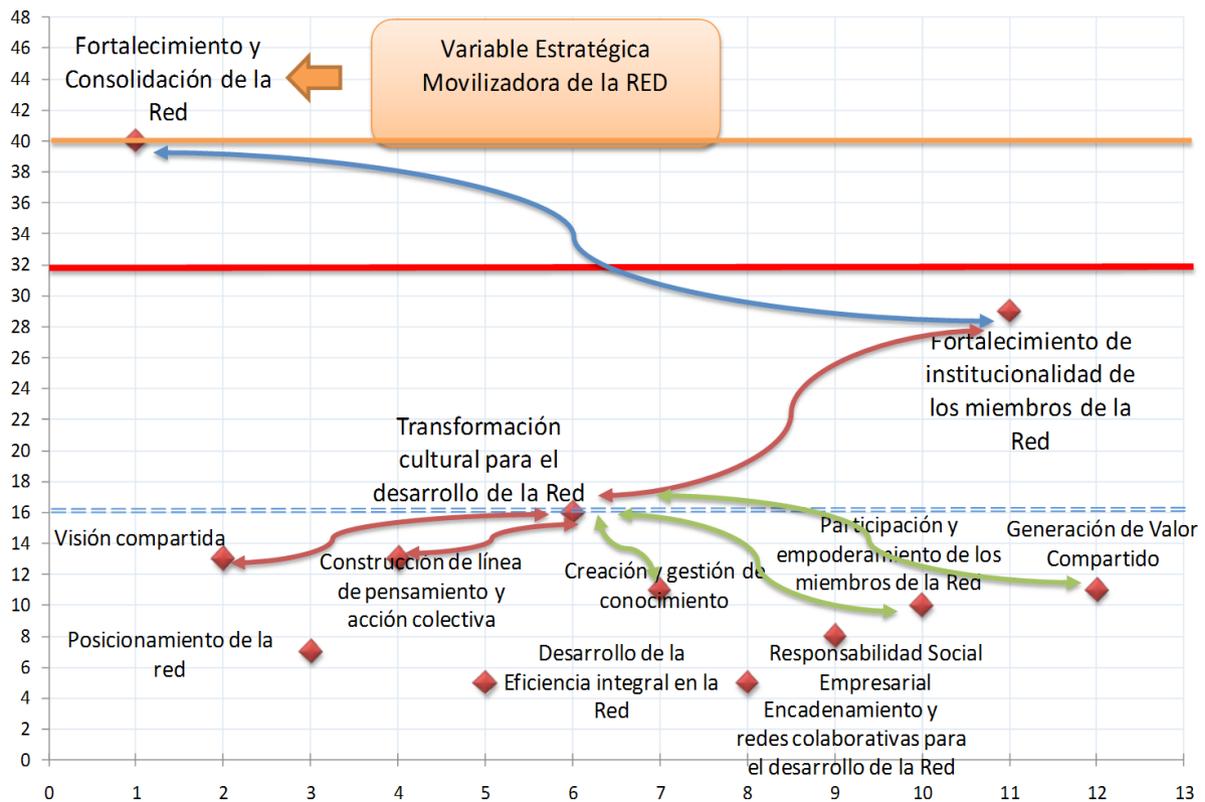
- Si el número de variables es par, se divide por dos y el resultado se le suma uno y si el número es impar, se divide por dos y se suma 0.5.
- El resultado obtenido en la operación anterior será la calificación máxima que se le otorga a la variable que se considera más importante para garantizar el desarrollo y consolidación de la RED. Sus

(ver línea roja, segunda línea de arriba hacia abajo). Sin embargo se requiere mirar la disposición de las variables en el plano cartesiano, para ver que algunas no llegan a esta cifra pero quedan cerca y se discute la condición estratégica que tienen en la RED, es el caso el **Sistema de innovación con enfoque territorial y social y el enfoque de desarrollo territorial** (ver línea azul, tercera línea de arriba hacia abajo). Estas tres variables serán las que tendrán la responsabilidad de dinamizar el sistema de desarrollo en donde se encuentra inmersa la REMES.

Desde una perspectiva estratégica comienzan a emerger tres enfoques: (i) Lo relacional muy explicado en la capacidad que la RED desarrolle definiciones y acciones que profundicen las alianzas con actores con presencia e incidencia en el Valle de Aburrá; (ii) la innovación orientada al apalancamiento en dinámicas territoriales y con enfoque social y desde perspectivas sistémicas y (iii) la articulación al desarrollo de los territorios desde el enfoque local, humano y sostenible; Y adicionalmente, surgen elementos de soporte expresados en la política pública, la normatividad y en la forma como la salud se aborda de manera transversal en los diferentes actores y dependencias (de los hospitales y Secretarías de Salud).

(ii) Desde la dimensión de la RED.

Diagrama 2.
Variables estratégicas priorizadas y sistema de relaciones



Fuente: Construcción colectiva según método prospectivo, Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial. ESUMER.

Surge como variable estratégica movilizadora el **fortalecimiento y consolidación de la REMES** (obtiene una calificación total de 40, línea horizontal superior de arriba hacia abajo). Ahora por método se buscan las variables que obtengan una calificación superior al resultado (de $40 \times 80\% = 32$) como variable apalancadora (tampoco salió en este ejercicio, línea intermedia, segunda línea de arriba hacia abajo). Se discutió la zona que las ubica en una condición estratégica y las cuales fueron elegidas: el **fortalecimiento de institucionalidad de los miembros de la REMES y transformación cultural para el desarrollo de la REMES** (ver línea azul, tercera línea de arriba hacia abajo). Estas tres variables serán las que tendrán la responsabilidad de dinamizar el sistema de la RED en donde se encuentra inmersa la REMES.

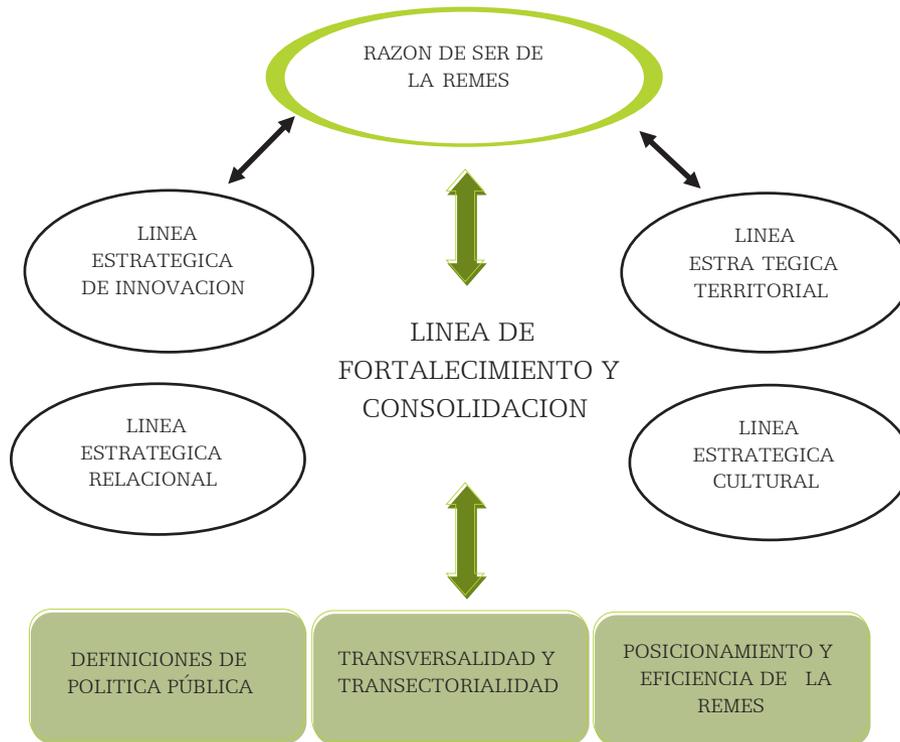
Desde lo estratégico emergen dos posibles líneas: la primera que tiene que ver con el fortalecimiento de la REMES y por consiguiente con todos los participantes en ella, buscando ganar posicionamiento de la REMES y la generación de valor compartido desde un enfoque de responsabilidad social empresarial profundizando los niveles de eficiencia. Y como segundo lugar, el enfoque cultural en tanto se requiere abordar el desarrollo de la REMES desde una mirada paradigmática, en tanto se trata de superar las miradas y prácticas individuales, verticales, fragmentadas, con un ejercicio más colectivo, asociativo, horizontal, holístico que trabaja por el desarrollo de una visión compartida, en perspectiva de construir una línea de pensamiento desde la actuación, generando nuevo conocimiento.

3.1.6. Análisis sistémico de las variables priorizadas.

Para el logro de la razón de ser, es fundamental trabajar por el fortalecimiento y consolidación de la REMES y todos sus integrantes. Este propósito se abordará desde cuatro perspectivas o lineamientos (i) la transformación cultural necesaria para el proceso, (ii) la articulación a las definiciones y dinámicas del Área Metropolitana; (iii) la innovación territorial y social; (iv) por la configuración de un tejido social, institucional y organizacional que trabaje por la consolidación de una visión compartida y por el elevamiento del bienestar de la población expresada en mejor calidad de vida.

Estos componentes estratégicos requieren de palancas expresadas en las definiciones de política pública y normatividad del sector; en la transversalidad y transectorialidad, es decir, estar articulado dinámicamente en distintos espacios sectoriales y territoriales; y el elevamiento del posicionamiento y los niveles de eficiencia de la REMES.

Diagrama 3
Sistema de relaciones de líneas estratégicas priorizadas y razón de ser



Fuente: Construcción colectiva según método prospectivo, Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial. ESUMER.

Comentarios:

Surgieron lineamientos estratégicos como bases para realizar la construcción de los escenarios.

3.1.7. Análisis de escenarios

Propósito:

Se trata de realizar un ejercicio de manera consensuada entre los actores interesados en la formulación de la REMES, determinando cuales serían los escenarios que surgen de nuestro compromiso y/o pasividad.

