

**EFFECTIVIDAD DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS PROCESOS
INTERNOS DE UNA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS
APLICANDO LA NORMA ISO 9001:2008**

**JORGE ALBERTO MARRUGO VERGARA
VANESSA PAOLA VARGAS DURANGO**

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ADMINISTRATIVA EN SALUD
MONTERÍA
2019**

**EFFECTIVIDAD DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS PROCESOS
INTERNOS DE UNA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS
APLICANDO LA NORMA ISO 9001:2008**

**JORGE ALBERTO MARRUGO VERGARA
VANESSA PAOLA VARGAS DURANGO**

**Presentado como requisito para optar el título de Especialistas en
Gerencia Administrativa en Salud**

PhD. ÁLVARO ANTONIO SÁNCHEZ CARABALLO. Director

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ADMINISTRATIVA EN SALUD
MONTERÍA
2019**

NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo está bien enfocado; está metodológicamente formulado y es coherente; responde a los objetivos.

Puede ser sustentado

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Montería, mayo de 2.019

DEDICATORIA

*Todos los logros, afanes y méritos en nuestras vidas
proceden de Dios padre y a él tributamos este logro*

Jorge Alberto y Vanessa Paola

AGRADECIMIENTOS

En la entrega oficial de este informe de investigación expresamos los agradecimientos sinceros a las personas y entidades que participaron en el estudio:

A la Universidad de Córdoba y su división de post grados por ofrecer la especialización y permitirnos las posibilidades de desarrollo académico.

A Concepción Herrera Gutiérrez, coordinadora del programa por apoyarnos en los procesos requeridos para alcanzar esta meta

A la IPS, a sus directivos y a todo su personal administrativo y asistencial, por su colaboración en esta investigación

A nuestro docente PhD Álvaro Sánchez Caraballo, por el apoyo, motivación y constante refuerzo en la elaboración de este informe de grado.

A todo el cuerpo de docentes que contribuyeron con la formación académica post gradual.

RESUMEN

La serie de Normas ISO (Internacional Organization for Standardization) 9000 es una herramienta para desarrollar un Sistema de Calidad en las empresas, basados en un diseño descriptivo, de aplicación, utilizando el modelo de investigación proyectiva, el equipo investigador se propuso elaborar la estructura de la planeación estratégica dentro del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008 para una IPS, como estrategia competitiva de la organización. En los resultados se aprecia que la plataforma estratégica considera el cumplimiento de los 8 principios de la calidad bajo la norma ISO 9001 de 2008, se identificaron y graficaron las actividades y tareas de los procesos misionales y de apoyo requeridos para mantenimiento de la calidad de atención en salud, los cuales se presentan en flujogramas. Se diseñaron los indicadores dirigidos a medir el cumplimiento de la gestión de calidad en eficacia, eficiencia y efectividad. La conclusión final es que la norma ISO 9000 y 9001 son susceptibles de aplicar por completo a la planeación estratégica de las empresas de salud con fines de mejoramiento continuo de sus procesos de calidad.

Palabras clave: Calidad, gestión de la atención en salud, norma ISO 9001, procesos

ABSTRACT

The series of ISO (Internacional Organization for Standardization) 9000 Standards is a tool to develop a Quality System in companies, based on a descriptive, application design, using the projective research model, the research team set out to develop the structure of strategic planning within the system of quality management under ISO 9001: 2008 for an IPS, as a competitive strategy of the organization. The results show that the strategic platform considers compliance with the 8 principles of quality under the ISO 9001 of 2008, the activities and tasks of the mission and support processes required to maintain the quality of care were identified and graphed in health, which are presented in flowcharts. Indicators designed to measure compliance with quality management in efficiency, effectiveness and effectiveness were designed. The final conclusion is that ISO 9000 and 9001 are susceptible to apply completely to the strategic planning of health companies for the purpose of continuous improvement of their quality processes.

Keywords: Quality, health care management, ISO 9001 standard, processes

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	14
1. OBJETIVOS	16
1.1 OBJETIVO GENERAL	16
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
2. MARCO REFERENCIAL	17
2.1 MARCO TEÓRICO	17
2.1.1 Calidad	17
2.1.2 Estandarización de las características de calidad	18
2.1.3 El proceso auditor en las normas ISO 9000	22
2.1.4 Planeación estratégica dentro del sistema de gestión de la calidad	28
2.1.5 Beneficios de la implementación de las normas ISO 9000	38
2.2 MARCO INVESTIGATIVO	39
2.3 MARCO LEGAL	42
2.4 MARCO CONCEPTUAL	44
3. DISEÑO METODOLÓGICO	48
3.1 TIPO DE ESTUDIO	48
3.2 POBLACIÓN	48
3.3 MUESTRA Y MUESTREO	48
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS	49
3.5 MATERIALES Y MÉTODOS	49
3.5.1 Métodos	49
3.5.2 Materiales	49
3.6 PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	49

		Pág.
3.7	ASPECTOS ÉTICOS Y LEGALES	50
4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	51
4.1	SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN, A LA LUZ DE LA NORMA ISO 9001:2008	51
4.1.1	Descripción de la entidad	51
4.1.2	Análisis de información encontrada bajo la norma ISO 9000	52
4.2	ESTRUCTURA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9000:2008	52
4.2.1	Análisis de información encontrada bajo la norma ISO 9001	52
4.2.1.1	Declaratoria de la misión	53
4.2.1.2	Declaratoria de la visión	54
4.2.1.3	Declaratoria y socialización de la política de calidad	54
4.2.1.4	Principios corporativos	55
4.2.1.5	Valores corporativos	56
4.3	PRINCIPALES PROCESOS QUE SE DESARROLLAN EN LA ORGANIZACIÓN Y SU INTERACCIÓN	57
4.3.1	Levantamiento de procesos	57
4.3.1.1	Proceso de atención médica	57
4.3.1.2	Procesos administrativos y de apoyo	59
4.3.1.3	Proceso de atención e información al usuario	59
4.3.1.4	Proceso de gestión de residuos sólidos y contaminados	63
4.4	DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	63
4.4.1	Requerimientos de procedimientos e instructivos	63
4.4.1.1	Gestión de residuos hospitalarios y similares	64
4.4.1.2	Gestión del talento humano	65
4.4.1.3	Gestión de la atención al usuario	66
4.4.1.4	Gestión de la seguridad de los pacientes	66
4.4.1.5	Gestión de la dispensación y uso de medicamentos	67
4.4.1.6	Gestión financiera	69

	Pág.	
4.4.2	Registros de actividades para los procesos	69
4.4.2.1	Elaboración de procedimientos e instrucciones de trabajo	70
4.4.3	Control de actividades para los procesos	70
4.5	SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	71
4.5.1	Indicadores de eficacia	72
4.5.2	Indicadores de eficiencia	73
4.5.3	Indicadores de efectividad	75
5.	DISCUSIÓN	76
6.	CONCLUSIONES	83
7.	RECOMENDACIONES	86
	BIBLIOGRAFÍA	87
	ANEXOS	92

LISTA DE CUADROS

		Pág.
Cuadro 1.	Indicadores de eficacia	73
Cuadro 2.	Indicadores de eficiencia	74
Cuadro 3.	Indicadores de efectividad	75

LISTA DE ESQUEMAS

		Pág.
Esquema 1	Mapa de procesos misionales	58
Esquema 2	Proceso de trámite de no conformidades	62

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A Lista de verificación	93

INTRODUCCION

El concepto de sistema de gestión obedece a un esquema general en el que interactúan procesos y procedimientos; los cuales se emplean para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos; esta función sirve como la herramienta que permite dar coherencia e integración mutua a las actividades que se realizan en todos los niveles de la organización alineando todos los esfuerzos en la misma dirección con el propósito de alcanzar la calidad esperada. Gestionar la calidad, consiste en definir e implantar un conjunto de calidades orientadas a proporcionar a la alta dirección de la empresa la confianza de que se está consiguiendo la calidad prevista a un costo adecuado.¹

Hablar de calidad total y normas internacionales de calidad como la ISO (Internacional Organization for Standardization) 9001:2008 es sinónimo de una empresa organizada, con prioridades definidas, con sistemas documentados y controlados enfocados en el entrenamiento apropiado de su personal, basado en procesos, con una filosofía de mejoramiento continuo y con herramientas para evaluar su desempeño en las áreas clave que garantizan su buen funcionamiento para asegurar su mercado y alcanzar el crecimiento planeado por sus directivos

La dirección y la gerencia deben ser integradas en un trabajo sistemático de mejoramiento continuo de la calidad, que ha presentado importantes avances y resultados, ya que ha adoptado nuevas políticas y estrategias de desarrollo organizacional, con el fin de lograr mayor satisfacción de nuestros usuarios,

¹Mateo R.J. Sistemas de gestión de la calidad. Un camino hacia la satisfacción del cliente.2009.Parte I. Pág. 15

mayor rentabilidad que nos permitan ser más competitivos y mantenernos en el mercado.

La documentación de los resultados es el soporte del Sistema de Gestión de la calidad, pues en ella se plasman no solo la forma de operar de la organización sino toda la información que permite el desarrollo de todos los procesos y proporciona la información necesaria para la adecuada toma de decisiones.

Es importante señalar que la norma ISO 9000 de 2000 no define exactamente el sistema de calidad aplicar por las empresas, sino que se limita a describir los requisitos mínimos que debe cumplir dicho sistema de Gestión de la calidad. Entonces surge un interrogante: ¿Cómo se elabora una planeación estratégica para una IPS dentro del sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008, que permita la satisfacción de los usuarios, ser competitivos, rentables y el sostenimiento en el mercado a través de la calidad en el servicio y los procesos?.

Desde este punto de vista, la implementación de la planeación estratégica dentro de un Sistema de Gestión de Calidad es importante porque permite el desarrollo de estrategias que pueden conducir al conocimiento de las necesidades de los usuarios/clientes, así como, a la identificación de problemas analíticos, con lo cual desde la gerencia de servicios de salud pueden dirigirse esfuerzos directos para la resolución, limitación, eliminación o prevención de situaciones con efecto negativo sobre la oferta de servicios².

² Ibid Mateo RJ.

1. OBJETIVOS

1.1. GENERAL

Diseñar la estructura de la planeación estratégica del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008 a una IPS como estrategia competitiva para ser competitivos, rentables y lograr el sostenimiento de la organización.

1.2. ESPECIFICOS

Diagnosticar las necesidades actuales de la organización, a la luz de la norma ISO 9001:2008, incluyendo levantamiento, análisis de información y elaboración de informe de recomendaciones para la IPS.

Clasificar los principales procesos que se desarrollarían dentro de la organización y su interacción, mediante la realización del mapa de procesos y la especificación de las actividades de cada proceso.

Definir la documentación requerida al interior del sistema de Gestión de Calidad, determinando la estructura de la norma fundamental para los procesos.

Establecer el sistema de indicadores de gestión para el área de servicio al cliente.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Calidad. Es definida como el grado en que un conjunto de característica inherente cumple con los requisitos ideales. La gestión de la calidad se interpretado como la capacidad para identificar las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas para satisfacerlas, cumpliendo los requerimientos del servicio ofrecido, esto adquiere cada vez más importancia en la gestión de las empresas de ahí que los gerentes reconozcan que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales³ mediante el desarrollo de sistema de gestión de calidad.

- El término “calidad” puede utilizarse acompañado de objetivos tales como: pobre, buena o excelente.
- “Inherente”, en contraposición a “asignado”, significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.
- “Son las buenas características que acompañan a un producto o servicio, garantizando que cumple con lo que el cliente ha pedido”

La calidad se ha convertido en el mundo globalizado, en una necesidad ineludible⁴ para permanecer en el mercado. Por ello los sistemas de gestión de calidad de los países se apoyan en las normas ISO 9.000, que reflejan el consenso internacional en este tema, han cobrado una gran popularidad, y muchas organizaciones se han decidido a tomar el camino de documentarlo e implementarlo, lo cual, no garantiza el mejoramiento inmediato ni total,

³ Ardon, N. y Jara, M. Interpretación de la conceptualización de la calidad y calidad en salud y de las metodologías existentes a nivel internacional para evaluar la calidad en los Servicios de salud. Análisis Preliminar. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. 1998

⁴ Ruiz-Canela, J. La gestión por calidad Total en la empresa moderna. México: Ed. Alfaomega.2004.

sino, que se presenta como una herramienta que muestra alternativas de solución⁵ y ayuda a detectar los problemas para ser corregidos, con la intención de erradicarlos.

2.1.2 Estandarización de las características de la calidad. La serie de Normas ISO 9000 es una herramienta para desarrollar un Sistema de Calidad en las empresas, por eso es que existen diferentes lineamientos para su respectiva aplicación⁶. La International Organization for Standardization (ISO) en su versión denominada “9000” desarrolló normas para el diseño de producción e instalación de productos y lineamientos para empresas de servicios, también desarrolló una norma de vocabulario para la mejor comprensión de la misma.

La international organization for Standardization (ISO) es una federación de cuerpos de normalización nacionales de aproximadamente 130 países⁷. La ISO existe desde 1.947, y su misión es la de promover el desarrollo de la estandarización o normalización y de aquellas actividades relacionadas con la facilitación del intercambio de bienes y productos en el mundo. El trabajo de la ISO resulta en acuerdos internacionales los cuales son publicados como estándares o normas internacionales.

Contrario a la creencia general de que las normas ISO 9000 son rígidas e inflexibles, en realidad la serie permite una considerable flexibilidad. Se pretende que estas normas internacionales se adopten en su forma actual,

⁵ Gilmar, C; De Maes Narváez, H. Manual de gerencia de la calidad, Organización Panamericana de la Salud, Fundación. W Kellog, 1996.

⁶ Icontec, Centro Nacional de la Productividad. Impacto de la certificación de sistemas de gestión de la calidad en las empresas Colombianas, 2006

⁷ International Organization for Standardization (ISO). (2008). 1.2 Aplicación. En ISO 9001:2008

pero a veces será necesario adaptarlas ya sea agregando o eliminando componentes o requerimientos del sistema de calidad en ciertas

La norma ISO 9000:2000 es modular y autoriza una graduación dentro de su aplicación. La norma proporciona tres modelos diferentes de aseguramiento de calidad, cubriendo cada uno tres áreas complementarias de la empresa; entonces, las exigencias de los tres modelos son complementarias. La norma ISO 9.000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la tecnología para los sistemas de gestión de la calidad.

ISO 9001 ó Modelo para el aseguramiento de la calidad en la etapa de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio de post-venta. La Norma ISO 9.001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicable a toda organización⁸ que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

ISO 9001:2008 se basa en un modelo enfocado a procesos en el cual la organización debe determinar estos procesos y gestionarlos de manera sistemática.

ISO 9002. Modelo para el aseguramiento de la calidad en la etapa de producción e instalación.