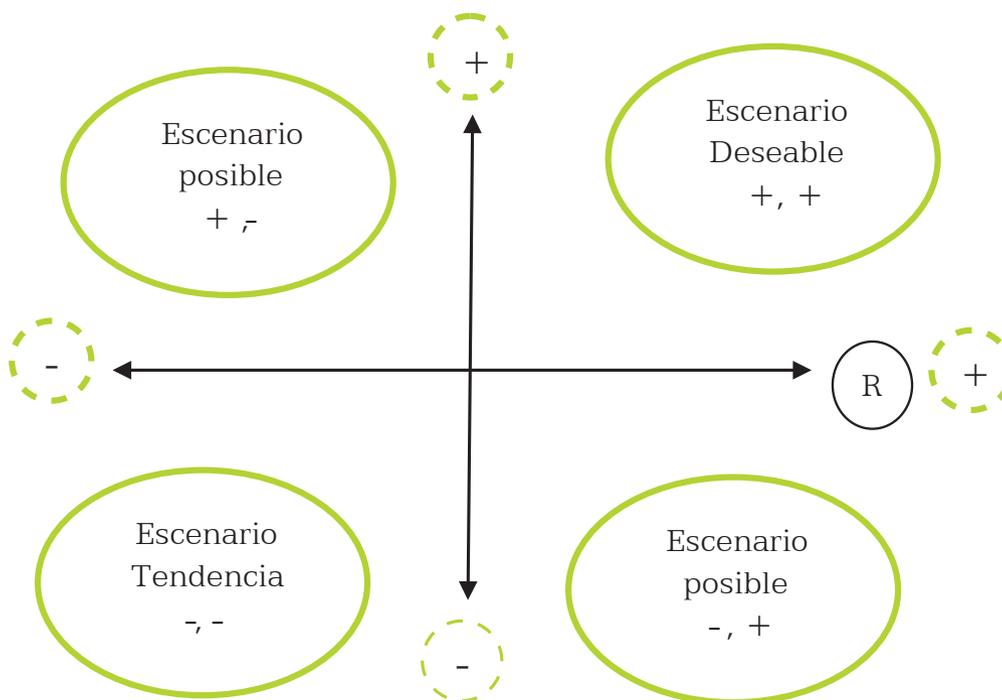
Metodología:

Para el diseño de escenarios, en Prospectiva existen distintas técnicas de trabajo, una de ellas es la Técnica Ejes de Schwartz, la cual pretende analizar las distintas alternativas de futuro.

A partir de las variables priorizadas y elegidas como estratégicas, estas se agrupan en dos categorías (en este caso: RED y DESARROLLO), que se representan en un plano cartesiano (Ejes de Schwartz), una de ellas se representa en el eje de abscisas (eje X) y la otra en la ordenada (eje Y). Lo que muestra cada cuadrante es un escenario distinto donde las categorías (con sus respectivas variables) pueden evolucionar positiva o negativamente. (Ver Anexo Nro. 4).

Las categorías se grafican en dos ejes, cuya tipología permite visualizar cuatro imágenes o escenarios.

Diagrama 4.
Plano o Ejes de Schwartz para el diseño de escenarios de futuro



Fuente: Construcción colectiva según método prospectivo, Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Esumer.

Nota: Las categorías son Desarrollo y RED; donde, D: Desarrollo, R: RED

En la construcción del escenario se tiene en cuenta los siguientes componentes: temporalidad, imagen, trayectoria, actores y método. Estos elementos permiten hacer la descripción narrativa de los escenarios.

Hallazgo.

Luego del análisis de la evolución de las líneas estratégicas tanto a nivel positivo como negativo, se procedió el escenario que concentraba las evoluciones positivas, declarándolo escenario apuesta. Veamos la narrativa del escenario, resultado del ejercicio participativo:

Escenario Apuesta.

La Red Metropolitana de Salud –REMES–, se logra consolidar como un sistema de relaciones entre actores públicos y público–privado que trabaja por la construcción de una visión compartida, contribuyendo de esta manera a elevar la vida saludable de los habitantes (usuarios) del Valle de Aburrá, para ello fue fundamental el trabajo permanente por el fortalecimiento y consolidación de la REMES, a través de: Un trabajo cultural que abordó y transformó el paradigma individualista, fragmentado, por uno colectivo, holístico que se soporta en el pensamiento y la acción colectiva y la Responsabilidad Social Empresarial; el desarrollo de un proceso de Innovación social que se apalancó en las definiciones que existen en el Área Metropolitana y Valle Aburrá, y desde un enfoque social; la articulación a las definiciones y dinámicas de desarrollo que afectan al Valle de Aburrá, desde los enfoques locales, humano, sostenible, poblacional y de derechos; y la configuración de tejidos organizacionales, sociales e institucionales que trabajan por la contribución del desarrollo del bienestar de la sociedad.

Todo esto se apalancó en las definiciones de política pública, la normatividad en torno a la salud, el trabajar mancomunadamente por el posicionamiento y la eficiencia en la prestación de servicios; y logrando, finalmente, volver la discusión de la salud como un componente de transversalidad y transectorialidad.

Para el fortalecimiento y Consolidación de la RED se vigorizó la filosofía de asociatividad empresarial a través de: la definición y adopción de una visión compartida que orienta las acciones del desarrollo sostenible de la REMES, que se materializó en una agenda de trabajo en la cual se comprometen los Municipios, Secretarías de Salud y afines, los hospitales y las organizaciones articuladas a la REMES; la consolidación de la participación activa de los miembros de la REMES en los procesos de planeación e implementación del desarrollo de ésta; la realización de procesos formativos, proyectos y acciones de carácter asociativo desde alianzas públicas y público–privadas en donde se articulan el Estado, las organizaciones del grupo de interés y las entidades prestadoras de servicio de carácter público y a futuro las privadas; el desarrollo de encadenamiento y redes colaborativas para el desarrollo de la RED buscando propósitos colectivos, creándose mecanismos en donde se articulan estructuralmente los diferentes miembros de la REMES.

Y finalmente, la instalación y operación del modelo de gestión que desarrolla los procesos que aumentan las capacidades institucionales, la gestión territorial e institucional, los niveles de generación de riqueza y sus niveles de competitividad.

Desde la transformación cultural y la innovación social se construyó y consolidó una línea de pensamiento y acción colectiva que ayudó a instalar el nuevo paradigma soportado en la asociatividad empresarial sectorial. Esta sirvió de soporte filosófico, axiológico, pedagógico y didáctico para la Escuela de Pensamiento, la cual facilitó el trabajo por el cumplimiento de su visión compartida y el Sistema de Innovación con enfoque territorial y social para abordar el saber-hacer social y colectivo de la REMES para el proceso de creación, gestión y transferencia de conocimiento, brindando ofrecimiento de soluciones de innovación social y creativa, y en lo fundamental, desarrollando una serie de procesos de sistematización de experiencias que han permitido la construcción de un programa de innovación social.

Todo ha sido abordado desde procesos formativos que buscan consolidar una nueva cultura para el desarrollo empresarial, en donde interactúan instituciones especializadas en la filosofía de asociatividad empresarial y en la innovación social y las organizaciones que son miembros activos y/o vinculados en la REMES.

Desde la articulación integral a las definiciones y dinámicas del Área Metropolitana en el Valle de Aburrá, se trabajó por la adopción en los procesos de planeación que incorporara el enfoque de desarrollo local, desarrollo humano, sostenible, poblacional y de derechos. Se aborda el proceso de manera integral, armónica e integrador para potenciar y gestionar un desarrollo sistémico, Integral y sostenible que posibilitara el desarrollo territorial. El enfoque Desarrollo humano integral en la RED, sitúa a las personas en el centro, a través de la promoción del desarrollo potencial de las personas, del aumento de sus posibilidades y del disfrute de la libertad para vivir la vida.

Se trabajó un programa de desarrollo donde el centro es el ser humano, apalancándose en las capacidades y las libertades para el desarrollo de un buen vivir. Finalmente se estableció en la REMES un modelo de Responsabilidad Social Empresarial en donde articulan lo social, lo ambiental y lo económico, el cual fue adoptado por los diferentes asociados, que permitió asumir una responsabilidad integral social y la integración estratégica de las preocupaciones sociales, políticas, físicas y medioambientales en sus operaciones y relaciones con sus interlocutores, respetando la dignidad humana desde la REMES. Fue fundamental el trabajo realizado -en pleno proceso de gestión y articulación- con las áreas de planeación de las entidades públicas y privadas con las cuales se establecieron relaciones con la REMES (o se incorporaron como socias o aliados de la REMES).

Desde la consolidación de relaciones a través de alianzas y el establecimiento de tejidos sociales, empresariales e institucionales se establecieron acuerdos de voluntades entre actores para el desarrollo de la Red Metropolitana de Salud. Se ha establecido y funciona un acuerdo de voluntades entre los diferentes miembros de la REMES para el trabajo por el desarrollo de esta.

Para el posicionamiento de la REMES -que brindó liderazgo, posición y reconocimiento de "marca" en la sociedad y ámbitos geográficos- se estableció una oferta diferenciada, satisfactoria y eficiente. Lo anterior derivó en el establecimiento de una marca, REMES, lo que permitió dar identidad a una oferta donde se logró la unificación de algunos procesos institucionales. Lo anterior estuvo acompañado de la definición de proyectos que buscaban la eficiencia integral en la RED, la optimización de recursos para la obtención de resultados globales colectivos, los que generarían impacto con calidad y a menor costo.

En torno a la política Pública, como instrumento guía que tributa a elevar la calidad de vida de la población en condiciones de equidad, la REMES fue un actor fundamental en el diseño (y soporte en la implementación) de la política pública en el área de la salud. Fue partícipe en el debate y la definición de este instrumento público. En torno a la normatividad, la RED se mueve en la diversidad de bases legales, conjunto de normas y medidas legales interrelacionadas para promover y consolidar el desarrollo sostenible y el funcionamiento ordinario de las actividades diversas de la RED. Su relación con los Concejos municipales, la Asamblea departamental y los órganos públicos del ámbito Nacional, dinamizaron este proceso.

Para culminar se impulsó la transversalización/transectorialidad de la salud. Se logró que las preocupaciones y experiencias en salud, sean parte integral en las políticas y los programas de salud en todas las esferas políticas, económicas y sociales de los entes territoriales municipales del Valle de Aburrá. Es así como el abordaje de la problemática de la salud es dado desde las diferentes dimensiones y esferas políticas desde una perspectiva, de colaboración y soporte recíproco que además compromete a otros sectores de importancia para obtener mejores resultados colectivos.

En este escenario, se confirma que la REMES ha contribuido al elevamiento de Calidad de vida de la población como concepto integral, multidimensional, que incluye el bienestar. Se consolidaron programas conjuntos que impactaron el mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios del sistema en donde se mueve la REMES.