ISO 9003. Modelo para el aseguramiento de la calidad en la etapa de control y pruebas finales.

⁸ Colombia. Norma Técnica Colombiana. NTC ISO 9000:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Editada por ICONTEC Primera actualización. Editada 2006-01-12

ISO 9004, proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas⁹. La ISO 9004:2009 es una guía para la Gestión del Éxito Sostenido y puede ser utilizada como un complemento para el Sistema de Gestión de la Calidad, pero no como una guía para su implementación ya que el propósito de este documento es otro. A diferencia de la 9001, esta norma no provee requisitos y no es auditable.

La norma ISO 19011, proporciona orientación relativa a las auditorías del sistema de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Las familias de norma ISO 9000:2000, son elaboradas para asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño en la implementación y la operación de sistema de gestión de la calidad. La familia de normas ISO 9000 se basa en ocho principios citados en la norma ISO 9000:2000¹⁰ los cuales se mencionan a continuación:

- **Enfoque en el cliente:** Este principio lo que dice básicamente es que el cliente es primero, por lo que se debe de hacer todo el esfuerzo posible para satisfacer sus necesidades y exceder sus expectativas.
- **Liderazgo:** En la organización deben haber líderes que permitan crear un ambiente donde el personal interno se involucre con el logro de los objetivos de la organización.

⁹ Norma Internacional ISO 9004:2008. Sistemas de gestión de la calidad- Directrices para la mejora del desempeño. México.

¹⁰ ____. Los ocho principios de la gestión de calidad. En: <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/los-8-principios-de-gestion-de-la-calidad/>

- **Participación del personal:** Lograr que el personal se involucre y se comprometa con los objetivos de la organización ayuda a que la organización logre los resultados deseados.
- **Enfoque a procesos:** La organización debe determinar y gestionar sus procesos para alcanzar sus resultados de manera más eficiente.
- **Enfoque a sistema:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia¹¹ de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- **Decisiones basadas en hechos:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos principios, en conjunto con la metodología PHVA y el enfoque a procesos, constituye la estructura en la cual se basan cada uno de los requisitos de la norma.

¹¹ García M., J. Cuadernos de ciencias económicas empresariales. Calidad Total. Universidad de Málaga. Dialnet. (1997).

Figura 1. Familia de normas ISO 9000



Como se puede observar la figura 1, la ISO 9001:2008 es la única norma dentro de la familia que establece requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad y la única que es auditable y certificable.

Es necesario aclarar que la norma ISO 9001 solo establece requisitos¹², es decir, el qué se debe hacer pero no dice cómo debe hacerse por lo que contribuye a que el documento sea flexible y pueda ser aplicado a diversos sectores.

2.1.3 La planeación estratégica como proceso en las normas ISO 9000.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente).

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Fayol afirma que la Toma de Decisiones también hace parte de las funciones de la organización. Señaló cómo las funciones del

¹² Asociación Española para la Calidad. Centro Nacional de Información para la calidad. El futuro de la norma ISO 9001. 3p

administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el future.¹³

Se entiende por Planeación Estratégica aquel esfuerzo gerencial destinado a comprometer el futuro de la empresa a través de cursos de acción de naturaleza estratégica¹⁴. Robert Cope concibe la Planeación Estratégica como una "exploración en busca de dirección para toda la empresa". Esta planeación enfatiza la necesidad e importancia de proponer rutas al desempeño organizacional bajo esquemas de competitividad que superen los esfuerzos y acciones de los otros participantes en el mercado; en ese sentido, esta modalidad de la planeación establece diferencias significativas con los otros tipos de planes a cargo de los otros niveles administrativos. (Cope, 1991, pág. 29) ¹⁵

¹³ Rendón Castrillón A. Propuesta de planeación estratégica para la empresa/ lavasalud&dist. [Consultado: 16 de enero del 2019]. Disponible en: <http://www.http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5687/658406B412.pdf?sequence=1>

¹⁴Paz Parra J. Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa Colombiana. [consultado: 16 de enero del 2019]. Disponible en: <https://www.http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1159>

¹⁵ Ibid. Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa Colombiana.

Ogliastri define la Planeación Estratégica como (Ogliastri, 1994, pág. 31) "nombre que se da a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa... y cuyo propósito esencial radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo".¹⁶

La planeación estratégica es una función administrativa en la cual se decide lo que la empresa quiere a futuro definiendo los resultados, estrategias, políticas, programas y de qué manera se va a lograr, tomando decisiones de una mejor manera y más racional (Sánchez, J, 2003), pretende definir el ámbito competitivo, alcanzar ventajas competitivas sostenibles, definir e integrar tareas directivas, generar patrones de decisiones coherentes, establecer la razón de ser de la organización y determinar el camino para el logro de los lineamientos estratégicos. Por otra parte tiene como objetivos:

- Predecir el impacto y efectos en el futuro de las decisiones actuales.
- Identificar las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el entorno y de las de estrategias escogidas para hacerles frente.
- Identificar las debilidades y fortalezas, para corregir las primeras y potenciar las segundas.
- Ayudar a la organización a identificar en que negocio debería estar operando.
- Enlazar los planes estratégicos con los planes operativos y ayudar a comprender la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para lograrlo.¹⁷

¹⁶ Pérez Uribe R. La planeación estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la fac. [consultado: 16 de enero del 2019]. Disponible en: <https://www.publicacionesfac.com/index.php/cienciaypoderaereo/article/view/133/271>

¹⁷ Op cit. Propuesta de planeación estratégica para la empresa kholer ltda.

Dentro de la planeación tanto la eficacia (habilidad para hacer las cosas) y la eficiencia (la habilidad para hacerlas correctamente) son de gran importancia ya que permiten establecer las metas y medios más apropiados para cada organización, teniendo en cuenta los recursos de la organización. De igual forma es fundamental hacer un diagnóstico estratégico evaluando tanto el ambiente interno como el externo, este es el proceso que permite conocer la situación real de la organización y de su entorno, surgiendo de este ideas para determinar la orientación que se puede dar a la empresa a futuro.(David y Jervis, 2011). El diagnóstico interno abarca lo que está bajo el control de la empresa (las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio), pretende identificar las fortalezas y debilidades que se tienen a nivel organizacional, esto para saber que se debe mejorar encaminados a aprovechar futuras oportunidades y ver que está funcionando dentro de la empresa que se debe mantener.¹⁸

En cuanto al diagnóstico externo se encuentra lo que no está bajo el control de la organización (examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras, y similares), ayuda a saber que oportunidades se puede llegar a aprovechar o que amenazas se deben contrarrestar, esto debe hacerse apoyado en lo que se encontró previamente en el diagnostico interno. (Barthelmess, C, 2003)

Para lograr crear estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y disminuir el efecto negativo de las amenazas se puede hacer uso del cuadro de estrategias cruzadas DOFA, en el cual se entrelaza lo que se encontró a nivel

¹⁸ Ibidem. Propuesta de planeación estratégica para la empresa kholer Ltda.

interno y externo y ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio (David y Jervis, 2011). Los tipos de estrategias son las de integración (la integración hacia atrás, hacia adelante y la horizontal), las intensivas (penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto), de diversificación (concéntrica, horizontal y conglomerada) y las defensivas (riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación) (Barthelmess, C, 2003) lo que cada empresa debe hacer es de acuerdo con su misión, visión, objetivos y DOFA escoger cuál es su enfoque y entrar a definir qué tipos de estrategias le funcionan mejor y están acorde con lo que quiere la organización.¹⁹

Específicamente en Colombia la falta de planeación se debe a q los empresarios no tienen el tiempo necesario para adquirir dichos conocimientos sobre el tema, por lo tanto, los esfuerzos deben estar dirigidos a que los empresarios mejoren rápidamente su gestión sin profundizaciones teóricas.²⁰

Los empresarios de las pymes colombianas dicen que conocen y aplican los temas de planeación estratégica, pero evidentemente presentan importantes vacíos e inconsistencias. Es claro que los empresarios a pesar de tener sus diagnósticos, propósitos, principios, valores, estrategias, planes de acción e indicadores, no conocen los requerimientos técnicos y herramientas necesarias para formularlos, ni los tienen documentados, lo que no permite que sus empleados sepan a donde se supone va dirigida la organización, no genera compromiso y en su gran mayoría no logran cumplir sus metas.²¹

En conclusión, las pymes conforman gran parte del mercado empresarial del

¹⁹ Op cit. Propuesta de planeación estratégica para la empresa kholer Ltda.

²⁰ Ibid. kholer Ltda.

²¹ Ibidem. kholer

país, tienen un gran potencial para impulsar la economía del país y la calidad de vida de su gente, pero existen en ellas falencias que no les permiten tener una mayor participación en el mercado, por eso es importante apoyar este proceso de crecimiento de las pymes dándoles a conocer a sus gerentes las herramientas para implementar en sus empresas la planeación estratégica y a su vez que este apoyo les permita contrarrestar los demás obstáculos como las dificultades de acceso al financiamiento y puntualmente en el sector metalmecánico que les dé la posibilidad de adquirir mejor tecnología para desarrollar todo su potencial.²²

Las disposiciones definidas por la norma ISO 9000 permiten garantizar con una gran probabilidad, proporcionar la prueba de que las no-conformidades con lo especificado que aparezcan a lo largo del proceso de realización de la oferta se detectaran y eliminaran antes de la entrega, así no llegaran a las manos del cliente. Estas disposiciones son para el cliente²³ y constituyen el aseguramiento de la calidad de la oferta²⁴.

Estas exigencias de la norma constituyen una referencia adoptada internacionalmente. Cuando la empresa responde a las exigencias de la norma, es posible solicitar una constancia de un organismo especializado y reconocido.

La certificación es el comprobante, entregado por un organismo con autoridad de que las exigencias de la norma se están aplicando. Esta da

²² Op cit. Propuesta de planeación estratégica para la empresa kholer Ltda

²³ Riaño Gamboa G. Auditoria de Calidad en Salud. Bogotá - Colombia: Casa editorial grupo Ecomedios, 2001.234p.

²⁴ Quiroz Arango HM. Calidad y Auditoria en Salud. En: Editorial Universitaria. Compendio modular Pág. 3, Documento de circulación académica

confianza al cliente sobre la capacidad de la empresa para proveerlo con artículos conforme a lo contratado. Entre las ventajas o beneficios más evidentes de gestionar los procesos según el modelo de mejora continua planteado en las normas ISO 9.001:2008, se pueden mencionar:

- Generación de valor al optimizar procesos y hacerlos más eficientes.
- Apertura de nuevas oportunidades de mercado
- La certificación es un fuerte elemento de diferenciación frente a mercados potenciales
- Mejora de la planificación general
- Creación de un marco para gestionar adecuadamente los procesos
- Definición de estrategias, políticas, y objetivos y métodos de trabajo
- Cumplimiento de las especificaciones
- Reducción de los costos asociados a los productos no conforme
- Supresión de costos inútiles debidos a procesos y actividades que no agregan valor al producto.
- Mejora de las comunicaciones internas y externas
- Mayor facilidad en la realización de las actividades gracias a documentación de los procedimientos.
- Resolución de problemas más fácilmente y rápidamente
- Mayor conciencia de la importancia de los clientes
- Incorporación del cambio y la innovación en un sistema probado internacionalmente e intersectorialmente.²⁵

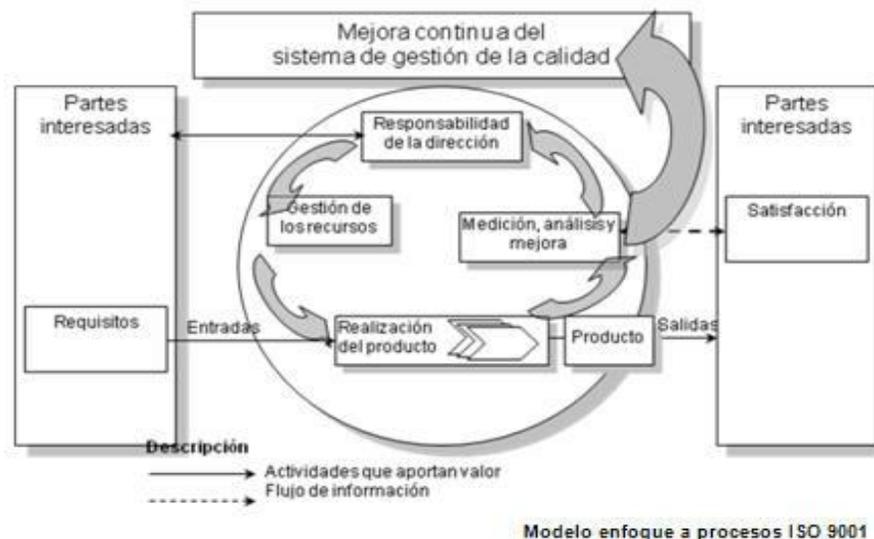
Los sistemas de calidad están basados en reglamentos y procedimientos estandarizados según normas internacionales de aceptación mundial representan, desde hace algunos años, la mejor opción para las empresas

²⁵ Grijalvo, M., Martín, C., y Prida B. La gestión por procesos y la mejora continua. Nuevas expectativas abiertas por la ISO 9000 (versión 2008). (1997). Área de ingeniería de organización universidad Carlos de Madrid. Revista 28.

de todo tipo y tamaños, empresas comprometidas a involucrar procedimientos adecuados y eficientes que reflejan un alto grado de calidad y mejora continua.

El Instituto Latinoamericano de la Calidad (INLAC, 2003)²⁶ en una comparación hecha entre el enfoque tradicional y el enfoque basado en procesos, menciona que éste último enfoca su atención en ayudar a que el trabajo se haga, a que todo el personal conozca cómo su trabajo se relaciona con el proceso, a hacer cambios y evaluar al proceso y no a las personas, resalta la importancia de desarrollar al personal ya compartir la responsabilidad en todos los miembros de la organización, a reducir la variación y pone énfasis en el cliente. A continuación se presenta de manera esquemática el modelo de enfoque a procesos usado por la norma ISO 9001:

Figura 2. Modelo enfoque a procesos ISO 9001



A diferencia de muchos programas de mejora continua de la calidad, la implantación de estándares, como las normas ISO 9.000 no caduca, sino que

²⁶ INLAC Sistemas de Gestión de la Calidad serie ISO 9000:2008: Mejoramiento continuo hacia la excelencia. México. (2003).

se renuevan en forma dinámica logrando mantener niveles máximos de calidad en forma permanente. La certificación ISO 9.000 para una empresa determinada no significa la eliminación total de fallas en sus procesos internos, pero ofrece métodos y procedimientos eficaces sistematizados para determinar las causas de los problemas para luego corregirlos y evitar que estos se repitan nuevamente.

La norma también adopta la metodología PHVA para la gestión de los procesos, la cual fue desarrollada por Shewart y difundida por Edwards Deming y consiste en cuatro etapas básicas, a saber:

- **Planear** (o Planificación de la Calidad): en esta etapa se desarrollan objetivos y las estrategias para lograrlos. También se establece que recursos se van a necesitar, los criterios, se diseñan los procesos, planes operativos, entre otros
- **Hacer**: se implementa el plan, es el actuar de los profesionales en los procesos definidos.
- **Verificar** (o Control de Calidad): en esta etapa se realizan actividades de análisis para la verificar que lo que se ha ejecutado va acorde a lo planeado y su vez detectar oportunidades de mejora.
- **Actuar** (o Mejora de la Calidad): se implementan acciones para mejorar continuamente. En varias organizaciones esto se conoce como proyectos de mejora.

El mejoramiento continuo de procesos²⁷ de la empresa garantiza el uso efectivo y eficiente de los recursos, medios, personas, equipos, tiempo, capital e inventario. Los tres objetivos más importantes del mejoramiento continuo son:

²⁷ Cantu, H. Desarrollo de una Cultura de la Calidad: Ed. McGraw-Hill Primera edición 1997. 46 p

- Hacer efectivo los procesos, generando los resultados deseados
- Hacer eficiente los procesos, minimizando los recursos empleados
- Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.

Todos los procesos bien definidos y administrados tienen algunas características comunes:

- Tiene a alguien a quien se considera responsable de aquella forma en la cual se cumple el proceso (responsable del proceso).
- Tiene límites bien definidos (alcanza el proceso)
- Tiene interacciones y responsabilidades internas bien definidas
- Tiene procedimientos documentados, obligaciones de trabajo, y requisitos de entrenamiento.
- Tiene controles de evaluación y retroalimentación cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad.
- Tiene medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.
- Tiene tiempo de ciclo conocidos
- A formalizado procedimientos de cambios
- Saben cuan buenos pueden llegar a ser

La certificación de procedimientos de calidad en empresas que ofrecen servicios a un mercado determinado representa, en cualquier circunstancia, un mejor posicionamiento de carácter estratégico con respecto al resto de competidores que no han realizado este proceso, sin importar el tamaño de estas organizaciones.²⁸ La ventaja competitiva que la empresa alcanza,

²⁸ Martínez SA., "La gestión de la calidad en el Departamento de Investigación y Desarrollo", en Alta Dirección. Núm. 186, 1996.

luego de la certificación se puede resumir en la obtención de tres componentes muy significativos:

- **Calidad de los productos y servicios.** Deben cumplir las necesidades, gustos y expectativas del cliente.
- **Costos:** brindar servicios con precios competitivos.
- **Flexibilidad:** Reflejados en oportunidad y mayor gama de servicio

En los planteamientos anteriores, se pueden distinguir dos conceptos: dominio y aseguramiento de calidad. El control y dominio de la calidad afecta a todas las actividades y a todas las técnicas operacionales para manejar un proceso: detectar y eliminar las no conformidades así como suprimir las causas de defectos en todas las fases de la vida de un producto o servicio.

El aseguramiento de la calidad comprende la totalidad de las acciones preestablecidas y sistemáticas destinadas a dar confianza al cliente con el fin de obtener la calidad específica, dándole las pruebas de los procesos están bien dominadas. El aseguramiento de calidad es, a la vez, un extracto y un complemento de las actividades del dominio de los procesos, y tiene por objetivo demostrar que este dominio de los procesos es efectivo y eficaz, eso a fin de darle confianza al cliente. No hay aseguramiento de la calidad sin el dominio de la calidad. Para demostrar la calidad, se debe primeramente poder dominarla.

2.1.4 Planeación estratégica dentro del sistema de gestión de la calidad.

Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo²⁹, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y

²⁹ International Organization for Standardization (ISO). (2008). 1.2 Aplicación. En ISO 9001:2008

gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

En otras palabras, un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente², es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización. Entre los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran los siguientes:

1. Estructura Organizacional
2. Planificación (Estrategia)
3. Recursos
4. Procesos
5. Procedimientos

La planificación en este marco constituye al conjunto de actividades que permiten a la organización trazar un mapa³⁰ para llegar al logro de los objetivos que se ha planteado. La planificación consta de los siguientes pasos:

1. Establecer el proyecto
2. Identificar los clientes
3. Identificar los requisitos del cliente
4. Desarrollar el producto
5. Desarrollar el proceso
6. Desarrollar los controles y enviar a operaciones

³⁰ Aristizabal Ocampo V. Módulo Planificación de la calidad en salud Medellín: Colombia. 2006. Pág. 14-20.

Para que un Sistema de Gestión de la Calidad falle, solo bastará con que uno de estos elementos del plan lo haga, o que se realice una mala gestión sobre ellos. No es posible tener un Sistema de Gestión de la Calidad sin que uno de los elementos citados anteriormente esté presente.

Se le considera proceso a la planificación del sistema de gestión de la empresa se entra a definir que es un proceso como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan entre sí, las cuales transforman entradas en salidas.

Los procesos son el conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en producto o servicio. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran identificados. Los procesos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades así como sus responsables.

Los procedimientos se definen como el conjunto de especificaciones³¹ requeridas para cumplir una actividad perteneciente a un proceso y que varía de acuerdo a los requisitos y tipo de resultado esperado. Es el conjunto de pasos detallados que se deben de realizar para poder transformar los elementos de entradas del proceso en producto o servicio. Dependiendo de la complejidad, la organización decide si documentar o no los procedimientos.

El manual de procedimientos es un componente del sistema de la empresa, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades

³¹Ibid. Jiménez.

e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan dentro de la organización.

El sistema Gestión de Calidad no aparece como solución a todos los problemas de una empresa, se manifiesta como una estructura que puede ser moldeada³², pero donde todo depende de la gestión y el alcance que se le dé al mismo. Una organización debe de tomar en cuenta la siguiente estructura funcional³³:

Estrategias: Definir políticas, objetivos y lineamientos para el logro de la calidad y satisfacción del cliente. Estas políticas y objetivos deben de estar alineados a los resultados que la organización desee obtener.

Procesos: Se deben de determinar, analizar e implementar los procesos, actividades y procedimientos requeridos para la realización del producto o servicio, y a su vez, que se encuentren alineados al logro de los objetivos planteados. También se deben definir las actividades de seguimiento y control para la operación eficaz de los procesos³⁴. Cada proceso institucional, sin importar su fundamento, se relaciona con personas responsables de su ejecución denominadas como “los dueños del proceso”.

Los procesos en la organización se identifican a partir de la norma de constitución de la entidad³⁵, quien define sus objetivos, productos o servicios, y funciones. Estos en conjunto con la definición de la misión de la

³² ISO 9001:1994/NMX-CC-003:1995. Sistemas de calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.

³³ Feigembaun, A. V. (1991). Key Systems Activities for Total Quality Control. En A. V. Feigembaun, Total Quality Control (pág. 94). Estados Unidos: McGraw-Hill

³⁴ ISO (2008). Norma Internacional ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos. México.

³⁵ Moreno, M. Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. España: Ed. Pearson. 2001.

organización, la cual determina el valor agregado de la entidad, formalizan los procesos y subprocesos que debe adelantar el ente gubernamental o empresa, a fin de cumplir con sus objetivos, productos o servicios que le son demandados.

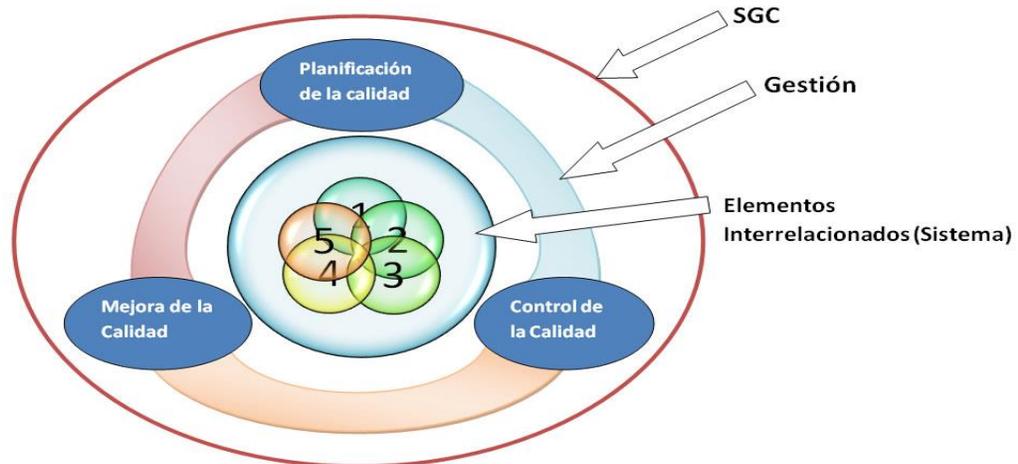
En resumen un proceso, es considerado como la sucesión de actividades en la que se agrega valor a un insumo, para generar un resultado que contribuye a la satisfacción de una necesidad manifestada por un cliente interno o externo de la empresa, para su apropiada operación depende de los siguientes elementos:

Recursos: Definir asignaciones claras del personal, Equipo y/o maquinarias necesarias para la producción o prestación del servicio, el ambiente de trabajo y el recurso financiero necesario para apoyar las actividades de la calidad.

Estructura Organizacional: Definir y establecer una estructura de responsabilidades, autoridades y de flujo de la comunicación dentro de la organización.

Documentos: Establecer los procedimientos documentos, formularios, registros y cualquier otra documentación para la operación eficaz y eficiente de los procesos y por ende de la organización.

Figura 3. Sistema de Gestión de la Calidad



Mateo CR. Sistemas de gestión de la calidad³⁶

Todos estos elementos descritos anteriormente, están relacionados entre sí (de ahí a que es un *sistema*) y su vez son gestionados a partir de tres procesos de gestión, acorde con lo planteado por Juran³⁷: Planear, Controlar y Mejorar.

La implementación de ISO 9001:2008 no es el último paso que una organización debería de dar, de hecho es apenas el principio. ISO 9001 solo ayuda a construir el fundamento para el SGC de la organización³⁸ y es a partir de este entonces se le da la forma.

Por último hay que destacar que en una implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad muchas veces se requiere que hayan cambios en

³⁶ Op cit. Mateo

³⁷ Juran, J. Introducción a la calidad total. Manual de calidad, Vol. 01 (14), 14.4-14.20. 2001)

³⁸ ISO. Folleto sobre principios de gestión de la calidad. Disponible en la página web: <http://www.iso.org>

algunos elementos culturales³⁹ de la organización, pues como muy bien dijo Albert Einstein: “Si quieres lograr resultados diferentes, tienes que hacer cosas diferentes”.

2.1.5 Beneficios de la implementación de la normas ISO 9000. Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistema de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional. La implementación de un sistema de gestión de la calidad tiene muchos beneficios identificados, los beneficios de un Sistema de Gestión de la Calidad para una organización⁴⁰, cuando esta lo hace con un alto nivel de compromiso por parte de la alta dirección e integrando a su cultura los ocho principios mencionados anteriormente, son:

- **Aumentar la satisfacción de los clientes:** Un SGC ayuda a que la organización planifique sus actividades en base a los requisitos de los clientes y no solamente en base a los requisitos que establezca la organización, por lo que la calidad se integra en el producto o servicio desde la planificación, conduciendo así a que se tengan clientes satisfechos. Hay que recordar que la calidad no es solo cumplir requisitos, sino de tener clientes satisfechos.
- **Reducir variabilidad en los procesos:** A través de un SGC podemos estandarizar los procesos de una organización reduciendo así la variabilidad que se presentan en estos, lo cual hace que aumente nuestra capacidad de producir productos consistentes.
- **Reducir costes y desperdicios:** Un SGC ayuda a crear una cultura proactiva y de análisis de datos, por lo que la organización se enfoca en detectar oportunidades de mejoras y corregir problemas

³⁹ Donabedian A. Continuidad y cambio en la búsqueda de la calidad. Revista Itaes N° 11 junio 1995; Editorial Nacional de Salud. Costa Rica. p. 19-24.

⁴⁰ Esponda, A. Hacia una calidad más robusta con ISO 9000:2008. (2001) México: Ed. Panorama

potenciales, lo que conlleva a que esta tenga numerosos ahorros en recursos.

- **Mayor rentabilidad:** Al SGC ayudar a la organización a aumentar la satisfacción de los clientes y reducir costes y desperdicios⁴¹, su rentabilidad aumenta, produciendo así mayores ingresos o un mayor margen de beneficios, así como mejor posicionamiento en el mercado y de tener no sólo clientes satisfechos, sino leales.

Por último, al mencionar la amplitud final de los beneficios que obtiene la empresa al implementar un Programa de Calidad, brinda un parámetro para observar lo importante que es tomar la decisión de ingresar y caminar por la ruta hacia la calidad.

Entre los beneficios se pueden mencionar: acceso a mercados internacionales, establecer y mantener relaciones con clientes en situaciones en las que se requiere a la certificación ISO, adelantarse al requerimiento de clientes de la Comunidad Europea (CE) que están solicitando a sus proveedores que están certificados bajo ISO 9000.

2.2 MARCO INVESTIGATIVO

Fonseca en su trabajo sobre la incidencia de la norma ISO 9000 en Colombia y algunas empresas en el mundo, este autor encontró cerca de 23 estudios que han llevado a examinar el grado de implantación de la Norma ISO 9000 y determinar de qué factores depende dicha implementación. Al hacer el barrido a las conclusiones de las investigaciones en empresas a nivel mundial y de diferentes sectores, se puede afirmar que de manera general la implementación y certificación de la norma ISO 9000 ayuda a las empresas a

⁴¹ Gutiérrez, H. Calidad Total y Productividad. México: Ed. McGrawHill. (1997).

lograr sus objetivos en materia de marketing, finanzas, competitividad, eficiencia productiva y de satisfacción de clientes. Si bien no se puede afirmar que implementar y certificarse por medio de este sistema de gestión de calidad es garantía para lograr la consecución de los objetivos organizacionales de manera total.⁴²

También existen una serie de investigaciones enfocadas a la cuantificación de los costos y beneficios que se podrían generar a partir de las empresas que han llevado un proceso de implementación de las Normas ISO 9000. Ninguna de ellas clarifica totalmente los efectos que se podrían generar en una empresa como causa de la implementación de normas de calidad. Seguidamente se presenta una serie de los estudios más relevantes sobre el tema:

McAdam y McKeown, en Irlanda del Norte, demostraron que certificarse en ISO 9000:2000 representaba beneficios a las empresas, como un mejor control del negocio, un aumento de las ventas, una reducción de los costos, una mayor productividad y un menor número de quejas por parte de los clientes. Las empresas que más ganaron en la administración de la calidad total, habían empezado a usar ISO 9000:2000 enfocándola a factores externos como la satisfacción del cliente, así como a los factores internos, como la eficiencia.⁴³

⁴² Rodríguez Fonseca F. Incidencia de la norma ISO 9000 en Colombia y en algunas empresas en el mundo. En: Revista Ciencias Estratégicas ISSN 1794 – 8347. Enero-Junio 2012 pp.149-160

⁴³ McAdam R. y McKeown M. (1999), “Life Alter ISO: An Análisis of the Impact of ISO 9000 and Total Quality Management on Small Businesses in Northern Ireland”, Total Quality Management, 10, pp. 229 – 241.