3.1.8. Análisis de Diseño Estratégico.

Propósito:

Realizar un ejercicio de identificación y cierre de brechas que permitan pasar de un escenario actual a un escenario deseado en la REMES.

Metodología:

Se realiza un ejercicio de cierre de brechas en donde dialogan el escenario apuesta con la situación actual que vive las líneas estratégicas y de soporte y se retoman de los escenarios, los propósitos, las trayectorias y los actores.

Hallazgos:

Diagrama 5.
Acrópolis de la estrategia de la Red Metropolitana de Salud



Fuente: Construcción colectiva según método prospectivo, Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial. ESUMER.

El despliegue estratégico:

**Tabla 3
Despliegue Estratégico según Modelo de gestión REMES**

<p>PROPOSITO SUPERIOR: La Red Metropolitana de Salud –REMES–, logra consolidar como un sistema de relaciones entre actores públicos y público–privado que trabaja por la construcción de una visión compartida, contribuyendo a elevar la vida saludable de los habitantes (usuarios) del Valle de Aburrá.</p>		
<p>PROPOSITO GENERAL: La REMES se fortalece y consolida desde la implementación de la filosofía de la asociatividad empresarial/Institucional.</p>		
<p>LINEA ESTRATEGICA 1: Fortalecimiento y consolidación de la REMES</p>		
<p>PROPOSITO DE LINEA: Definición y adopción de una visión compartida que orienta las acciones de la REMES a través de una agenda de trabajo.</p>		
ACCIONES	PROYECTOS	ACTORES
Procesos y ejecución de planeación participativa estratégica.	Modelo de gestión de la REMES.	Municipios, Secretarías de Salud y Empresas Sociales del Estado, Universidades
Desarrollo de procesos formativos, proyectos y acciones asociativas.	Proyectos público – privados asociativos	Estado, Universidades, EPS, SENA, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia
Encadenamientos y redes colaborativas	Mesas sectoriales.	Miembros de la REMES
Cadena de valor, estructura e indicadores de la REMES	Modelo de gestión de la REMES.	Municipios, Secretarías de Salud y Empresas Sociales del Estado, Universidades
Fortalecimiento organizacional	Mejoramiento de gestión empresarial/institucional, calidad y talento humano.	

LINEA ESTRATEGICA 2: Transformación cultural

PROPOSITO DE LINEA: Se definió y consolidó una línea de pensamiento y acción colectiva para el paradigma asociativo.

ACCIONES	PROYECTOS	ACTORES
Cultura para la asociatividad empresarial	Escuela de pensamiento	Instituciones especializadas en asociatividad, organizaciones de la REMES, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.
Programas formativos.		

LINEA ESTRATEGICA 3: Innovación social y territorial.

PROPOSITO DE LINEA: Se establece un sistema de innovación social con enfoque territorial.

ACCIONES	PROYECTOS	ACTORES
Programa de gestión del conocimiento e innovación social.	Sistematización de experiencias	Instituciones especializadas en la innovación social, las organizaciones vinculadas en la REMES y Universidades.
Sistema de Información, desarrollo tecnológico, TICS		

LINEA ESTRATEGICA 4: Articulación integral al desarrollo.

PROPOSITO DE LINEA: Desarrollo de procesos de planeación integral, armónico, e integrador desde un enfoque local, desarrollo humano, sostenible, poblacional y de derechos.

ACCIONES	PROYECTOS	ACTORES
Programa de desarrollo humano	Programa de desarrollo integral. Marco legislativo en salud	Actores de la REMES, áreas de planeación de municipios e instituciones
Responsabilidad social empresarial		
Programa de desarrollo sostenible.	Producción y consumo sostenible.	

LINEA ESTRATEGICA 5: Consolidación de relaciones		
PROPOSITO DE LINEA: Establecimiento de tejidos sociales, empresariales e institucionales.		
ACCIONES	PROYECTOS	ACTORES
Encadenamientos sociales, institucionales y empresariales.	Clúster de salud.	Miembros de la REMES y Instituciones del Sistema General de Seguridad en Salud
	Redes de servicios de salud, Atención Primaria en Salud - APS	
Comunicación en red	Proyectos asociativos.	
Mercadeo y medios de comunicación		
Desarrollo de negocios e inversión		
LINEA DE SOPORTE 1: Posicionamiento y eficiencia de la REMES		
PROPOSITO DE LINEA: Desarrollo de liderazgo, posición y reconocimiento de marca		
ACCIONES	PROYECTOS	ACTORES
Establecimiento de marca	Marca diferenciada	Expertos en marca, empresas expertas en creación y posicionamiento de marca.
Unificación de procesos institucionales	Eficiencia integral	Ciudadanos, usuarios, Secretarías de Salud, Empresas Sociales del Estado y proveedores.

LINEA DE SOPORTE 2. Política pública y normatividad		
PROPOSITO DE LINEA: Diseño e implementación de política pública de salud.		
ACCIONES	PROYECTOS	ACTORES
Articulación a espacios de definición	Política pública de salud	Consejos municipales y Administraciones municipales, Área Metropolitana de Salud.
LINEA DE SOPORTE 3: Transversalización/transectorialidad de la salud		
PROPOSITO DE LINEA: La salud es parte integral en las políticas y programas en distintas esferas de políticas. "La salud en todas las políticas"		
ACCIONES	PROYECTOS	ACTORES
Articulación del análisis de salud en otras áreas	Abordaje integral de la salud	Secretarías de los municipios.

Fuente: Construcción colectiva según método prospectivo, Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial. Esumer.

3.2. Análisis de Procesos

Propósito:

Establecimiento de la cadena de valor de REMES.

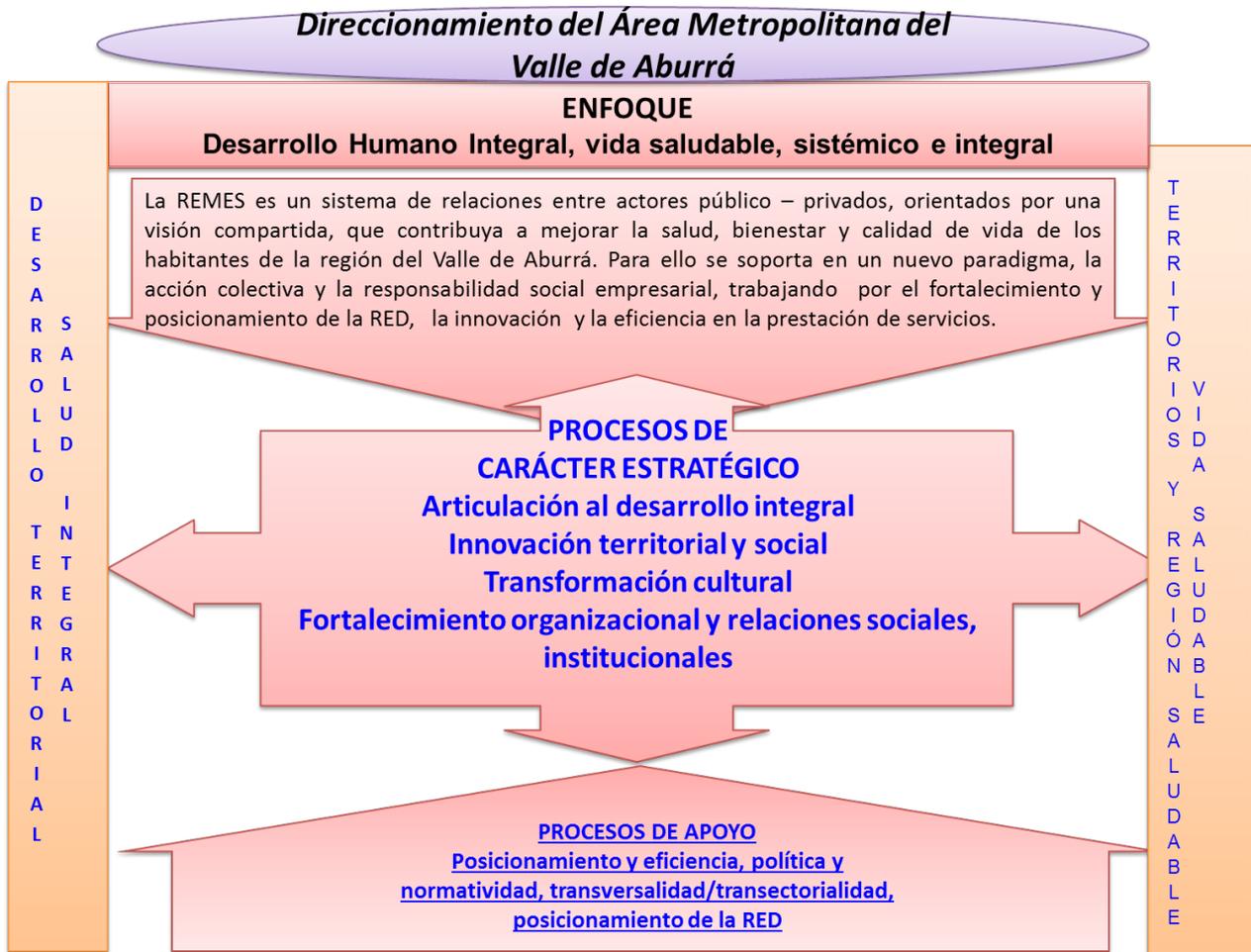
Metodología:

Se determinan los procesos misionales, estratégicos y de soporte de la REMES.