Hurtado, et al (2009)⁴⁴, realizaron en Chile un estudio para determinar el impacto en los beneficios de la implementación de las normas de calidad ISO 9000 en las empresas; los resultados permitieron observar que las empresas utilizan las normas ISO 9000 se pueden como una herramienta estratégica para gestionar la calidad, obteniendo como resultado una opción para acceder a nuevos mercados ya sea a nivel nacional como internacional. Adicionalmente establece mejoras que acercan las industrias a las necesidades y exigencias de los consumidores. La certificación en ISO 9000 no garantiza un producto o servicio de calidad, solamente asegura que una empresa llevará a cabo una serie de procedimientos los cuales controlaran dicha calidad, por lo cual tampoco asegura que la empresa trabajando bajo este sistema necesariamente tendrá éxito en el mercado en el cual se desarrolla.

Con respecto a los beneficios obtenidos por las empresas certificadas, los estudios realizados por Elmuti⁴⁵, indican que estas empresas lograron aumentar su eficiencia, así como las ventas e ingresos. El Instituto de Normas Británicas estimó que las empresas reducían los costos en un promedio del 10%.

Brecka⁴⁶, investigó los cambios en la percepción de los beneficios de la normativa ISO 9000 en un periodo de tiempo. Se destaca que el tiempo es un factor relevante en el estudio de los beneficios aportados por la Norma y se concluye que en determinadas empresas que llevan más de 5 años

⁴⁴ Hurtado R, Rodríguez W, Fuentes Hr, Galleguillos C. Impacto en los beneficios de la implementación de las normas de calidad ISO 9000 en las empresas. Revista de la Facultad de Ingeniería. Vol. 23 (2009) 17-26

⁴⁵ Elmuti D. "World Class Standards for Global Competitiveness: an Overview of ISO 9000", Industrial Management. 1996. 38, pp. 5- 9.

⁴⁶ Brecka, J. "Study Finds That Gains with ISO 9000 Registration Increase Over Time", Quality Progress, 1994. Vol. 27, N°5, pp. 18.

certificados, obtienen más beneficios que las que se acaban de certificar. La investigación también sugiere que los beneficios de la certificación no aparecen de inmediato, por lo que se debe considerar como una inversión a largo plazo.

Otros estudios de investigación, en sus hallazgos defienden la ISO 9000:2000 desde la perspectiva de los beneficios de obtener la certificación como: mejora del producto, calidad, eficiencia y productividad, junto con lograr una mayor confianza del cliente y una ventaja competitiva. También se detectaron otros en los cuales se analizan las desventajas como: demasiado papeleo y documentación, un sistema demasiado rígido que no incentiva la creatividad y que presenta una mejora no continua de la calidad.^{47,48}

2.3 MARCO LEGAL

Constitución Política de Colombia de 1991. El artículo 49, establece que en Colombia, se garantiza a todas las personas el acceso a todos los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud; posteriormente en su artículo 78 expresa que “la ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad” definiendo así la búsqueda de la calidad en el sistema de salud.

Ley 100 de 1993. En sus artículos 186 y 227 establece la creación de un Sistema de Garantía de Calidad y de Acreditación en Salud. Con el fin de mejorar la calidad en la prestación de los servicios de salud en los aspectos de accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia y continuidad.

⁴⁷ Barnes F.C. “ISO 9000: Myth and Reality, a Reasonable Approach to ISO 9000”, SAM. Advanced Management Journal, 1998. 63, pp. 23 – 30.

⁴⁸ Larson M. “Long-term Improvement of Fad?. Where do We Go from Here?”, 1.999. Quality.

Modificada por la Ley 1438 de enero 19 de 2011. Reforma el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones

Decreto 1011 del 2006. Se refiere al “ Sistema obligatorio de la garantía de calidad de atención en salud del sistema general de seguridad social en salud. Las acciones que desarrolle el SOGCS se orientan a la mejora de los resultados de la atención en salud centrados en el usuario .

Resolución 1043 del 3 de abril de 2006. Determina las condiciones de capacidad tecnológica, científica de suficiencia patrimonial y financiera que deben cumplir los prestadores de salud, su ingreso y permanencia en el Sistema único de Habilitación.

Circular 030 de 2006. Las instituciones prestadoras de servicios de salud deben adoptar criterios, indicadores y estándares que les permitan precisar los parámetros de calidad esperada en los proceso de atención en salud los cuales deben estar incluidos en el programa de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención de salud (PAMEC).

Anexo 1 de 1046 de Abril del 2006 (Numeral 9). Resolución que establece las condiciones que deben cumplir los prestadores de servicios de salud para habilitar sus servicios e implementar el campo de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención en salud.

Decreto 4747 de 2007: Artículo 20. Registro Individual de Prestaciones de Salud - RIPS. Contempla el control por parte del Ministerio de la Protección Social en cuanto a la revisión y ajuste del el formato, codificaciones, procedimientos y malla de validación de obligatoria adopción por todas las

entidades del Sistema General de Seguridad Social en Salud, para el reporte del Registro Individual de Prestaciones de Salud - RIPS.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

Sistema de gestión de la calidad. Los Sistemas de Gestión de la Calidad son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática.

ISO. La ISO (International Organization for Standardization) define un sistema de calidad conformado de estructura organizacional, así como de responsabilidades, procedimientos, procesos y de recursos necesarios para implantar la administración de la calidad.

Estructura del sistema de gestión de la calidad. La Estructura Organizacional es la jerarquía de funciones y responsabilidades que define una organización para lograr sus objetivos. Es la manera en que la organización organiza a su personal, de acuerdo a sus funciones y tareas, definiendo así el papel que ellos juegan en la misma.

Mapa de procesos. Producto final de la planificación constituye al conjunto de actividades que permiten a la organización trazar un mapa para llegar al logro de los objetivos que se ha planteado.

Planeación estratégica. La planeación fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950, por esta época las empresas que llevaban a cabo algún tipo de planeación estratégica fueron las más

importantes, desde entonces este proceso se ha ido perfeccionando y cada vez más empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo, su importancia radica en el hecho de que sin planes, los administradores no saben cómo organizar a la gente y los recursos, lo que no les permite tener éxito en su liderazgo al no dirigir con confianza, ni tener herramientas que les permitan identificar cuando se están desviando de lo que quieren alcanzar, adicionalmente brinda muy pocas posibilidades de lograr sus objetivos.(Barthelmess, 2003).⁴⁹

La planificación estratégica en sí misma es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos; también se la entiende como la formulación, desarrollo y ejecución de los planes empresariales con el objetivo de alcanzar las metas planteadas.⁵⁰

La planeación supone la necesidad de anticipar el futuro, anticipar los riesgos, los beneficios, las oportunidades, las falencias, para con base a ellos fijar un plan para actuar en función de lo previsto y así aprovechar al máximo las oportunidades detectadas y evitar los riesgos, o por lo menos mitigar sus consecuencias.

Es por lo anterior que la planeación estratégica es una herramienta imprescindible no sólo para la empresa sino para la vida personal, puesto que si se quiere avanzar ya sea a nivel profesional, económico o personal, es necesario trazar objetivos, planes, estrategias que al final llevarán a conseguir lo que se pretende. Desde las perspectivas

⁴⁹ Op cit. Propuesta de planeación estratégica para la empresa kholer Ltda.

⁵⁰ Palencia JD., et al. Corporación Industrial Minuto de Dios. Manual para emprendedores de Negocio: Mejorando la competitividad de mi empresa. 2012. Vol 1. Planeación estratégica, diseñando la estrategia ganadora. Administración básica 5 conceptos claves para gerenciar. (p.14-19)

administrativas la planeación estratégica considerada la herramienta administrativa de mayor valor, pues de ella y su implementación depende el éxito de cualquier empresa.

La Planeación Estratégica es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo.⁵¹ La importancia de la planificación para mejorar el rendimiento de las empresas es una premisa fundamental en la literatura acerca de estrategia empresarial (Chiavenato, 2005; Koontz y Weihrich, 2000; Rodríguez, 2005; Robinson y Pearce, 1984). Este conjunto de teorías, herramientas y técnicas han sido diseñadas para ayudar a los administradores de las organizaciones a pensar, planificar y actuar estratégicamente (Stonehouse y Pemberton, 2002).⁵²

Existen importantes definiciones en el mundo sobre planeación estratégica, como la planteada por Bateman y Snell (2005), quienes la consideran como el conjunto de procedimientos para la toma de decisiones respecto de los objetivos y estrategias de largo plazo de la organización. En esta definición destacan tres aspectos principales: (a) los objetivos, como fines principales relacionados con la supervivencia, crecimiento y valor de la organización; (b) las estrategias, entendidas como el esfuerzo por equiparar las habilidades y recursos de la empresa con las oportunidades del ambiente externo; y (c) el

⁵¹ Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. Planeación Estratégica de Talento Humano 2017-2018[consultado: 16 de enero del 2019]. Disponible en: https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-365690_varios_01.pdf

⁵² Op cit. Barreras que dificultan la planificación estratégica en la pyme: una evidencia empírica en empresas mexicanas

largo plazo, comúnmente un periodo de tiempo superior a tres años, aunque en la actualidad este es un aspecto relativo. De la misma forma, otros autores han tomado en cuenta elementos similares en su definición (Rodríguez, 2005; Chiavenato, 2005; O'Regan y Ghobadian 2002; Koontz y Weihrich, 2000). Sin embargo, más allá de las definiciones operativas, Ohmae (1983 en O'Regan y Ghobadian, 2002), señala que el propósito final de la planificación es obtener la mayor eficacia posible y lograr una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores.⁵³

Por esta razón la planeación estratégica es parte del desarrollo y crecimiento que todas las empresas deberían llevar a cabo pero que normalmente es implementada en las grandes empresas,⁵⁴ Sin embargo teniendo en cuenta que las pymes (Pequeñas y medianas Empresas) representa un porcentaje significativo a nivel nacional en el sector económico y desarrollo de un país se hace imperativo investigar a profundidad como se están llevando a cabo la estructura organizacional para el sostenimiento de una empresa en el mercado , por lo que es importante determinar la Efectividad de la planeación estratégica en los sus procesos internos , debido a que éxito de una empresa depende de ello. Toda empresa debe contar con un sistema organizacional que lo dirija al logro de sus propósitos u objetivo, logrando con eficiencia y eficacia cada una de las actividades a desarrollar que se planten, para eso debe existir una planificación previa que garantice con calidad la prestación de un servicio y el mantenimiento de la misma a lo largo del tiempo, por tal razón determinar la efectividad de la planeación estratégica dará una visión clara de cómo se encuentra internamente una organización y cuáles son las fallas que se podrían estar presentando que pueden afectar su funcionamiento en el mercado .

⁵³ Ibid. Barreras que dificultan la planificación estratégica en la pyme.

⁵⁴Op cit. Propuesta de planeación estratégica para la empresa kholer Ltda.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE ESTUDIO

Descriptivo, utilizando el modelo de investigación proyectiva⁵⁵ que es el que aplica a la elaboración de propuestas, programas ó modelos como solución a un problema ó necesidad de tipo práctico.

3.2 POBLACIÓN

Las 12 etapas en las que se implementa el modelo de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008 los procesos misionales y los procedimientos operativos una IPS.

3.3 MUESTRA Y MUESTREO

Se tomaron las cuatro etapas iniciales requeridas para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001 de 2008; que permite cumplir con tres de los cinco elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad a saber: estructura organizacional, planificación y recursos, las etapas seleccionadas para el presente estudio son:

- Etapa 1. Análisis de la Situación Actual
- Etapa 2. Mapeo de Procesos
- Etapa 3. Documentación de Política y Plan de Calidad
- Etapa 4. Elaboración de Procedimientos e Instrucciones de Trabajo

⁵⁵ Hurtado de Barrera J. Metodología de la investigación: Una comprensión holística. Caracas, Ediciones Quiropal CIEP, Sypal. 2008. Publicación en línea disponible en el portal: <http://investigaciónholística.blogspot.com>

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS

Esta investigación enfoca el estudio profundo de la Norma ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de Calidad, en la cual se destaca la importancia de la calidad y la efectividad de un buen servicio al cliente.

3.5 MATERIALES Y MÉTODOS

3.5.1 Métodos. La actividad final de pre-auditoria debe completarse antes de que la auditoría interna sea emprendida con el fin que el gerente se asegure de que tiene disponible todos los documentos de trabajo necesarios para el desarrollo de gestión de servicios de salud.

3.5.2 Materiales. La base del estudio de aplicación utilizó como instrumento, el Plan de Calidad que es un documento clave que especifica procedimientos y recursos asociados, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico. Anexo A

Este Plan de Calidad, se evidenció en la lista de verificación o cuestionario preparado por parte del equipo investigador en esta etapa, con el fin de hacer seguimiento al diseño de la planeación estratégica dentro del Sistema de Gestión de la Calidad de una IPS, la cual no se identifica para evitar implicaciones legales e ir en contra de la privacidad de a misma.

3.6 PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para el procesamiento de la información se utilizaron las técnicas deductivas que permitieron aplicar las indicaciones de la norma ISO 9001:2008 a la organización y diseño del Sistema de Gestión de la Calidad a una IPS.

En lugar de dictar especificaciones para el producto final, ISO 9001 se centra en los procesos sustantivos, es decir, en la forma en que se realice la producción del bien o servicio. La familia de las normas ISO 9000 requiere de sistemas documentados que permitan controlar los procesos que se utilizan para desarrollar y fabricar los productos ó servicios.

La información se presenta en flujogramas y esquemas para dar consistencia a los diseños elaborados; los aspectos determinantes se presentan en texto y los resultados serán dados a conocer en el acto público de socialización de resultados.

3.7 ASPECTOS ÉTICOS Y LEGALES

El ser y hacer ético en este tipo de trabajo de investigación estuvo centrado en el conocimiento del mundo empresarial que las IPS deben llegar a la Certificación de un Sistema de calidad basado la norma ISO 9001:2008, norma Internacional que ha sido de mayor aceptación, para el equipo auditor responsable de este diseño no basta con “hacer creer” que la empresa trabaja bien, hay que mostrar evidencias de dicha realidad.

Resolución 008430 de 1993. La investigación no tiene una relación directa con los seres humanos debido a que su fuente de información son los requerimientos para implementar los procesos con calidad, si se identifica una relación indirecta por cuanto los beneficiarios de los servicios en una IPS, es por ello que se considera que se aplica el principio de beneficencia en cada uno de los procedimientos sujetos de análisis.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN, A LA LUZ DE LA NORMA ISO 9001:2008

4.1.1 Descripción de la entidad. La IPS es abreviatura de Institución Prestadora de Servicios, para este caso de servicios de salud cuyo objeto social es la prestación de servicios médicos, de enfermería, terapias, suministro de medicamentos y todos los demás servicios según los niveles de atención y complejidad integrados a través de vínculos contractuales entre EPS e IPS, fundamentadas en los patrones de funcionamiento establecidos en la Ley 100 de 1.993 (artículo 93) y demás normas que se expidan en cuanto a conformidad con la infraestructura técnica y requisitos exigidos por la Superintendencia de salud y el Ministerio de la Protección Social.

La población objeto de la IPS, está representada por las personas que se encuentren afiliados o no, a los distintos regímenes de seguridad social en salud (así como a la población no cubierta), y con los cuales exista contratación para la prestación de los servicios de salud del primer nivel de atención.

La IPS, como institución prestadora de servicios de salud, en su plataforma estratégica deberá propender por el mejoramiento de la calidad de atención en salud a sus usuarios y a la comunidad en general (en términos de responsabilidad social empresarial), consciente de la alta responsabilidad que tiene con la comunidad se considera dar forma a la gestión en cuanto a disponer de recursos y procedimientos que permitan aumentar y sostener la satisfacción de sus clientes, en pro del bienestar individual y familiar que se lograría brindando un mejor servicio cada día. Para ello la voz del cliente

será escuchada utilizando como estrategia la apertura de dos vías de información para la recepción de sugerencias, reclamos y/o quejas y felicitaciones, un buzón ubicado en la entrada principal y requerimientos directos hechos por los usuarios y por los auditores de las EPS que acuden a la institución, así como los radicados en la oficina del SIAU.

4.1.2 Análisis de información encontrada bajo la norma ISO 9000. Al establecer las necesidades de la norma ISO 9000 se prioriza como fundamental el desarrollo de acciones de sensibilización del talento humano al servicio asistencial y administrativo de la IPS, para lograr un compromiso con la calidad en todas las dependencias; el componente inicial está contenido en la ISO 9000 y es básicamente el dominio de la terminología propia del sistema de calidad; para ello los directivos y el personal asistencial deben recibir capacitación específica para iniciar los pasos destinados a los fines de implementación de los procesos de calidad.

4.2 ESTRUCTURA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2008.

4.2.1 Análisis de información encontrada bajo la norma ISO 9001. Al respecto se pudo identificar que existe una completa delimitación y levantamiento de procesos, procedimientos, actividades y tareas generales.

La IPS dispone de una plataforma estratégica definida, orientada según las matrices de calidad (declaratoria de la misión y visión institucional) y reflejada en el portafolio de servicios de la entidad. La sincronización de estos elementos, es de utilidad para el proceso auditor a la implementación de la calidad en la atención pues de ellos se deriva la totalidad de las acciones requeridas para la oferta de servicios.

4.2.1.1 Declaratoria de la misión. Al respecto se destaca la disponibilidad de la misión institucional de la IPS, que en su introductoria debe hacer explícita la declaración corporativa de su compromiso con la calidad del servicio a ofrecer en cuanto a asistencial y administrativo, aspecto de importancia fundamental si se considera que la misión formulada regula cada una de las actividades y tareas que dan lugar a los procedimientos y procesos institucionales.

Es de amplia utilidad que la IPS, como organización de servicios planifique la oferta de servicios y haga coherente sus actividades con éstas, siempre basada en el cumplimiento de los requisitos exigidos por los clientes (necesidades y expectativas) y no solamente en base a los requisitos internos, por lo que la calidad se integra de manera compleja y completa en el servicio desde la planificación.

La delimitación de los contenidos expresados en la definición de la misión de la organización, determinará el valor agregado de la entidad, pues con ello formalizará los procesos y subprocesos que debe adelantar a fin de cumplir con sus objetivos, productos o servicios que le son demandados.

De la declaratoria misional se desprenderán los atributos del servicio, es de destacar el sentido de propiedad y pertenencia que se conceda al usuario al declararlo como parte integral de la institución (“nuestro usuario”), así como también el compromiso explícito con el mejoramiento continuo que le concede dinamismo al proceso de organización del servicio.

La misión también debe determinar la voluntad expresa de satisfacer *“las necesidades y expectativas de los clientes y de la comunidad” con lo que también se involucra en los procesos al entorno social y a los proveedores considerados en la norma como ‘partes interesadas’-”*.

La misma misión considerará en su interior el respeto por la ética y los derechos humanos al postular la humanización, confidencialidad y seguridad en la atención.

4.2.1.2 Declaratoria de la visión. Al respecto el análisis contextual de la visión que ha de ser declarada en los documentos institucionales de la IPS, ésta debe permitir evidenciar el interés de la IPS por mantener el reconocimiento de la calidad a niveles de excelencia en una región o territorio geográfico.

La aplicabilidad de la ISO 9001 se ve reflejada en la declaratoria de la visión corporativa de la IPS que en su contenido deberá involucrar los indicadores de eficacia y eficiencia enmarcadas en el sistema de gestión de la calidad de atención en salud que se ofrece en la IPS.

4.2.1.3 Declaratoria y socialización de la política de calidad. Las estrategias para lograr la eficiencia en los procesos de calidad, demandan de la necesidad de formulación de políticas, objetivos y lineamientos para el logro de la calidad y satisfacción del cliente; la IPS antes de la apertura deberá haber definido la política de calidad y objetivos estratégicos debidamente alineados a los resultados de calidad esperados. Los postulados de la misión y visión institucional se concretan en el compromiso explícito con la calidad expresada en la política declarada

La política concentrará su acción en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios, beneficiarios registrados y partes interesadas; sosteniendo los criterios de idoneidad, ética y respeto por los derechos de los usuarios que son atendidos en los diferentes procesos.

La declaratoria de política como la de misión, definen la obligatoriedad de la gestión por procesos, que además de ser apropiados, deben cumplir con los lineamientos de calidad del servicio. Aspectos que se han de reflejar en los objetivos de la calidad, son ejemplos:

- Mejorar la calidad en la atención de los usuarios de la IPS en cuanto a la prestación de los servicios de salud.
- Capacitar al Talento Humano de la organización permanentemente en temas relacionados con la prestación del servicio.
- Mantener y mejorar los procesos de atención al usuario, fomentando el trabajo en equipo, para lograr la eficiencia y eficacia de los mismos.

De otra parte, la gestión de la calidad surge como una estrategia direccionada por la IPS como ente que busca trabajar la excelencia en el servicio como prioridad actual y también como estrategia para lograr la rentabilidad, donde exista algún sistema o medio para monitorear y medir el desempeño con relación a algunos patrones establecidos y así lograr el mejoramiento continuo, además de un conocimiento de la actitud y de la percepción de los usuarios sobre la institución, de forma tal que esto aumente significativamente sus oportunidades de tomar mejores decisiones, teniendo en cuenta la situación actual.

4.2.1.4 Principios corporativos. Los principios corporativos regularán las relaciones entre la IPS y la comunidad ó el contexto al cual sirven. Al respecto se aprecia que en primera instancia los principios corporativos son coherentes y consistentes con la declaratoria de la misión, visión y política de calidad, desarrollando los parámetros ó elementos constitutivos de éstas.

Los principios corporativos que sean declarados deben guardar coherencia interna con la calidad y los intereses de las directivas sin descuidar los intereses de las partes interesadas contenidas en la norma.

Se observa que la dinámica de los principios corporativos conserva la integralidad con los procesos, siendo este el concepto el orientador final de toda la plataforma; en consecuencia existe una visibilidad de la necesidad de implementar las acciones mediante procesos definidos y delimitados con clara intencionalidad en pro de la calidad del servicio de atención en salud que se oferta en la IPS a sus usuarios.

4.2.1.5 Valores corporativos. La IPS definirá así mismo sus valores corporativos en consenso con el talento humano que allí labore; valores que como referencian las normas ISO 9000 y 9001 regulan el actuar interno de los prestadores del servicio y de las directivas de las instituciones.

Estos ocho principios definidos son consistentes con los aspectos anteriormente analizados, e ingresa al sistema como novedad una terna complementaria que incluye el trabajo en equipo, la calidad técnica y la universalidad elementos fundamentales para complementar las necesidades del actuar del equipo de profesionales al servicio de la IPS.

Los valores corporativos tendrán su utilidad en los procesos de pre consulta, consulta y post consulta de acuerdo con lo contenido y requerido para el cumplimiento del Estándar 11 de la norma. Al respecto, el Código: AsAC4 sostiene que la organización debe garantizar al usuario el derecho a solicitar la atención con el profesional de la salud de su preferencia que se encuentre entre las opciones ofertadas por la institución prestadora; para lo cual la entidad deberá disponer de una oferta de prestadores suficientes para cumplir con dicho requisito de la norma ISO.

4.3 PRINCIPALES PROCESOS QUE SE DESARROLLAN EN LA ORGANIZACIÓN Y SU INTERACCIÓN

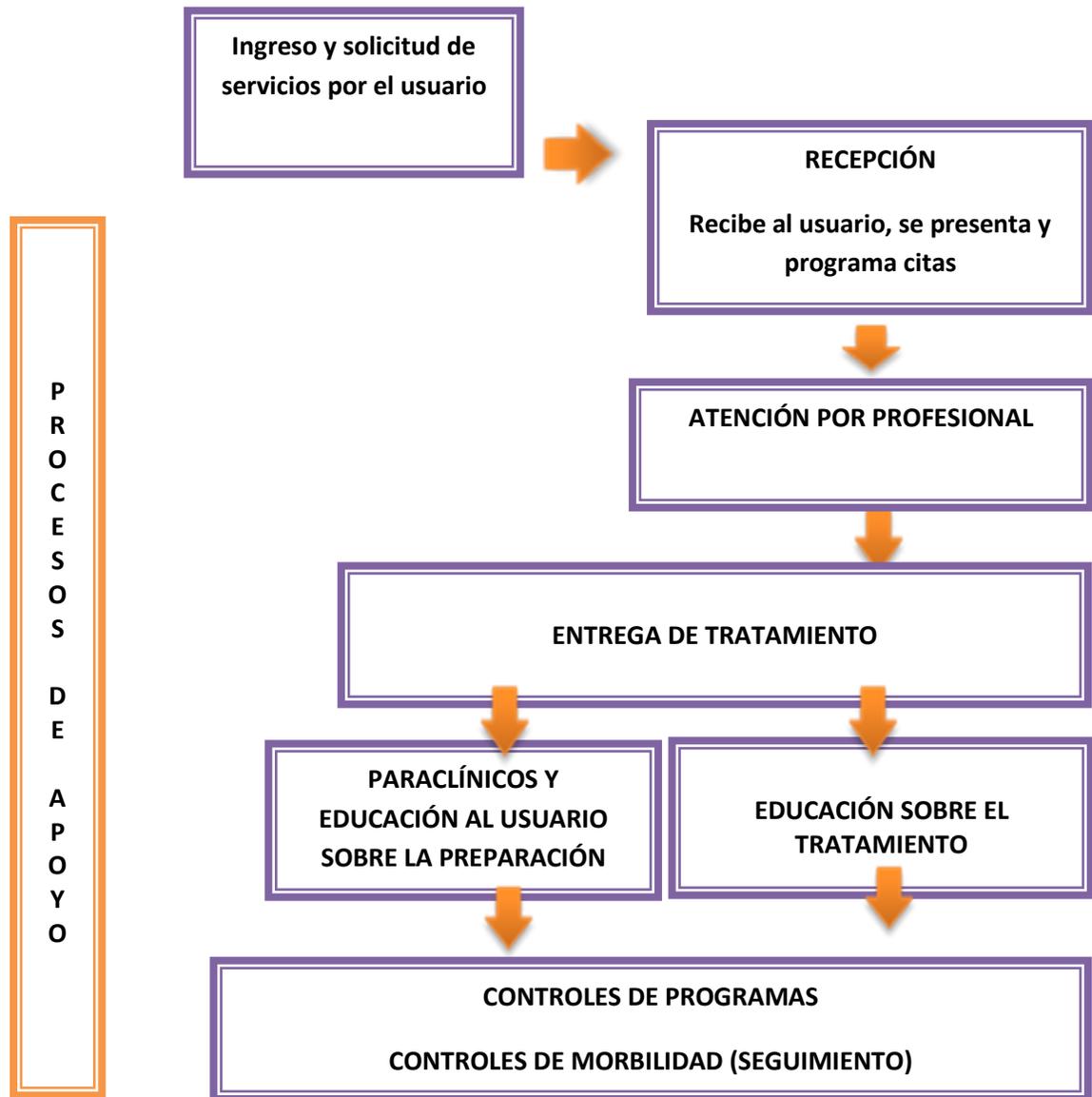
4.3.1 Levantamiento de procesos. La IPS oferta sus servicios basados en procesos misionales los cuales son atención médica profesional en servicios ambulatorios y suministro de medicamentos a los usuarios de las EPSS.

4.3.1.1 Proceso de atención médica. El proceso de atención médica comprende los subprocesos de asignación de citas, atención en pre consulta, atención en consulta médica y atención post consulta éste último involucra la entrega de medicamentos y la educación al usuario sobre los mecanismos a seguir.

La interacción entre los diferentes servicios planificados muestra su secuencia de complementariedad, de tal manera que un servicio lleva al siguiente y en su conjunto el usuario recibirá la atención integral que requiere conforme lo establece la Ley 100 de 1993; sin retrasos y con las cualidades de oportunidad, accesibilidad, pertinencia, seguridad y continuidad exigidas en el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad (SOGCS). Ver esquema

Esquema 1. Mapa de procesos misionales.

MAPA DE PROCESOS



Fuente: Análisis de la estructura del servicio de los procesos misionales

A través del mapa de procesos misionales se hace visible de manera práctica las labores que se realizan a diario en la organización y a su vez

permite identificar la presencia y/o ausencia de una de estas lo cual puede afectar positiva o negativamente el resultado final del producto o servicio ofrecido por la empresa.

4.3.1.2 Procesos administrativos y de apoyo. Los procesos de apoyo están constituidos por compras y suministros, administración de personal, gerencia, financiera y apoyo logístico; cada uno de ellos aporta al cabal funcionamiento de la estructura del servicio. Los procesos de apoyo consistentes con los procesos misionales son los realizados por el Sistema de Atención e información a los Usuarios (SIAU) acorde con lo establecido en la Circular externa 047 de 2007 del Superintendente Nacional de Salud que establece los procesos y procedimientos de atención al usuario con respeto por los derechos humanos y la obligatoriedad de cumplir con la resolución de solicitudes, quejas, reclamos y peticiones de los usuarios.