Hallazgos:

Según todo el trabajo de construcción colectiva con los miembros de la RED, se pudo esquematizar los procesos o cadena de valor, como sigue (diagrama 6):

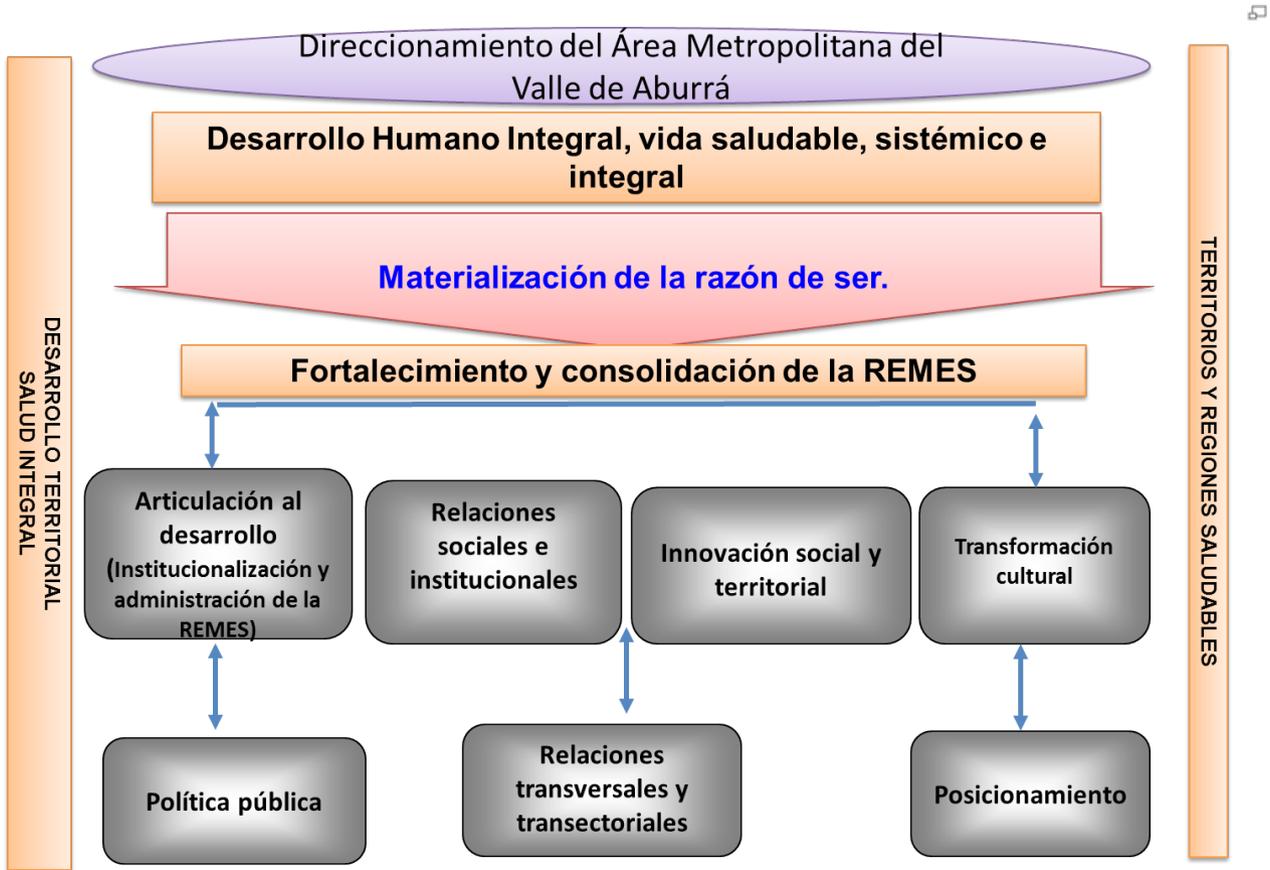
Diagrama 6.
Direccionamiento de la Red Metropolitana de Salud



Fuente: Construcción colectiva según método prospectivo, Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial. Esumer.

Diagrama 7.
Direccionamiento de la Red Metropolitana de Salud

ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR



Fuente: Construcción colectiva según método prospectivo, Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial. Esumer.

Propósito:

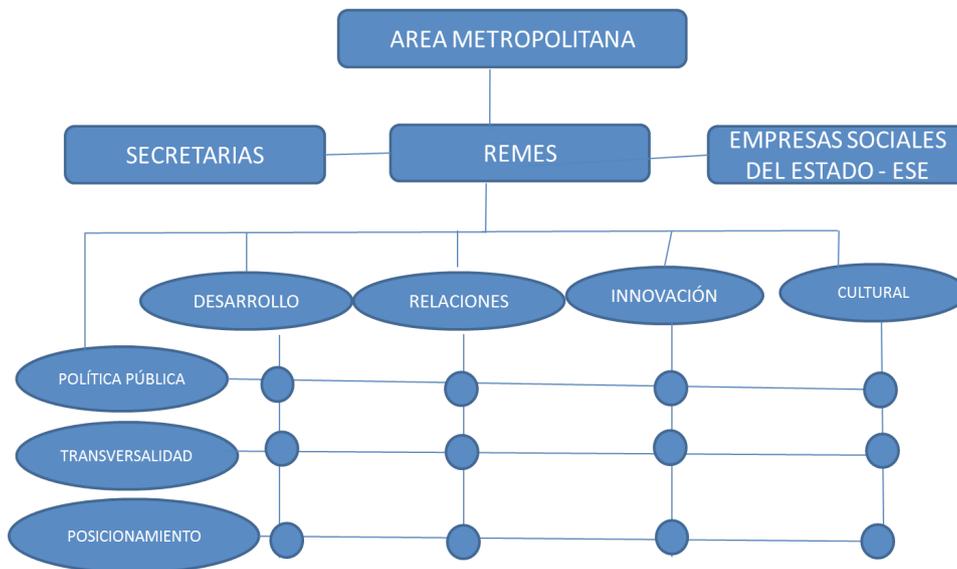
Establecer la estructura orgánica y la matriz de Rol – Responsabilidad y las competencias de la REMES.

Metodología:

De acuerdo a los procesos misionales, estratégicos y de soporte, se configura la estructura orgánica de la REMES, y seguidamente, se definen los roles responsabilidades y competencias que se requieren.

Hallazgos:

Diagrama 8
Estructura orgánica de la Red Metropolitana de Salud



Fuente: Construcción colectiva según método prospectivo, Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial. Esumer.

3.3. Diseño de Indicadores de Gestión.

Finalmente toda la plataforma estratégica y la forma como se gestiona, requiere ser medida. Las definiciones estratégicas se ejecutan en el día a día de las organizaciones, estas requieren de instrumentos que deben ser medidos.

Los indicadores me permite definir una batería que sirve para medir la manera como se está desarrollando la estrategia en la REMES, la manera cómo evolucionan los proyectos y la forma como se lleva a cabo las actividades.

Para ello se establecen tres niveles de indicadores:

- El primero nos permitirá medir la manera como se va desarrollando los pilares estratégicos del proceso.
- El segundo mide la gestión del proceso o el carácter estratégico de la cadena.
- Finalmente surgen los indicadores que se concentran en las actividades.

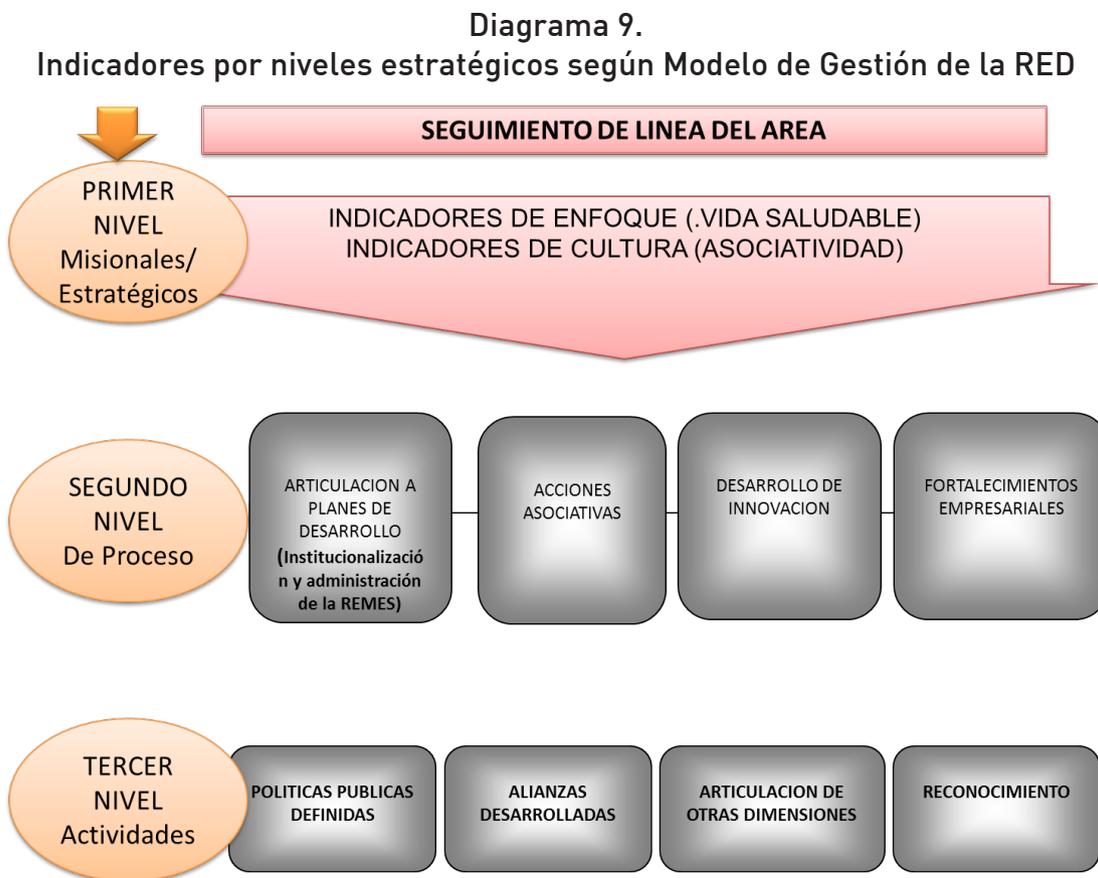
Propósito:

Realizar una batería de indicadores para la gestión de la REMES

Metodología:

Con base a los tres tipos de indicadores explicados.

Hallazgos



Fuente: Construcción colectiva según método prospectivo, Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial. Esumer.

**Tabla 4.
Sistema de Indicadores Modelo de Gestión REMES.**

No	COMPONENTE	INDICADOR A DISEÑAR.
INDICADORES MISIONALES		
1	Vida saludable.	Contribución al indicador de Calidad de Vida, Esperanza de Vida: Línea base: Antes y después de Intervención de la Red (impacto).
2	Filosofía asociatividad empresarial.	# de procesos asociativos consolidados: Número de "Contratos plan": Nacional-REMES-Municipal. Nro. de Proyectos estratégicos conjuntos. Intermunicipales
3	Fortalecimiento organizacional.	Nivel de competitividad y productividad: Eficiencia de recursos (Costo-Beneficio) municipal y prestación de servicios de salud en Red Proyectos de Cobertura y calidad de los servicios de salud Municipal y en Red
4	Consolidación de la REMES	# Proyectos colectivos realizados y consolidados en el Área Metropolitana de Valle de Aburrá. Nro. de Certificaciones de Calidad a través de la RED Nuevos aliados a REMES

INDICADORES ESTRATEGICOS Y DE SOPORTE		
5	Articulación al desarrollo	Articulación a planes de desarrollo: representación y participación en mesas, planes sectoriales, regionales y nacionales. Lineamientos y pronunciamiento de la RED en espacios, escritos y hablados, de planeación y orientación.
6	Relaciones sociales	Consolidación del micro clúster de salud y articulado a otras redes nacionales e internacionales.
7	Transformación cultural	Creación y certificación de la Escuela de Pensamiento del sector de la Salud. Nro. de Programas de la Cultura de la Salud
8	Innovación social y territorial	Replicabilidad de la experiencia de innovación (Nro. de experiencias sistematizadas). Seguimiento a la estrategia (estudio de impacto) Nro. de proyectos de innovación social (realizados/potenciales) y participación comunitaria
9	Posicionamiento y eficiencia	Valor de marca. REMES consolidada (requiere estudio de posicionamiento)
10	Política pública y normatividad	Nro. de políticas con incidencia de la REMES o que la REMES incide en las Políticas Públicas municipales y nacional.
11	Transversalidad / transectorialidad	Nro de Secretarías articuladas y otros entes municipales y/o de la nación.

INDICADORES DE ACTIVIDAD		
12	Planeación participativa.	Nro. de procesos de planeación participativa. Nivel de incidencia o de empoderamiento en espacios de planeación
13	Procesos formativos	Nro de programas ofertados (desde la Escuela de Pensamiento) (realizados/creados) a corporados y no corporados Nro. Procesos Investigativos programados y realizados Nro. de personas formadas, asesoradas o con programas de desarrollo (efectivas/potenciales)
14	Encadenamientos	Nro. de encadenamientos consolidados (Área Metropolitana – Nación)
16	Programas de desarrollo.	# Programas/proyectos de desarrollo programados e implementados. Nivel de incidencia en planes y programas de Desarrollo Impacto de programas de desarrollo (Línea Base de entrada y de salida)

**INDICADORES OPERATIVOS
SECRETARÍAS MUNICIPALES**

Línea 1. Institucionalización y Administración de la Red Metropolitana de Salud

1	Coberturas Útiles en Vacunación
2	Eventos de Interés en Salud Pública
3	Cobertura afiliación al SGSSS
4	Lesionados por pólvora
5	Implementación del proceso de Humanización de la Atención en Salud
6	Implementación de la Atención Primaria en Salud en el municipio.
7	% Participación en transferencia de gestión del conocimiento
8	% Participación en capacitaciones de liderazgo y trabajo en red

Línea 2. Desarrollo organizacional (Empresarial e institucional de la Red Metropolitana de Salud)

1	Mortalidad General
2	Mortalidad por Enfermedad Isquémicas del Corazón
3	Mortalidad por Enfermedad Cerebrovasculares
4	Mortalidad por Enfermedad Crónicas de las Vías Respiratorias
5	Mortalidad por Cáncer de Mama
6	Mortalidad infantil menor de 1 año
7	Hipertensión Esencial
8	Diabetes
9	Programa de EPOC

Línea 3. Desarrollo e implementación del sistema de información

1	Implementación y operación del Software APS
2	Implementación y operación de las salas de gestión de la salud
3	Reporte oportuno de la información
4	Mejoramiento en la calidad de la información

Línea 4. Comunicaciones y Participación Social

1	Índice de satisfacción del usuario
2	Porcentaje de demanda no atendida
3	% de PQRS tramitados
4	Conformación y funcionamiento del Comité de participación comunitaria
5	Conformación y funcionamiento del Consejo territorial de seguridad social en salud
6	Conformación y funcionamiento del Sistema de atención a la comunidad

**INDICADORES OPERATIVOS
EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO -ESE**

Línea 1. Institucionalización y Administración de la Red Metropolitana de Salud

1	Porcentaje de cumplimiento del Plan Institucional de Capacitación
2	Cobertura de programa de Promoción y Prevención
3	Promedio días Estancia
4	% Porcentaje Ocupacional
5	% Costos Institucionales relacionados con trabajo en Red
6	% de PQRS tramitados
7	% de participación de los grupo comunitarios
8	Nro. de buenas prácticas transferidas con la metodología
9	Total exámenes de laboratorio
10	Total controles de enfermería
11	Total egresos hospitalarios
12	Porcentaje de ocupación de camas
13	Costo promedio por día de estancia
14	Costo promedio por egreso
15	Índice de satisfacción del usuario
16	Número total de remisiones
17	Porcentaje de demanda no atendida
18	Porcentaje de cumplimiento de guías y /o protocolos
19	LIQUIDEZ :Activos Corrientes/Pasivos Corrientes
20	ENDEUDAMIENTO: Pasivos Totales/Activos Totales
21	INDICE DE PROPIEDAD: Patrimonio/Activos Totales
22	CAPITAL DE TRABAJO: Activos Corrientes-Pasivos Corrientes
23	Margen de Rentabilidad Operacional
24	% Participación en transferencia de gestión del conocimiento
25	% Participación en capacitaciones de liderazgo y trabajo en red
26	% Participación en negocios de HospiRed

Línea 2. Desarrollo organizacional (Empresarial e institucional de la Red Metropolitana de Salud)	
1	Tasa de satisfacción global
2	Disminución de reingresos por urgencias
3	Biológicos PAI aplicados
4	% de cumplimiento del PIC
5	Oportunidad en el servicio de transporte de ambulancia
6	Proporción de vigilancia de eventos adversos
Línea 3. Desarrollo e implementación del sistema de información	
	Reporte oportuno de la información
	Mejoramiento en la calidad de la información
	Implementación y operación del Software APS
	Implementación y operación de las salas de gestión de la salud
	Implementación y operación de la Historia Clínica Electronica
Línea 4. Comunicaciones y Participación Social	
1	Tasa de satisfacción global
3	Índice de satisfacción del usuario
4	Porcentaje de demanda no atendida
5	% de PQRS tramitados
6	Conformación y funcionamiento de la asociación de usuarios
7	Conformación y funcionamiento del sistema de información y atención del usuario
8	Participación de los usuarios en la junta directiva de la ESE

ANEXOS

Anexos

ANEXO NRO. 1.

GLOSARIO

Razón de ser

Hablar de razón de ser significa identificar cual es y debería ser la esencia de la REMES. La importancia de precisar y actuar en función de la esencia, radica en la focalización y concentración de las definiciones, acciones y recursos, que la RED realiza para el logro de elevar su consolidación. La razón de ser manejada conscientemente, da identidad y foco.

Análisis de sistema de relaciones

El objeto de estudio definido para el análisis, la REMES, es un componente de un sistema mayor. Desde la perspectiva sistémica se expresan una serie de componente que se interrelacionan integralmente configurando un todo. Es una relación compleja del todo con la parte, en donde el todo explica, le da sentido y se expresa en la parte y esta pierde su esencia funcional cuando se trata de explicar por fuera del todo. La RED se entiende en una lógica sistémica que desarrolla relaciones con otros componentes necesarios identificar y precisar.

En últimas es la configuración de un todo a través de un conjunto de relaciones entre los componentes, en donde se da una mutua dependencia y motricidad, entre estos y su cohesión, configuran el sistema.

Retrospectivo

El análisis retrospectivo realiza un análisis de hechos presentados en el pasado en la REMES. Se han presentado situaciones que marcaron de manera estructural la evolución de la RED, hoy siguen marcando y ha futuro presentan una importancia significativa en la evolución del objeto de estudio.

Factores de cambio

Los factores de cambio son fenómenos que están inmersos en la REMES. Se trata de identificarlos y determinar cuáles son las tendencias, hechos portadores de futuro, rupturas o potencialidades, que se encuentran en cada una de las variables identificadas y caracterizadas a través de los componentes anteriormente tratados.

Priorización de factores críticos

La selección de variables es un ejercicio que busca determinar cuáles son los fenómenos que tiene la capacidad de mover el sistema. Una red es un sistema en donde se relacionan todos los componentes de manera dinámica. Esta relación posee unos fenómenos que son más importantes que otros, su grado de importancia se mide por la capacidad que posee para afectar toda la red cuando se realizan acciones de manera directa sobre ellos. Son dinámicas y desencadenadoras de procesos. Estas características los elevan a la condición de variables estratégicas

Escenarios

Un escenario es una imagen de futuro que puede asumir la REMES y la trayectoria que debe recorrerse para llegar a esta imagen con cierta coherencia, dependiendo de la voluntad y la actitud de los actores que asuman desde hoy, para su construcción. Si la voluntad es de no compromiso y la actitud es de quietud, de pasividad ante él, es posible y/o probable que continúen las cosas como hoy se presentan o se deterioren (este escenario se conoce con TENDENCIAL), pero si la voluntad es de cambio y compromiso y la actitud es de mucha anticipación y pro actividad, es posible y/o probable que se exprese como quisiéramos que se configurara para el bien de la sociedad (este escenario se conoce como APUESTA). Debido a lo anterior se ha definido la posibilidad de la existencia de varios escenarios posibles, probables, tendenciales y deseables.

Diseño estratégico

El diseño de la plataforma estratégica culmina con la definición del correspondiente direccionamiento estratégico. Cuando se habla del concepto estrategia surge una relación directa con el concepto de paradigma. La estrategia se caracteriza por que transforma, evoluciona, genera cambios de manera significativa en las dinámicas organizacionales, es decir incorpora unas nuevas formas de abordar la REMES. La definición de estrategia tiene como elemento esencial la incorporación de nuevos paradigmas. La adopción de una estrategia en la REMES focaliza el desarrollo, le da dirección a esta.

Hoy en día el principal imperativo estratégico está definido por la búsqueda de las relaciones y de la profundización de la identidad, en últimas asumir un foco de desarrollo. La acumulación es ir construyendo día a día la manera como se establece el planteamiento estratégico, es decir la incorporación de los nuevos paradigmas que permitan trabajar por la construcción del foco estratégico de la REMES.