4.3.1.3 Proceso de atención e información al usuario. Este proceso se realiza con el fin de proporcionar una atención integral a los usuarios, buscando la máxima satisfacción de los mismos con el servicio recibido en la IPS. En el SIAU el usuario recibe la información que merece para resolver sus inquietudes sobre el servicio, se atienden las quejas, peticiones y sugerencias cumpliendo con su deber ser.

Este proceso involucra los subprocesos de información y atención al usuario; la información se realiza en las etapas de pre y post consulta médica y se oferta a demanda del usuario; se dispone de carteleras informativas sobre los derechos y deberes del usuario, la disponibilidad de personal médico con sus respectivos horarios para que el usuario pueda elegir según su criterio.

Teniendo siempre en cuenta que la atención en salud se relaciona con el gerenciamiento de la prestación de servicios a través de la oferta directa de

cuidados, tratamientos, actividades de promoción, vigilancia y rehabilitación a la salud con bases éticas, técnicas y humanísticas⁵⁶, la atención al usuario puede involucrar cualquiera de estas condiciones.

El líder de este proceso debe ser un profesional apto para la oferta del servicio pues conoce la IPS y sus mecanismos y tiene amplia capacidad de aceptación y recepción por parte de los usuarios; los objetivos del proceso son:

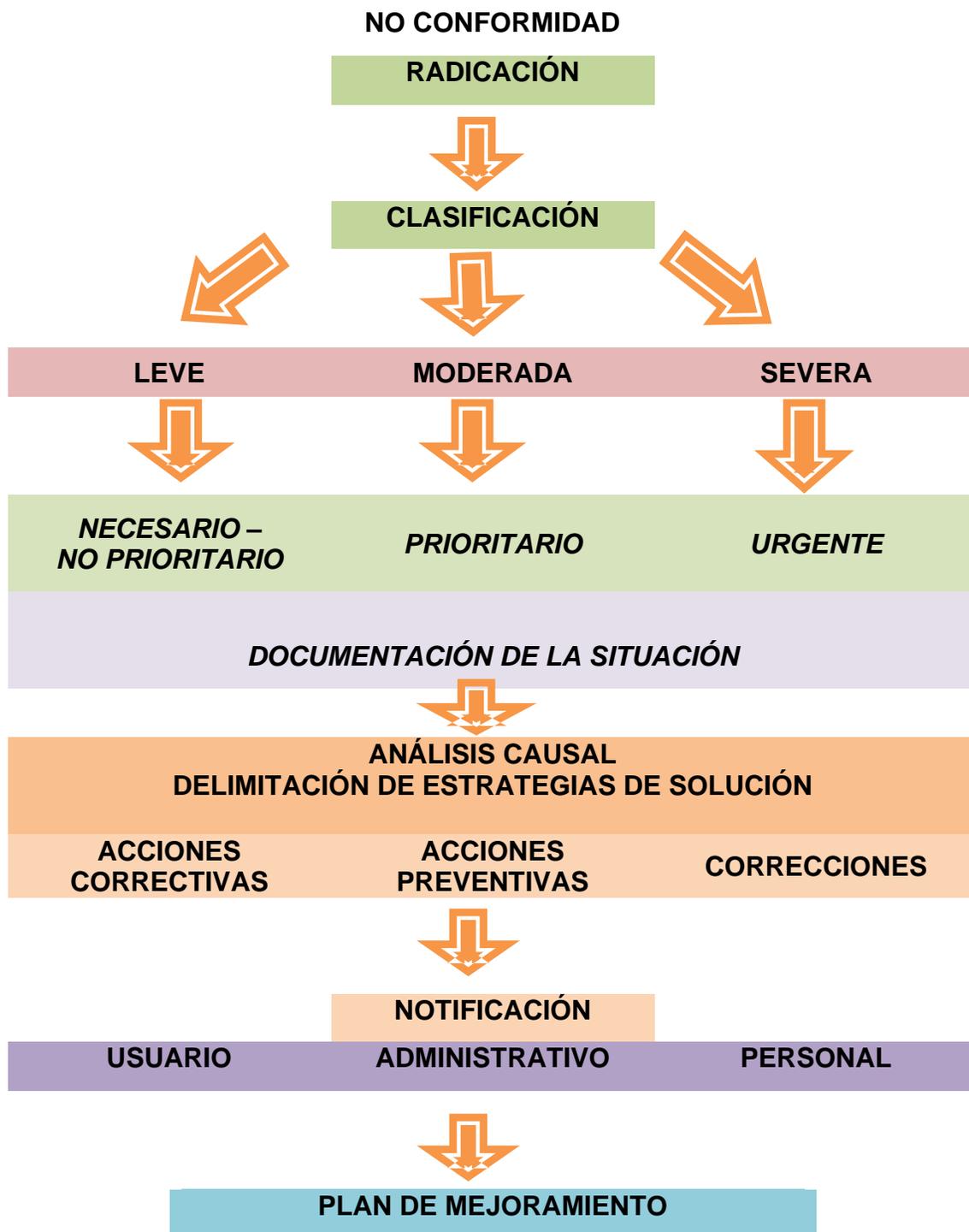
- Atender en forma personalizada a los usuarios garantizando la oportuna canalización y resolución de las peticiones.
- Hacer uso de los instructivos de diligenciamiento y registro de las peticiones (identificación del usuario), como instrumento básico para las operaciones.
- Operativizar los diferentes medios de comunicaciones que permitan un análisis cualitativo de las necesidades del usuario a través de encuestas, sondeos, buzón de sugerencias.
- Implementar políticas y estrategias de mejoramiento de clima organizacional e institucional.
- Diseñar y desarrollar estrategias orientadas hacia la humanización de los servicios, la implementación de herramientas de protección de los derechos y deberes derivados de la afiliación al sistema, portafolio de servicios, nuevas concepciones en la relación usuario – prestador.
- Recepcionar, clasificar, procesar, sistematizar, analizar e informar con criterios cualitativos y cuantitativos la información proveniente del usuario grupo o comunidad que alimentan el proceso de toma de decisiones.

⁵⁶ Ceccim RB. Campus virtual de Salud Pública. [Sitio en Internet OPS]. Disponible en <http://cursos.campusvirtualesp.org/mod/glossary/view.php?id=1138&mode=letter&hook=A&sortkey=&sortorder=&fullsearch=0&page=-1> [Consultado: 29 de marzo de 2019]

Hay que destacar que en toda empresa la satisfacción de los clientes es lo más importante y más aún cuando se habla de la salud donde lo primordial es brindar servicios de calidad a los usuarios y sobre todo propender por su bienestar integral el cual abarca también la relevancia que se le da a las propuestas sugeridas por ellos mismos en procura de la calidad de los servicios; para tal efecto, se dispondrá de una oficina que realice de manera exclusiva las actividades del Sistema de Información y Atención al Usuario (SIAU).

La atención a peticiones, quejas, reclamos y sugerencias se realiza cuando el usuario o el cliente interno (administrativo, profesionales, otros) ha presentado una no conformidad con el servicio y manifiesta ésta de manera verbal, escrita o por vía telefónica al SIAU que son las formas utilizadas para la recepción de las inquietudes, en cualquiera de los casos se diligencia el formato de quejas y reclamos y se pasa a trámite previa clasificación según el esquema 2 ilustra la secuencia del proceso hasta su resolución e información al usuario ó cliente interno ó externo que notificó la no conformidad con el servicio ó con las condiciones en las que éste se brinda.

Esquema 2. Proceso de trámite de no conformidades



Fuente: Análisis del proceso

4.3.1.4 Proceso de gestión de residuos sólidos y contaminados. Este proceso se regula según lo establecido en el Manual de Procedimientos para la Gestión Integral de Residuos Hospitalarios y Similares. El PGRHS institucional debe contener los procedimientos, procesos, actividades y estándares ambientales y sanitarios que deben adoptarse y realizarse en los componentes interno (generación, segregación en la fuente, desactivación, movimiento interno, almacenamiento, entrega de los residuos al prestador del servicio) y externo (recolección, aprovechamiento, tratamiento, y/o disposición final) de la gestión de los residuos por parte del generador, para garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente sobre residuos hospitalarios y similares.

En relación este punto la IPS cumple además con los aspectos de Responsabilidad Social Empresarial y avanza en el cumplimiento de la norma siguiendo los pasos establecidos en la norma ISO 9001, en cuanto a la estructura de gestión por procesos.

4.4 DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Seguidamente, se presenta una serie de información documental que se requiere para soporte de la calidad de la atención en la IPS, esta información es necesaria para documentar los procesos a la luz de la normativa legal establecida y vigente en Colombia y en garantía de lo requerido en la norma ISO.

4.4.1 Requerimientos de procedimientos e instructivos. La organización o empresa deberá verse como un sistema conformado por una serie de partes que interactúan entre si y no concentrarse en partes aisladas en el mismo. Y cuando se hagan análisis parciales, no deberá olvidarse su conexión con el todo, ya que allí se definen sus interrelaciones e

interactuaciones para lograr el cumplimiento de sus objetivos. En este marco la IPS requiere de la formulación de un grupo de manuales que orienten la gestión de la calidad al interior de la empresa de servicios de salud.

4.4.1.1 Gestión de residuos hospitalarios y similares. El amparo legal de este documento está en una serie de normas vigentes que parten de la Ley 9ª de enero 24 de 1979, o también ampliamente conocida como código Sanitario Nacional, la cual reglamenta la protección del medio ambiente; también en el mismo sentido en el año 2008 el Ministerio del Medio Ambiente con el Decreto 2676 determina la gestión integral de residuos hospitalarios y finalmente la Resolución 1164 de 2002 expide el último y definitivo Manual Guía para Residuos Hospitalarios y Similares.

La IPS debe reglamentar e implementar el Plan de Gestión Integral de Residuos Hospitalarios y Similares; este documento debe ser diseñado por los generadores, en particular debe indicarse como la IPS en su calidad de prestador hará alianzas o contratos para disponer del servicio de desactivación y especial de aseo. Este documento debidamente organizado de manera coherente contendrá las actividades necesarias en cada etapa de la atención que garanticen la Gestión Integral de los Residuos Hospitalarios y similares.

La socialización de este manual, pero sobre todo el compromiso personal permitirá lograr la adherencia del personal que interviene en el servicio, estos condicionantes son la base para observar el comportamiento y las características de respuesta ante la presencia de diferentes contingencias dañinas en el manejo de residuos biológicos. Un conocimiento de estos procedimientos es esencial para el entendimiento y ejecución del mismo en todo su contexto y para predecir el comportamiento de los resultados que se

pueden obtener a corto y mediano plazo, es decir son susceptibles de medir con indicadores.

4.4.1.2 Gestión del talento humano. En este eje programático se establecen y conglomeran los procesos orientados los reconocimientos salariales y prestacionales así como a preservar la salud de los trabajadores en el ambiente de trabajo; mediante acciones de promoción de la salud y calidad de vida del profesional trabajador en la IPS, también involucra actividades de prevención de los riesgos en la salud ocupacional (biológicos, sociales, ambientales y sanitarios), así como la recuperación y superación de los daños en la salud, la vigilancia en salud y gestión del conocimiento.

La base de esta gestión, está soportada legalmente en la Resolución 1016 de 1989, expedida por los Ministerios de Trabajo y Seguridad Social y de Salud, que determina la organización, funcionamiento y formas de los programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país y por el Decreto 1295 de junio 22 de 1994, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales

Sin embargo es de particular importancia la Ley 9 de 1979, que en su capítulo III define la salud ocupacional (Art. 80); que se orienta a preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones la presente ley establece normas tendientes a cumplir los siguientes objetivos:

- Prevenir todo daño para la salud de las personas, derivadas de las condiciones de trabajo.
- Proteger a las personas contra los riesgos relacionados con agentes físicos químicos orgánicos mecánicos y otros que puedan afectar la salud individual y colectiva en los lugares de trabajo.

- Proteger la salud de los trabajadores y de la población contra los riesgos causados por las radiaciones
- Proteger la salud de los trabajadores y de la población contra los riesgos para la salud provenientes de la producción almacenamiento transporte expendio uso disposición de sustancias peligrosas para la salud pública.

4.4.1.3 Gestión de la atención al usuario. El Servicio de Información y Atención a los Usuarios (SIAU), se debe contar con una oficina adecuada y señalizada donde los usuarios pueden acercarse para consultar cualquier inquietud o duda; además la persona a cargo, por otro lado, a pesar de contar con los recursos necesarios para llevar el diligenciamiento de las solicitudes.

Otro aspecto importante es que la IPS debe disponer de una Asociación de Usuarios, que tienen como función reunirse para tratar de presentar propuestas a la institución.

De acuerdo con la normatividad, que pretende hacer cumplir los estándares de calidad que propone el Ministerio de la Protección Social por medio del Decreto 1757 de 1994, así como la Circular 009 de 1996 expedida por la Superintendencia Nacional de Salud que reglamenta la obligación de establecer un servicio de atención a los afiliados y vinculados al Sistema General de Seguridad Social en Salud.

4.4.1.4 Gestión de la seguridad de los pacientes. La política de seguridad del paciente desarrollada en Colombia es el conjunto de acciones y estrategias que está impulsando el Ministerio de la Protección Social para ser implementadas por las instituciones prestadoras de servicios de salud, como es el caso de la IPS, esta normativa propende por ofrecer herramientas

prácticas en la consecución del objetivo de hacer más seguro el proceso de atención.

La política institucional de seguridad del paciente que ha de generar la IPS debe constituirse en una estrategia institucional que debe desplegarse de manera sistemática, y mediante el despliegue de herramientas prácticas

Este ámbito de la gestión, se basa en la política de seguridad del paciente expedida por el Ministerio de la Protección Social e incluye la identificación y análisis de los eventos adversos y los incidentes que atentan contra la seguridad, con el fin de identificar las causas y las acciones para intervenirlos. En este orden de ideas el análisis de los incidentes y eventos adversos deben partir del análisis causal y como resultado finalizan en el diseño e implementación de prácticas seguras en los diferentes procesos de atención.

4.4.1.5 Gestión de la dispensación y uso de medicamentos. Un aspecto particular de la gestión de medicamentos es su dispensación oportuna y suficiente, así como prevenir los errores de medicación y sus consecuencias negativas, los acontecimientos adversos por medicamentos prevenibles. Estas situaciones tienen importantes repercusiones desde un punto de vista humano, asistencial y económico.

Existen varios sistemas de dispensación de medicamentos implantados en los sistemas de salud, orientados a la aplicación las nuevas tecnologías que ofrecen ventajas como reducir el riesgo y número de errores de medicación, optimizar las cargas de trabajo y garantizar la disponibilidad de la medicación

segura, correcta y eficiente para cubrir las necesidades terapéuticas del paciente⁵⁷.

En la IPS debe existir un documento que considera las buenas prácticas de dispensación⁵⁸ que incluyen la recepción y almacenamiento adecuado de los suministros, la entrega oportuna al beneficiario, el control de inventarios y el llenado de los formularios elaborados para el monitoreo del sistema y, en especial, la orientación al usuario sobre los riesgos y los beneficios que involucra el tratamiento.

Este documento debe organizarse según los lineamientos de la Organización Mundial de la Salud⁵⁹, organismo que ha determinado la normativa internacional en fases: 1) recepción de medicamentos, en la cual se hace necesaria la verificación de las condiciones de calidad del servicio; 2) el ordenamiento de los insumos para respetar las indicaciones propias del fabricante, 3) utilizar un sistema que garantice que sea conocido por todos los empleados y 4) la rotación de las existencias para garantizar que los productos con fechas de expiración más próximas sean los primeros en ser utilizados.

4.4.1.6 Gestión financiera. La IPS previa a los procesos de contratación con las EPS debe contar con una herramienta o instrumento de interventoría que permita hacer un seguimiento técnico, mediante la aplicación de indicadores

⁵⁷ Tejada Domínguez, F. Nuevos Avances en la Dispensación de Medicamentos. En: Revista de Salud. Cádiz (España). 2011, vol.7, no, 26, p. 3.

⁵⁸ Tobar, F. Lecciones aprendidas en la provisión de medicamentos para la atención primaria de la salud. En: Revista Salud pública de México. Cuernavaca 2008, vol. 50 suppl.4, ISSN 0036-3634.p. 4.

⁵⁹ Snow, JI. Deliver en colaboración con la Organización Mundial de la Salud. Directrices para el almacenamiento de los medicamentos esenciales y otros insumos básicos sanitarios. Arlington, 2003. [online]. [consultado: 06/06/2012]. Disponible en: <http://apps.who.int/medicinedocs/en/d/Js16726s/>.

sobre la forma como se ejecutan los contratos, es por ello que la IPS requiere documentar el monitoreo del desarrollo de los procesos, que incluya el cumplimiento de la normatividad vigente de los contratos; este aspecto de la gestión de calidad permite garantizar de manera confiable la ejecución del contrato, así como el avance y cumplimiento de las obligaciones contraídas en términos de oportunidad, utilización de los recursos y la calidad de los bienes o servicios contratados para garantizar calidad en los procesos administrativos y sus relaciones con los clientes externos, respetando las consideraciones de la Ley 1122 de 2007, que determina la prestación de los servicios de salud y establece que debe hacerse en condiciones de disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y estándares de calidad.

En la IPS estos aspectos deben ser considerados al implementar la política de gestión financiera ó de costos, recordando que en la 56ª Asamblea Mundial de la Salud-AMS- de la OMS, sobre el fortalecimiento de la prestación de los servicios de salud; se determinó que “a la hora de prestar servicios de salud eficaces y eficientes en países en desarrollo como Colombia se deben realizar intervenciones costo-eficientes⁶⁰ como son las nuevas alternativas de atención y desarrollar los medios que permitan asegurar calidad y la máxima cobertura de éstas”, en esta medida la IPS está llamada a generar los procesos que permitan unas relaciones costo-eficientes con los contratistas y con los prestadores del servicio misional.

4.4.2 Registros de actividades para los procesos. Este aparte documental hace referencia a los “documentos de trabajo” que serán requeridos para la auditoría de calidad del servicio, así como también para soporte de

⁶⁰ Colombia. Ministerio de la Protección Social. Política Nacional de Prestación de Servicios de Salud. [Sitio en Internet]. Publicación virtual, disponible en <http://www.minproteccionsocial.gov.co/acercaMinisterio/Documents/Politica%20Nacional%20de%20Prestaci%C3%B3n%20de%20Servicios%20de%20Salud.pdf> [Consultado: 1 de mayo de 2013]

evidencias de cumplimiento de las políticas, los planes, programas y proyectos orientados en pro de la calidad de atención. Los registros de actividades que requiere generar la IPS se enuncian seguidamente con un esbozo básico de su utilidad.

4.4.2.1 Elaboración de procedimientos e instrucciones de trabajo. La documentación de los procesos y procedimientos se llevan a cabo en esta etapa y es donde se plasma el quehacer de la IPS la forma en que deberá hacerse involucra los alcances y quiénes son los responsables de cada actividad. En la implementación del modelo de gestión de la calidad este paso corresponde a la quinta fase (por tanto fuera de los alcances de este estudio).

Los procedimientos e instrucciones de trabajo son considerados como prioritarios son los obligatorios por la norma ISO 9001:2008; contenidos como elementos de la norma, los cuales deben existir debidamente documentados, entre ellos se destacan los contenidos en el punto 4.2 de la norma ISO citada que trata sobre los requisitos de la documentación, el 8.2 sobre el seguimiento y medición, 8.3 sobre control de producto no conforme, y 8.5 sobre acciones de mejora.

4.4.3 Control de actividades para los procesos. Estos documentos de trabajo pueden incluir listas de verificación o cuestionarios (Checklist de Auditoria de Calidad), formas de reportes de no conformidades u observaciones y cualquier otro tipo de formas que sirvan de evidencia de apoyo a los registros relativos a la conducción o resultados de la auditoria.

De todos éstos, las listas de verificación o cuestionarios necesitarían una adaptación o preparación por parte del auditor en esta etapa. No obstante, antes de preparar el cuestionario, el auditor debe determinar si el propósito

(función) y el formato del cuestionario están descritos por el procedimiento de auditorías o si se pueden usar las preferencias personales. Esto no es un requisito de la norma pero hay empresas que tienen documentado la manera como elaborar sus listas de verificación o cuestionarios y deben cumplir con sus procedimientos.

4.5 SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE.

La calidad debe estar basada en el conocimiento de la evidencia científica y en el establecimiento de una relación entre estos aspectos; pues la calidad no puede ser ajena a la eficacia, la efectividad y la eficiencia⁶¹; es así como en la IPS se requiere de la formulación de indicadores de gestión que permitan una aproximación a la medición de la calidad de la atención que se oferta.

Esta definición de indicadores, utilizada desde la perspectiva de una atención en salud centrada en el usuario, permite una aproximación a la racionalidad⁶² que debe orientar el desarrollo de todas las acciones de la IPS enmarcadas en el concepto de garantía de calidad; por ello se ha definido que las auditorías permanentes serán consideradas herramientas fundamentales en el proceso de control que en el cual se deben reconocer y regular de manera apropiada y constante los mecanismos orientados a la calidad de las acciones diseñadas para la preservación, protección y promoción de la atención en salud que se ofrece a la población.

⁶¹ Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. Observatorio de calidad de la atención en salud. [en línea]. Disponible en el portal web del Ministerio de la Protección Social: www.minproteccionsocial.gov.co/salud/.../auditoriaparaelmejoramientodelacalidadde laatenciónensalud

⁶² OMS/OPS. Informe sobre la Salud en el mundo. Mejorar el desempeño de los Sistemas de Salud. Washington D.C, 2008

Los avances de la medición serán consistentes con el mejoramiento continuo por lo que el grado y calidad del monitoreo de los procedimientos y de la utilización de la información resultante llevará una tendencia ascendente y una importancia capital para la toma de decisiones y mejoramiento de los procesos y procedimientos.

Como se observa, la gestión hasta el momento programada permite a la IPS lograr eficacia y eficiencia en la planeación de servicios de salud utilizando un proceso medido en etapas⁶³, para el evento estudiado la gestión de calidad se considera que son seis etapas a saber: identificación de necesidades y problemas, priorización estrategias, objetivos y acciones, difusión de la información y hacer abogacía por el cambio, movilización de recursos y capacidades técnico-científicas, evaluación periódica de la efectividad de las acciones y control de las necesidades; en consecuencia en la presente estructura del Sistema de Gestión de Calidad es el cumplimiento continuado el que permite resolver las situaciones que afectan la salud y mantenerlos en el tiempo. Para la IPS, se plantean los siguientes indicadores de gestión:

4.5.1 Indicadores de eficacia. También conocidos como aquellos que permiten medir el cumplimiento de las metas; en términos de gestión de la calidad se han propuesto los indicadores de resultados que son aquellos que permiten visibilizar ó evidenciar el grado de cumplimiento para su posterior comparación con lo esperado; los indicadores seleccionados se presentan en el cuadro 1.

⁶³ OPS/LACRSS. Análisis del sector de la salud. Washington, 2004

Cuadro 1. Indicadores de eficacia

Indicador	Cálculo	Interpretación
Satisfacción de los usuarios	$\text{N}^\circ \text{ de usuarios satisfechos} / \text{N}^\circ \text{ de usuarios atendidos (general)} * 100$	La meta es que el 100% de los usuarios esté satisfecho; en consecuencia cualquier valor inferior indica debilidades en tareas, actividades, procesos ó procedimientos que deben identificarse para su corrección inmediata.
Gestión de la calidad de atención al usuario, calculado para cada servicio ofrecido en la IPS	$\text{N}^\circ \text{ de usuarios satisfechos con la atención} / \text{Volumen de contratación (EPSS)} * 100$	% de usuarios por EPSS contratante que consideraron que recibieron un servicio con calidad
Cumplimiento de la programación	$\text{N}^\circ \text{ de actividades de servicio realizadas con calidad reconocida por el usuario} / \text{N}^\circ \text{ de actividades programadas}$	% de aceptación de la calidad del servicio (por actividad) de la IPS

Fuente: Análisis de la estructura organizacional

Los indicadores seleccionados permiten evidenciar el cumplimiento de las metas relativas a la calidad del servicio en la IPS.

4.5.2 Indicadores de eficiencia. Los indicadores de eficiencia permiten medir la relación riesgo-beneficio ó costo-eficacia; como tal permiten medir los costos operacionales y su incidencia sobre la utilidad de los procesos de calidad. En relación con la gestión de la calidad de la atención en salud en la IPS se han definido los siguientes indicadores específicos. Cuadro 2

Cuadro 2. Indicadores de eficiencia

Indicador	Cálculo	Interpretación
Costo de usuario satisfecho con el servicio	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de usuarios satisfechos}}{\text{costo total de la oferta de servicios de un periodo}} * 100$	La relación financiera del costo de atención con calidad por usuario
Costo de atención por usuario	$\frac{\text{Sumatoria de los egresos totales (de un periodo)}}{\text{total de usuarios atendidos}}$	Costo promedio de atención por usuario; se le considerará positivo cuando exista rentabilidad y calidad de atención
Seguridad de los pacientes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de eventos adversos (por tipo de EA)}}{\text{total de casos atendidos}} * 100$	Porcentaje de fallas en la seguridad de los pacientes; los niveles más bajos del indicador se consideran positivos para la IPS
Costo de atención de calidad al usuario	$\frac{\text{Sumatoria de los egresos totales (de un periodo)}}{\text{total de usuarios satisfechos con la calidad}} * 100$	Costo porcentual promedio de un usuario satisfecho
Costo de atención de calidad por servicio	$\frac{\text{Sumatoria de los egresos totales atribuibles a un servicio (de un periodo)}}{\text{total de usuarios satisfechos con la calidad de ese servicio}} * 100$	Costo porcentual promedio de un usuario satisfecho por servicio de la IPS

Fuente: Comparación de costos Vs niveles de satisfacción

Los indicadores propuestos permiten medir los costos de la satisfacción del usuario y por tanto determinar el verdadero impacto financiero de la oferta de servicios con calidad.

4.5.3 Indicadores de efectividad. Los indicadores de efectividad permiten medir el impacto de las acciones y las inversiones en pro de la calidad de la atención en salud; para la IPS los indicadores de impacto que se proponen son los que se relacionan con evidencias de adherencia a la calidad de atención en salud como la lealtad de los usuarios y la ampliación de coberturas (expresadas en nuevas contrataciones y/o servicios) motivados por la demanda de los mismos a la IPS. Cuadro 3

Cuadro 3. Indicadores de efectividad

Indicador	Cálculo	Interpretación
Lealtad de los usuarios	N° de usuarios leales (para quienes la IPS es la 1ª opción) / total de usuarios con acceso a los servicios en oferta en un periodo * 100	Relación de usuarios leales a la IPS por la calidad de la atención con calidad
Ampliación de la cobertura del servicio	Sumatoria de los servicios totales (de un periodo) / total de los servicios ofrecidos en al periodo anterior *100	Porcentaje de crecimiento de la IPS en servicios de atención; se le interpreta como negativo cuando los resultados expresan ausencia de crecimiento ó decrecimiento pues expresa debilidades en la ampliación de la cobertura como expresión de falta de calidad de atención

Fuente: Comparación de la oferta Vs demanda del servicio

La propuesta de indicadores de impacto, permiten apreciar el efecto institucional del reconocimiento de la calidad en la contratación de la IPS que se refleja en el aumento de la cobertura de servicios, motivada por el reconocimiento de la calidad del servicio institucional.

5. DISCUSIÓN

La familia de normas ISO 9000, tiene su aplicabilidad al considerar los ocho principios citados de la norma ISO 9000:2000⁶⁴, el uso de los mismos en la propuesta de gestión de una IPS evidencia en los aspectos que se mencionan a continuación:

Enfoque en el cliente: Este principio, en la IPS se refleja desde la plataforma estratégica pues está expresamente contenido en la misión y visión institucional y operativizado en los principios y valores corporativos en consecuencia la IPS debe plantear la necesidad del compromiso de su talento humano para satisfacer sus necesidades de servicios en el sector salud.

Liderazgo: En la organización debe haber líderes que permitan crear un ambiente donde el personal interno se involucre con el logro de los objetivos de la organización; en la IPS se debe definir el perfil de formación y personal de quienes ejercerán como líderes de cada uno de los procesos y procedimientos, estableciendo con esto las expectativas no solo institucionales sino también la consideración de los clientes internos y externos.

Participación del personal: Lograr que el personal se involucre y se comprometa con los objetivos de la organización, es fundamental para la IPS, es importante que este compromiso se relacione con la satisfacción de las necesidades laborales del personal en términos de salarios, prestaciones, salud ocupacional y bienestar laboral, factores que ayudan a que la

⁶⁴ Op cit Los ocho principios de la gestión de calidad.

organización con el apoyo y comprometimiento de los empleados logre los resultados deseados en términos de calidad del servicio.

Enfoque a procesos: Los procesos serán definidos desde la misión que sus procesos se han de gestionar en calidad de tales, para poder alcanzar sus resultados de manera más eficiente, debido a que la delimitación de pasos y secuencias permite la homologación de los parámetros de calidad en cada actividad ó tarea que conforma el conjunto denominado “proceso” ó “procedimiento”.