El ejercicio estratégico es un tratamiento consciente de brechas que surgen de contrastar la situación actual con la situación futura deseada. El futuro deseado requiere de irse construyendo desde el presente a través de la definición de propósitos y del planteamiento de líneas estratégicas, las cuales surgen del proceso de identificación y de cierre de brechas.

Análisis de procesos

Los procesos son acciones a nivel "Macro", fundamentales y selectivas para cumplir el direccionamiento estratégico. Los procesos de la REMES generales están identificados, llámese:

Consolidación, Relacionamiento, desarrollo. En el ejercicio del modelo de gestión se trata, en lo específico, de identificar, desde la plataforma estratégica, cuales son los procesos acumuladores de valor y cuáles serán de soporte, que configuraran finalmente la cadena de valor de la REMES.

Análisis de estructura orgánica

Una estructura orgánica es el soporte organizacional en donde se reflejan las definiciones de carácter misional, estratégicas y de soporte. En ellas se expresan las relaciones entre los componente, la manera como fluirá la comunicación y los roles y responsabilidades. Es La identificación de capacidades y competencias de los actores en los respectivos procesos de la REMES que respondan para que los procesos (como sistema) funcionen

ANEXO NRO. 2. FACTORES DE CAMBIO

Factores de Cambio, definición y caracterización, según categorías o dimensiones.

DIMENSION: Red de salud

No	VARIABLES	DEFINICIÓN	SITUACION ACTUAL	SITUACION FUTURA
1	Fortalecimiento y Consolidación de la RED.	La capacidad de profundizar un sistema de relaciones que impacte positivamente los diferentes eslabones y ámbitos de actuación del sistema y la región.	La REMES se encuentra en una etapa de instalación, requiriéndose la generación de capacidades de carácter asociativas y de construcción de ciudad.	Se han generado capacidades de carácter asociativas que contribuyen al desarrollo de la ciudad a través de la realización de procesos formativos, proyectos y acciones de carácter asociativas desde alianzas público – privadas.

No	VARIABLES	DEFINICIÓN	SITUACION ACTUAL	SITUACION FUTURA
2	Visión compartida	Proceso mediante el cual se define una visión colectiva orientada al desarrollo sostenible del sistema, de la sociedad y de la región teniendo en cuenta las perspectivas y dinámicas locales.	La REMES se encuentra viviendo un Proceso para definir una visión colectiva orientada a su desarrollo sostenible en el contexto de desarrollo local.	Se ha establecido una visión colectiva que orienta las acciones del desarrollo sostenible de la REMES esta se materializa en una agenda de trabajo en la cual se comprometen los municipios, los hospitales y las universidades articuladas a la REMES.

No	VARIABLES	DEFINICIÓN	SITUACION ACTUAL	SITUACION FUTURA
3	Posicionamiento de la RED	Liderazgo, posición y reconocimiento de "marca" en la sociedad y ámbitos geográficos a través de una oferta diferenciada, satisfactoria y eficiente.	Se está en un proceso de identificación de una oferta diferenciada y en el diseño del desarrollo de "marca" que permita que la REMES ejerza liderazgo, posición y reconocimiento.	Se ha establecido una marca la REMES que permite dar identidad a una oferta a través de un ejercicio de unificación de algunos procesos institucionales en donde intervienen usuarios, Empresas Sociales del Estado y proveedores.

No	VARIABLES	DEFINICIÓN	SITUACION ACTUAL	SITUACION FUTURA
4	Construcción de línea de pensamiento y acción colectiva	Es la definición de líneas de pensamiento que servirá de soporte para la Escuela de Pensamiento que facilita el cumplimiento de su visión compartida y el desarrollo integral sostenible de los componentes de la RED.	La REMES está requiriendo de la definición de unas líneas de pensamiento que sirvan de soporte a una Escuela de Pensamiento que dinamice la visión compartida y el desarrollo integral sostenible de los componentes de la REMES.	Se estableció la escuela de pensamiento como soporte para el desarrollo de la REMES que permite desatar una línea de pensamiento centrada en la filosofía asociativa en donde se articularon universidades y entidades especializadas en el tema asociativo.

No	VARIABLES	DEFINICIÓN	SITUACION ACTUAL	SITUACION FUTURA
5	Desarrollo de la Eficiencia integral en la RED	Optimización de recursos para la obtención de resultados globales colectivos que generen impacto con calidad y a menor costo.	Se está dando un proceso de definiciones buscando la optimización de recursos para ganar niveles de eficiencia entre los vinculados a la REMES.	Se han ganado niveles de optimización de recursos permitiendo la eficiencia en los asociados debido a las definiciones adoptadas desde la REMES.
6	Creación y gestión de conocimiento	Capacidad de generación, gestión y transferencia de conocimiento para el ofrecimiento de soluciones innovadoras y creativas, que tributan al desarrollo diferenciador de la RED.	El desarrollo de la REMES plantea la búsqueda de la diferenciación soportada en la capacidad de generación, gestión y transferencia de conocimiento que genere soluciones a sus asociados. Es un proceso en construcción.	Se ha establecido un programa de creación y gestión del conocimiento que brinda soluciones a los asociados, se destaca el proceso de innovación social.

No	VARIABLES	DEFINICIÓN	SITUACION ACTUAL	SITUACION FUTURA
7	Transformación cultural para el desarrollo de la RED.	Capacidad de generación y consolidación de propuestas de cambio, a través de construcción de nuevos paradigmas, para el desarrollo del sistema.	Se comienza a construir un nuevo paradigma para el desarrollo sectorial soportado en la asociatividad que generara cambios culturales en las concepciones y en las prácticas de la REMES.	Se ha instalado el nuevo paradigma soportado en la asociatividad empresarial sectorial el cual ha sido abordado desde procesos formativos que buscan consolidar una nueva cultura para el desarrollo empresarial.
8	Responsabilidad Social Empresarial	La responsabilidad integral social busca la integración estratégica de las preocupaciones sociales, políticas, físicas y medioambientales en sus operaciones y relaciones con sus interlocutores, respetando la dignidad humana.	Aun en la REMES se presenta un proceso de búsqueda hacia un modelo que responda a la responsabilidad social empresarial de una manera integral en donde se articulan, lo social, lo económico, lo ambiental y lo humano.	Desde la REMES se ha establecido un modelo de responsabilidad social empresarial, en donde articulan lo social, lo ambiental y lo económico el cual fue adoptado por los diferentes asociados de la REMES
9	Participación y empoderamiento de los miembros de la RED	Participación activa en todo el proceso de conformación y entrega en la planeación, implementación y sostenimiento de la RED.	Se está comenzando a instalar la participación activa en todo el proceso de conformación y entrega en la planeación, implementación y sostenimiento de la RED.	Se consolida la participación activa de los miembros de la REMES en los procesos de planeación e implementación del desarrollo de esta.

No	VARIABLES	DEFINICIÓN	SITUACION ACTUAL	SITUACION FUTURA
10	Encadenamiento y redes colaborativas para el desarrollo de la RED	Es un mecanismo o proceso de cooperación entre miembros para la búsqueda de objetivos colectivos entre algunos miembros de la RED.	Se están generando mecanismos de cooperación entre los integrantes de la REMES que apuntan al logro de objetivos colectivos.	Se trabaja de manera dinámica en los encadenamientos buscando propósitos colectivos, creándose mecanismos en donde se articulan estructuralmente los diferentes miembros de la REMES.
11	Fortalecimiento de institucionalidad de los miembros de la RED.	Aumento de capacidades institucionales y la gestión de los miembros de la RED permitiendo elevar la competitividad y las competencias de estas.	A través del modelo de gestión se está esperando se presenten los procesos que permitan el aumento de capacidades institucionales buscando elevar la competitividad de sus integrantes.	Se instala y opera el modelo de gestión que desarrolla los procesos que aumentan las capacidades institucionales y sus niveles de competitividad.
12	Generación de valor compartido	Unificación de esfuerzos para obtener un beneficio de rentabilidad social y económica común.	Se está comenzando a realizar la unificación de esfuerzos para obtener un beneficio de rentabilidad social y económica común.	Se unificaron esfuerzos que están generando un beneficio de rentabilidad social y económica común.

DIMENSION: Desarrollo

No	VARIABLES	DEFINICIÓN	SITUACION ACTUAL	SITUACION FUTURA
1	Alianzas para el desarrollo de la RED	Es un acuerdo de voluntades entre actores para el desarrollo de la Red Metropolitana de Salud.	Se está construyendo un acuerdo de voluntades entre actores para el desarrollo de la Red Metropolitana de Salud.	Se ha establecido y funciona un acuerdo de voluntades entre los diferentes miembros de la REMES para el trabajo por el desarrollo de esta.
2	Elevamiento de Calidad de vida de la población	Contribución a mejorar la salud, bienestar y la calidad de vida, como concepto integral, multidimensional.	Se está en la búsqueda de programas conjuntos que buscan contribuir a mejorar la salud, bienestar y calidad de vida.	Se han consolidado programas conjuntos que impactan el mejoramiento de la salud y la calidad de vida de los beneficiarios del sistema en donde se mueve la REMES, hacia una región sostenida
3	Sistema de Innovación de la RED con enfoque territorial, regional y social	Establecimiento de un nuevo modelo en red que contribuya a la innovación y a la construcción del mejor <i>saber-hacer</i> social y colectivo.	Se está formulando una propuesta que permita identificar un modelo en red que contribuya a la innovación y a la construcción del mejor <i>saber-hacer</i> social y colectivo.	Se han desarrollado una serie de procesos de sistematización de experiencias que han permitido la construcción de un programa de innovación social.

No	VARIABLES	DEFINICIÓN	SITUACION ACTUAL	SITUACION FUTURA
4	Política Pública	Capacidad de transformación y sostenibilidad de las políticas públicas que pretenden contribuir a mejorar la salud, bienestar y calidad de vida de los ciudadanos de la región.	Se está trabajando por el elevamiento de la capacidad de transformación y sostenibilidad de las políticas públicas que pretenden contribuir a mejorar la salud, bienestar y calidad de vida de los ciudadanos de la región.	La REMES es un actor fundamental en el apoyo, en diseño e implementación de políticas públicas en el área de la salud.
5	Enfoque de Desarrollo territorial/regional	Es el Proceso integral, armónico e integrador para potenciar y gestionar un desarrollo sistémico, Integral y sostenible para posibilitar el desarrollo territorial/regional.	Se está en la discusión para la definición de un proceso integral, armónico e integrador para potenciar y gestionar un desarrollo sistémico, Integral y sostenible para posibilitar el desarrollo territorial/regional.	En la REMES se ha establecido un proceso que ha permitido su articulación en las definiciones e implementación de los planes de desarrollo de la región del Valle de Aburrá
6	El enfoque Desarrollo humano integral en la RED	Aquel que sitúa a las personas en el centro, a través de la promoción del desarrollo potencial de las personas, del aumento de sus posibilidades y del disfrute de la libertad para vivir la vida.	Se está en la búsqueda de propuestas que colocan en el centro a las personas, a través de la promoción del desarrollo potencial de las personas, del aumento de sus posibilidades y del disfrute de la libertad para vivir la vida.	Se viene trabajando en un programa de desarrollo que coloca en el centro a ser humano, apalancándose en las capacidades y las libertades para el desarrollo de un buen vivir.

No	VARIABLES	DEFINICIÓN	SITUACION ACTUAL	SITUACION FUTURA
7	Impulso de la transversalización/transsectorialidad de la salud.	<p>Las preocupaciones y experiencias en salud, son parte integral en las políticas y los programas de salud en todas las esferas políticas, económicas y sociales de los entes territoriales del área.</p> <p>Colaboración y soporte recíproco que además compromete a otros sectores de importancia para obtener mejores resultados colectivos.</p>	<p>Las preocupaciones y experiencias en salud, aun no son parte integral en las políticas y los programas de salud en todas las esferas políticas, económicas y sociales de los entes territoriales del área.</p> <p>Colaboración y soporte recíproco que además compromete a otros sectores de importancia para obtener mejores resultados colectivos.</p>	El abordaje de la problemática de la salud es abordado desde las diferentes dimensiones y esferas políticas desde una perspectiva integral.
8	Normatividad: Marco Legislativo para la RED	<p>Bases legales, conjunto de normas y medidas legales interrelacionadas para promover y consolidar el desarrollo sostenible y el funcionamiento ordinario de las actividades diversas de la RED.</p>	<p>Hoy existe una diversidad de bases legales, conjunto de normas y medidas legales interrelacionadas para promover y consolidar el desarrollo sostenible y el funcionamiento ordinario de las actividades diversas de la RED.</p>	La RED se mueve en la diversidad de bases legales, conjunto de normas y medidas legales interrelacionadas para promover y consolidar el desarrollo sostenible y el funcionamiento ordinario de las actividades diversas de la RED.

ANEXO NRO. 3. TÉCNICAS DE PRIORIZACIÓN

Técnicas de priorización de variables (Análisis estructural y método de Pareto)

Anexo 3.1. Análisis Estructural

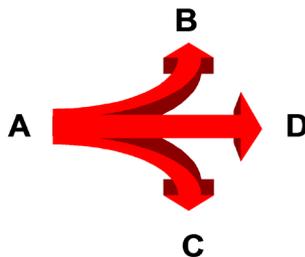
El método

La selección de variables es un ejercicio que busca determinar cuáles son los fenómenos que tienen la capacidad de mover el sistema. Una red es un sistema en donde se relacionan todas las variables o componentes de manera dinámica. Esta relación posee unos fenómenos que son más importantes que otros, su grado de importancia se mide por la capacidad que posee para afectar toda la red cuando se realizan acciones de manera directa sobre ellos. Son dinámicas y desencadenadoras de procesos. Estas características los elevan a la condición de variables estratégicas.

Análisis de motricidad y dependencia

MOTRICIDAD

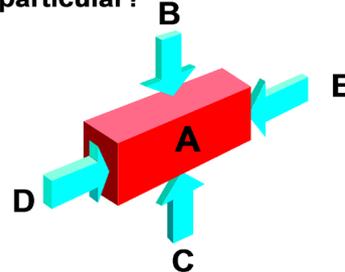
Influye esta variable sobre las demás?



Es la influencia que ejerce una variable sobre todas las demás

DEPENDENCIA

Influyen las diferentes variables sobre una en particular?



Es la influencia de las diferentes variables sobre una en particular

Fuente: Elaboración propia, Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial.

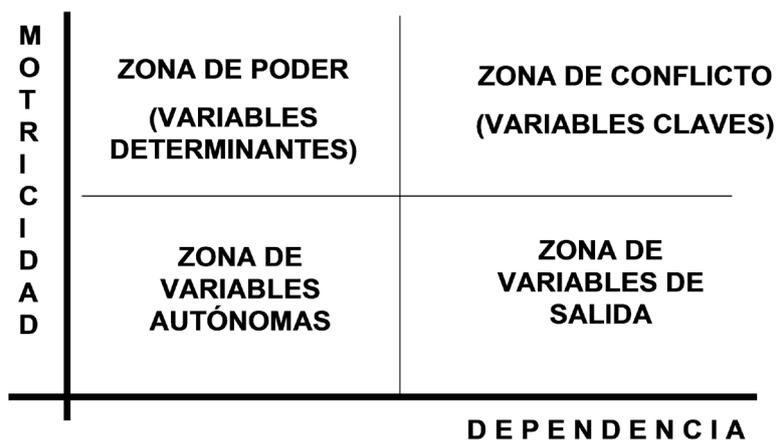
El análisis estructural es una técnica que permite determinar cuáles son las variables críticas, que tienen la capacidad de mover la totalidad del sistema, es decir, una acción que se ejerza sobre una de ellas, afecta el conjunto, al todo. La manera como una variable incide sobre otras variables, se le denomina MOTRICIDAD, y a la manera como es incidida por otras variables se le llama DEPENDENCIA.

De acuerdo a como se relacionan las variables, se determina un plano cartesiano en donde el eje de las X (abscisas), es la dependencia, el eje de la Y (ordenadas), es la motricidad. Las coordenadas de puntos son el nivel de motricidad y dependencia que tiene la variable en función del Sistema.

Las variables calificadas y relacionadas, por el conjunto de expertos, se ubican en alguno de los siguientes cuadrantes:

Cuadrantes de motricidad y dependencia

Zonas en que se divide el plano



Fuente: Elaboración propia, Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial.

La zona de poder se caracteriza por variables que poseen una alta motricidad y una baja dependencia. Cualquier acción estratégica que se apalanque sobre estas afectará de manera directa las otras variables constitutivas del sistema de la REMES, pero a la vez las acciones que se ejerzan sobre las otras afectaran muy poco a estas. Esta condición las hace ver como las variables de mucha incidencia en el desarrollo de la REMES, básicamente variables poco gobernables y de mucha importancia en el diseño estratégico.

La zona de conflicto la constituyen aquellas variables que tienen mucha motricidad y mucha dependencia. Cualquier acción que se quiera ejercer afectaran de manera significativa a la totalidad del sistema, pero a la vez son variables que son muy afectadas por el sistema, reforzando su acción. Esto las hace obtener una condición de variable clave para la RED, es decir, variables estratégicas. Aunque estratégicamente son muy importantes, su alta dependencia las sujeta a las variables ubicadas

en la zona de poder. Su dinámica estará también determinada por las acciones que se conecten sobre las variables ubicadas en la zona de poder.

La zona de variables autónomas está representada por variables poco motrices y poco dependientes. Cualquier acción que se ejerza sobre ellas afecta muy poco la RED, dada su poca dinámica. Su movimiento va depender de las acciones ejercidas en las variables de la zona de poder y zona de conflicto.

La zona de salida está representada por variables con muy baja motricidad y una alta dependencia. Son variables resultado de las acciones en las variables ubicadas en la zona de poder y zona de conflicto.

El taller de Análisis Estructural

OBJETIVO: Priorizar las variables que intervienen en la REMES, estas variables adquieren características estratégicas y serán, el soporte del diseño de escenarios y la construcción del direccionamiento estratégico.

PROCEDIMIENTO

a). Se construye una matriz de doble entrada en donde las filas son las variables y las columnas son las mismas variables, en el mismo orden.

b). Se analiza la influencia que tienen las variables dentro de la REMES y esta se mide y califica de la siguiente manera:

Fuerte = F = 4

Moderada = M = 3

Potencial = P = 2

Débil = D = 1

Nula = N = 0

NOTA: En caso de que una variable obtiene la calificación de nula, se pregunta si ha futuro puede influenciar significativamente el sistema, en caso positivo se coloca potencial P.

c). Las filas se califican con la pregunta: ¿cómo la variable 1 afecta la variable 2, 3, 4, ..., n?, Como la variable dos afecta la variable 1, 3, 4, n y así sucesivamente hasta llegar a la variable n. De esta manera se analiza la motricidad y la dependencia.

De estas calificaciones se obtiene la matriz siguiente

Matriz motricidad dependencia

	1	2			n	Σ		
1								MOTRICIDAD
2								
k								
n								
Σ								

DEPENDENCIA

Σ Motricidad = Σ Dependencia

Con base en esta matriz se construye el gráfico de motricidad y dependencia, tomando los pares de coordenadas, tal como se ilustra en la gráfica anterior. El punto medio de la gráfica se determina tomando la sumatoria total de motricidad y dependencia, dividido por el número de variables. Partiendo el plano cartesiano en cuatro cuadrantes, explicados en las zonas ya anotada anteriormente, necesario para el análisis estratégico.

Anexo 3.2. Técnica de Pareto

Existe otra manera de hacer el ejercicio de priorización consistente en EL MÉTODO DE PARETO que busca encontrar cuales son el 20% de las variables que explican el problema, cualquier acción estratégica ejercida sobre ellas nos lleva a que solucionamos el 80% del problema estratégico de la REMES.

OBJETIVO

Hacer una selección de variables, priorizando aquellas que tienen mayor importancia dentro de la REMES, desde sus perspectivas estratégicas. Se desarrollan los siguientes pasos.

PASOS

PASO 1: IDENTIFICACIÓN Y ENUMERACION DE VARIABLES.

Se retoman y enumeran todas las variables encontradas hasta el momento. Se tiene en cuenta las variables encontradas y se llevan a la siguiente tabla.

IDENTIFICACION DE VARIABLES

No	VARIABLES
1	
2	
3	
.	
N	

PASO No 2: SELECCIÓN DE VARIABLES

Luego de identificar el número de variables (N), se procede a realizar la selección de las que son más relevantes, las que afectan o influyen sobre la REMES, sobre las cuales se hará el énfasis estratégico, para ello se realiza el siguiente procedimiento.

Si el N es número par, se divide por dos y el resultado se le suma uno y si N es número impar, se divide por dos y se suma 0.5. El resultado obtenido en la operación anterior (M) será la calificación que servirá de referente para el ejercicio de calificación de variables.

PASO No 3: CALIFICACIÓN PARA LA SELECCIÓN DE VARIABLES

Califican mínimo cinco personas. Todas las personas actuarán como expertos. Cada uno de manera independiente procede a calificar las variables. Respondiendo al siguiente interrogante. ¿Cuál de las variables identificadas representa mayor importancia a futuro para el direccionamiento estratégico a expresar en la REMES? A esta se le coloca M, la que sigue en importancia M -1, la que sigue M - 2 y así sucesivamente hasta llegar a uno (1). No se repiten calificaciones, es decir no hay dos variables con valor igual y las variables que no califican se les colocan cero. Todas las calificaciones se hacen en el siguiente formato.

CALIFICACION DE VARIABLES

OBJETO DE ESTUDIO: REMES

No	VARIABLES\EXPERTO	EXP1	EXP2	EXP 3	EXP 4	EXP n	TOTAL
1							
2							
3							
.							
N							

Se suma la calificación de cada uno de los expertos y su resultado se coloca en la columna total.

PASO 4. DISCUSIÓN DE INCONSISTENCIAS EN LA CALIFICACION

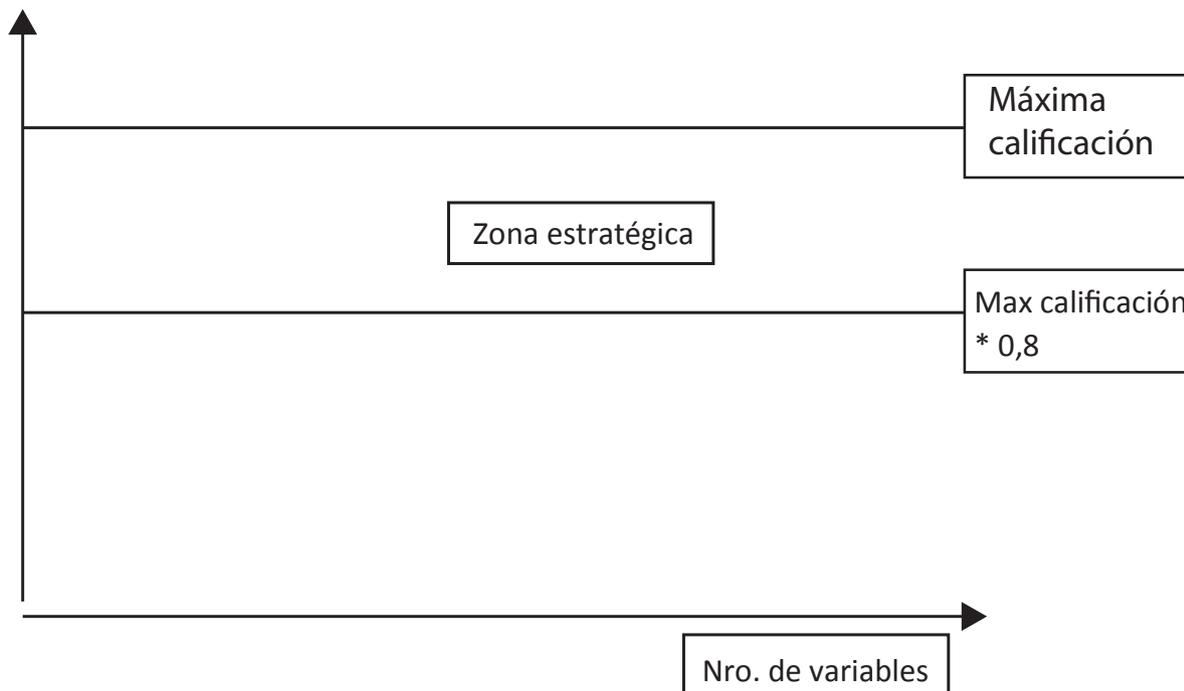
Se compara la calificación definida por cada experto en cada variable y se identifican en donde existen inconsistencias para ser resueltas. Se entiende por inconsistencia cuando un experto califica una nota y otro califica notas extremos, por ejemplo un experto califica 10 y otro 2. Se discute entre los expertos para llegar a un acuerdo de nota.

PASO 5. SELECCIÓN DE VARIABLES ESTRATEGICAS

La que obtuvo la máxima calificación (S) en la columna total, se selecciona automáticamente. Este total (S) se multiplica por 0.8, dando (E). Las variables que obtengan un valor por encima de (E) también se seleccionan. Cuando una calificación está cerca de (E) se selecciona a criterio de los analistas.

PASO 6.

Se grafica el resultado de la siguiente manera: Se construye un plano cartesiano en donde el eje Y es las notas obtenidas en el total y eje X las diferentes variables. El trecho entre la máxima calificación y el producto resultante entre él y el 80 % se declara el área estratégica. La variable que obtiene la máxima calificación es declarada la variable movilizadora y las otras que obtienen la calificación igual o por encima del 80% o se aproximan se declaran variables apalancadoras. El siguiente grafico muestra lo expresado:



PASO 7: CUADRO DE VARIABLES ESTRATEGICAS.

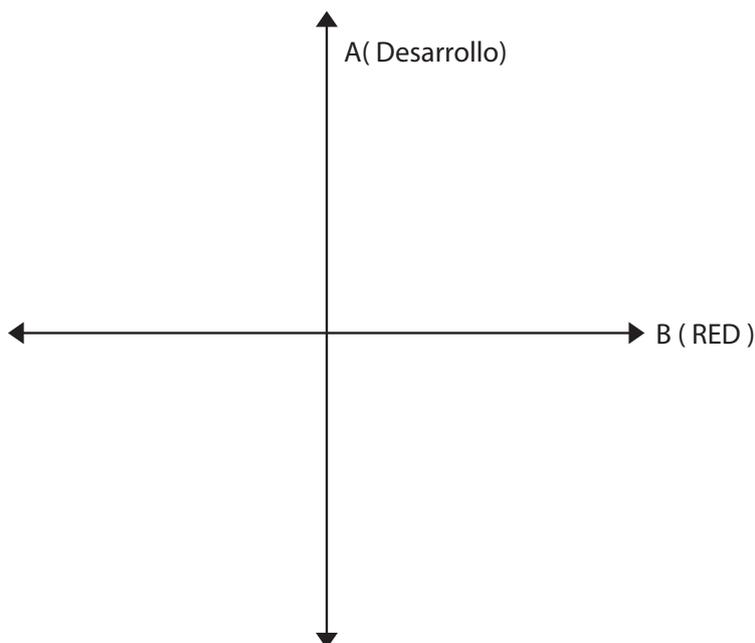
VARIABLES ESTRATEGICAS	
1	
2	
3	
4	

Sobre estas variables recaerá el énfasis para la construcción de escenarios y el direccionamiento estratégico de la REMES.

ANEXO NRO. 4. DISEÑO DE ESCENARIOS

Para el diseño de escenarios, en Prospectiva existen distintas técnicas que se podrían utilizar, una de ellas es la Técnica Ejes de Schwartz, la cual pretende analizar las distintas alternativas de escenarios de futuro. Esta técnica sugiere los siguientes pasos:

- a). Retomar las variables elegidas como estratégicas (según método de Pareto o Análisis Estructural).
- b). Se agrupan las variables en las dos categorías definidas (RED y DESARROLLO).



c). Definir un horizonte de tiempo. Se asume que al horizonte definido estas categorías pueden evolucionar positiva o negativamente.

d). Anotar la evolución posible del futuro de las categorías. Tener en cuenta la posible situación futura de las variables estratégicas definidas.

EVOLUCION POSIBLE AL FUTURO	CATEGORIAS	EVOLUCION POSIBLE AL FUTURO
Cómo será la evolución negativa	Desarrollo	Cómo será la evolución positiva
Cómo será la evolución negativa	Red	Cómo será la evolución positiva

e). Cada escenario analizado debe describirse de la evolución a futuro de las variables estratégicas inmersas en las categorías definidas. Se tiene en cuenta los componentes del escenario: Temporalidad, Imágenes, Trayectorias, actores y método. Se generan cuatro escenarios. Las categorías tienen solamente cuatro maneras de evolucionar.

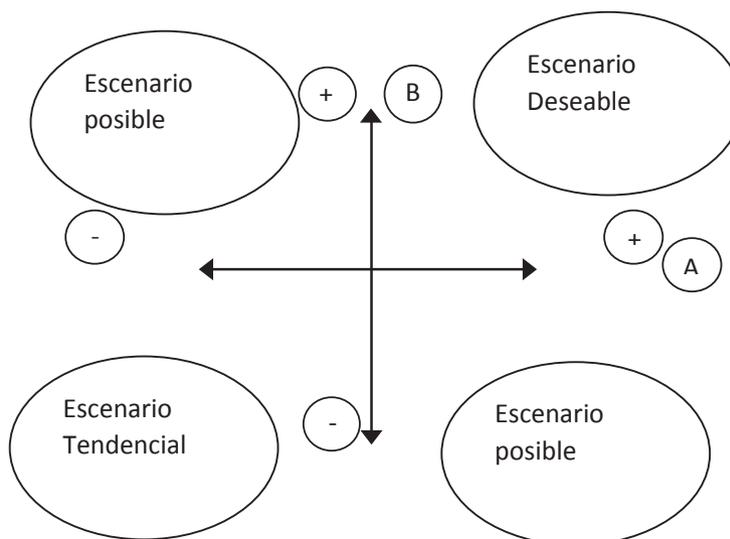
Categoría Desarrollo

-
+
-
+

Categoría RED

+
-
-
+

f). Estas categorías se grafican en dos ejes, cuya topología permite visualizar cuatro imágenes o escenarios.



g). Desarrollo de la narrativa. Son descripciones de los escenarios de la REMES, donde quedan involucradas las variables estratégicas de acuerdo a su connotación positiva o negativa y en tiempo presente. Ubicados en el año definido como horizonte. Tener en cuenta en la narrativa la posible situación futura de las variables definidas como estratégicas.