Enfoque a sistema: En el presente estudio, se pudo identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados de una IPS como la aplicación de un sistema, cuya comprensión y dinamismo contribuyen a la eficacia y eficiencia que ha sido planteada por autores como García⁶⁵ entre otros; este enfoque permite que la organización avance en el logro de sus objetivos de gestionar la calidad.

Mejora continua: La mejora continua debe ser un compromiso institucional y directivo expresado explícitamente en la misión; su fundamento es mantener y mejorar cada vez más el desempeño global de la organización; la IPS se ha planteado el mejoramiento continuo como un objetivo permanente, para ello ha programado su PAMEC bajo la gestión directa de la alta gerencia de manera que el sistema de gestión disponga con criterios de oportunidad los elementos y recursos requeridos para la calidad de la atención en salud.

Decisiones basadas en hechos: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información; para la IPS, este principio de la norma ISO se hace realidad cuando se han planteado los indicadores de gestión

⁶⁵ García M., J. Cuadernos de ciencias económicas empresariales. 1997. Calidad Total. Universidad de Málaga. Dialnet

para medir la información y para procesar los datos de manera que los mismos sean un aporte al crecimiento institucional y a la gestión de su política de calidad.

Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: Las relaciones con los proveedores son interdependientes, y están considerados en esta propuesta al enunciar “las partes interesadas” de las que trata la norma ISO 9000 en su definición de terminologías. Los proveedores en particular los prestadores del servicio pueden tener esta situación de relaciones mutuamente beneficiosas en términos de costos y oportunidades laborales y de crecimiento personal en la IPS.

En el documento resultado de este estudio, se aprecia la aplicabilidad de estos principios, en concordancia con la metodología PHVA que plantea Deming, y en el enfoque a procesos de la ISO 9000 y 9001.

La IPS debe renovarse e iniciar su proceso de mejoramiento continuo de la calidad producto de sucesivas autoevaluaciones, en estos avances se han hecho medibles o auditables los aspectos o elementos de la misión y visión con base en la familia de las normas ISO 9000, la estandarización de los procesos es el paso que sigue a continuación; como producto del presente estudio, se logró describir y organizar la secuencia de los procesos misionales y su interrelación con los procesos de apoyo y de gestión enmarcados en la teoría del sistema de gestión de calidad.

El diseño creado para la IPS en sí mismo no garantiza el mejoramiento inmediato ni total, tal como lo ha planteado Gilmar⁶⁶ por cuanto su aplicación depende del segmento del talento humano, por lo que se ha

⁶⁶ Gilmar, C; De Maes Narváez, H. Manual de gerencia de la calidad, Organización Panamericana de la Salud, Fundación. W Kellog, 1996.

utilizado en este estudio como una herramienta que presenta alternativas de solución a las necesidades y problemas que plantea la organización interna de la gestión de calidad; en el mismo sentido ayuda a detectar los problemas para ser corregidos con acciones propias de la auditoria de servicios y auditorias concurrentes.

En el estudio, se determina que la IPS está obligada a considerar la calidad en cada uno de los elementos de entrada, salida y procesos del sistema, creando esquemas de interacción flexibles para su adecuación a la cambiante realidad, esperando que se cumpla lo delimitado por Castrillón⁶⁷ en cuanto a lo que esperar como efecto total o final de la gestión de calidad al interior del sistema, la adaptación exitosa al cambio.

En la ISO 9001 ó modelo para el aseguramiento de la calidad se consideran las expectativas para las etapas de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio de post-venta. La IPS en el presente estudio, ha aplicado los parámetros de la norma ISO 9.001 a los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad de una institución de salud, mostrando con ello que la norma citada es aplicable a toda organización⁶⁸ que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente; en la IPS se ha estructurado su plataforma estratégica y misional de manera que cumpla con los requerimientos, cumpliendo con los fundamentos de la ISO 9001:2008 que se basa en un modelo enfocado en procesos, en el cual la organización debe determinar estos procesos y gestionarlos de manera sistemática.

⁶⁷ Castrillón. Sistemas de salud. Ibid

⁶⁸ Colombia. Norma Técnica Colombiana. NTC ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Editada por ICONTEC Primera actualización. Editada 2006-01-12

En un Sistema de Gestión de Calidad, existen 4 niveles de documentos a saber: 1) el Manual de calidad; 2) los procedimientos; 3) las instrucciones de Trabajo y 4) los registros o formatos; en consecuencia, hasta el momento se asume que la queda en condiciones para abordar el desarrollo de la quinta etapa de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

La 5ª etapa, del Sistema de Gestión de Calidad se orienta hacia la elaboración del Manual de Calidad. El Manual de Calidad es la consolidación de los criterios contenidos en la descripción de la norma ISO 9001 acerca de los procesos de la empresa, contiene todos los procedimientos documentados de la organización en todos sus niveles. El tamaño de este manual puede diferir, dependiendo de la organización, alcance, productos, complejidad de procesos y competencia del personal.

6. CONCLUSIONES

Al gestionar una IPS conforme a la estructura del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008 para la IPS, se pudo identificar que el tipo de estrategias a utilizar para una gestión de calidad deben ser orientadas a hacer competitiva la IPS en el mercado por el mantenimiento de la totalidad de sus procesos en pro de la calidad.

La situación actual de la organización, a la luz de la norma ISO 9001:2008, muestra que las IPS requieren disponer de coherencia interna en sus planteamientos de calidad, que se han adelantado pasos importantes en cuanto al levantamiento de procesos de atención y de gestión de calidad, análisis de información para la IPS.

Los principales procesos que se desarrollan dentro de la organización son los misionales (atención en salud y entrega de medicamentos) y se interrelacionan con los procesos de gestión de residuos, gestión del talento humano, gestión del SIAU, gestión de la seguridad de los pacientes; la interacción entre ellos es fuerte y contienen acciones mutuas. Las actividades de cada proceso, permiten la graficación de las secuencias de éstos.

La documentación requerida al interior del sistema de Gestión de Calidad, determinada según la estructura de la norma ISO es fundamental para los procesos de gestión (del talento humano, seguridad de los pacientes, residuos sólidos y demás).

Al seleccionar el sistema de indicadores de gestión para el área de servicio al cliente se pudo identificar que en la gestión de calidad se pueden medir las

interrelaciones entre la satisfacción del usuario y los diferentes procesos y servicios ofrecidos en la IPS.

6. RECOMENDACIONES

El equipo investigador presenta a la IPS, las siguientes recomendaciones basados en los resultados del estudio:

- **A la IPS**

Continuar avanzando con las etapas 5 a la 9 del proceso de implementación de la norma ISO 9001 con el diseño de los manuales y definición de procedimientos estandarizados, delimitando para cada uno los indicadores de gestión pertinentes.

Cumplida esta etapa, la IPS puede realizar la primera evaluación global para proceder a las etapas de control formal (11 a la 13) con lo que finaliza la implementación bajo la norma ISO 9001.

Documentar las etapas subsiguientes de manera que se pueda realizar trazabilidad al avance de los procesos y modificar, ajustar ó cambiar las estrategias delimitadas.

- **A la Universidad de Córdoba**

Continuar apoyando el desarrollo de las instituciones de salud que se encuentran en el Departamento.

Fortalecer la capacidad institucional para seguimiento y control de procesos bajo la familia de la norma ISO de manera que en un futuro, pueda actuar como habilitada para la certificación respectiva.

BIBLIOGRAFÍA

Mateo RJ. Sistemas de gestión de la calidad. Un camino hacia la satisfacción del cliente.2009.Parte I. Pág. 15

Ardon, N. y Jara, M. Interpretación de la conceptualización de la calidad y calidad en salud y de las metodologías existentes a nivel internacional para evaluar la calidad en los Servicios de salud. Análisis Preliminar. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. 1998

Ruiz-Canela, J. La gestión por calidad Total en la empresa moderna. México: Ed. Alfaomega.2004.

Gilmar, C; De Maes Narváez, H. Manual de gerencia de la calidad, Organización Panamericana de la Salud, Fundación. W Kellog, 1996.

Icontec, Centro Nacional de la Productividad. Impacto de la certificación de sistemas de gestión de la calidad en las empresas Colombianas, 2006

International Organization for Standardization (ISO). (2008). 1.2 Aplicación. En ISO 9001:2008

Colombia. Norma Técnica Colombiana. NTC ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Editada por ICONTEC Primera actualización. Editada 2006-01-12

Norma Internacional ISO 9004:2008. Sistemas de gestión de la calidad-Directrices para la mejora del desempeño. México.

García M., J. Cuadernos de ciencias económicas empresariales. Calidad Total. Universidad de Málaga. Dialnet. (1997).

Asociación Española para la Calidad. Centro Nacional de Información para la calidad. El futuro de la norma ISO 9001. 3p

Paz Parra J. Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa Colombiana. [consultado: 16 de enero del 2019]. Disponible en: <https://www.>

<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1159>

Pérez Uribe R. La planeación estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la fac. [consultado: 16 de enero del 2019]. Disponible en:

<https://www.publicacionesfac.com/index.php/cienciaypoderaereo/article/view/133/271>

Propuesta de planeación estratégica para la empresa kholer Ltda.

[consultado: 16 de enero del 2019]. Disponible en:

http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf

Riaño Gamboa G. Auditoria de Calidad en Salud. Bogotá - Colombia: Casa editorial grupo Ecomedios, 2001.234p.

Quiroz Arango HM. Calidad y Auditoria en Salud. En: Editorial Universitaria. Compendio modular Pág. 3, Documento de circulación académica

Grijalvo, M., Martin, C., y Prida B. (1997). La gestión por procesos y la mejora continua. Nuevas expectativas abiertas por la ISO 9000 (versión 2008). Área de ingeniería de organización universidad Carlos de Madrid. Revista 28.

INLAC. Sistemas de Gestión de la Calidad serie ISO 9000:2008: Mejoramiento continuo hacia la excelencia. México. (2003).

Cantu, H. Desarrollo de una Cultura de la Calidad: Ed. McGraw-Hill Primera edición 1997. 46 p

Martínez SA., "La gestión de la calidad en el Departamento de Investigación y Desarrollo", en Alta Dirección. Núm. 186, 1996.

International Organization for Standardization (ISO). (2008). 1.2 Aplicación. En ISO 9001:2008

Aristizabal Ocampo V. Modulo Planificación de la calidad en salud Medellín: Colombia. 2006. Pág. 14-20.

ISO 9001:1994/NMX-CC-003:1995. Sistemas de calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.

Feigembaun, A. V. Key Systems Activities for Total Quality Control. En A. V. Feigembaun, Total Quality Control. (1991). (pág. 94). Estados Unidos: McGraw-Hill

ISO (2008). Norma Internacional ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos. México.

Moreno, María. Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. España: Ed. Pearson. (2001)

Juran, J. Introducción a la calidad total. Manual de calidad, Vol. 01 (14), 14.4-14.20. 2001)

ISO. Folleto sobre principios de gestión de la calidad. Disponible en la página web: <http://www.iso.org>

Donabedian A. Continuidad y cambio en la búsqueda de la calidad. Revista Itaes N° 11 junio 1995; Editorial Nacional de Salud. Costa Rica. p. 19-24.

Esponda, A. Hacia una calidad más robusta con ISO 9000:2008. 2001. México: Ed. Panorama

Gutiérrez, Humberto. Calidad Total y Productividad. México: Ed. McGrawHill.(1997)

Rodríguez Fonseca Fernando. Incidencia de la norma ISO 9000 en Colombia y en algunas empresas en el mundo. En: Revista Ciencias Estratégicas ISSN 1794 – 8347. Enero-Junio 2012 pp.149-160

McAdam R. y McKeown M. “Life After ISO: An Análisis of the Impact of ISO 9000 and Total Quality Management on Small Businesses in Northern Ireland”, Total Quality Management, 1999. 10, pp. 229 – 241.

Hurtado R, Rodríguez W, Fuentes H, Galleguillos C. Impacto en los beneficios de la implementación de las normas de calidad ISO 9000 en las empresas. Revista de la Facultad de Ingeniería. Vol. 23 (2009) 17-26

Elmuti D. “World Class Standards for Global Competitiveness: an Overview of ISO 9000”, Industrial Management. 1996. 38, pp. 5- 9.

Brecka, J. “Study Finds That Gains with ISO 9000 Registration Increase Over Time”, Quality Progress, 1994. Vol. 27, N°5, pp. 18.

Barnes F.C. "ISO 9000: Myth and Reality, a Reasonable Approach to ISO 9000", SAM. Advanced Management Journal, 1998. 63, pp. 23 – 30.

Larson M. "Long-term Improvement of Fad?. Where do We Go from Here?", 1.999. Quality.

Propuesta de planeación estratégica para la empresa kholer Ltda.

[consultado: 16 de enero del 2019]. Disponible en:

http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf

Palencia JD., et al. Corporación Industrial Minuto de Dios. Manual para emprendedores de Negocio: Mejorando la competitividad de mi empresa. 2012. Vol 1. Planeación estratégica, diseñando la estrategia ganadora. Administración básica 5 conceptos claves para gerenciar. (p.14-19)

Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. Planeación Estratégica de Talento Humano 2017-2018[consultado: 16 de enero del 2016]. Disponible en: https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-365690_varios_01.pdf

Barreras que dificultan la planificación estratégica en la pyme: una evidencia empírica en empresas mexicanas [consultado: 16 de enero del 2019].

Disponible en

https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/estrada_barceñas_roberto/barreras_revista_la_nueva_gestion.pdf

Hurtado de Barrera J. Metodología de la investigación: Una comprensión holística. Caracas, Ediciones Quiropal CIEP, Sypal. 2008. Publicación en línea disponible en el portal: <http://investigaciónholística.blogspot.com>

Ceccim RB. Campus virtual de Salud Pública. [Sitio en Internet OPS]. Disponible en <http://cursos.campusvirtualesp.org/mod/glossary/view.php?id=1138&mode=letter&hook=A&sortkey=&sortorder=&fullsearch=0&page=-1> [Consultado: 29 de marzo de 2019]

Tejada Domínguez, F. Nuevos Avances en la Dispensación de Medicamentos. En: Revista de Salud. Cádiz (España). 2011, vol.7, no, 26, p. 3.

Tobar, F. Lecciones aprendidas en la provisión de medicamentos para la atención primaria de la salud. En: Revista Salud pública de México. Cuernavaca 2008, vol. 50 suppl.4, ISSN 0036-3634.p. 4.

Snow, JI. Deliver en colaboración con la Organización Mundial de la Salud. Directrices para el almacenamiento de los medicamentos esenciales y otros insumos básicos sanitarios. Arlington, 2003. [online]. [consultado: 06/06/2012]. Disponible en: <http://apps.who.int/medicinedocs/en/d/Js16726s/>.

Colombia. Ministerio de la Protección Social. Política Nacional de Prestación de Servicios de Salud. [Sitio en Internet]. Publicación virtual, disponible en <http://www.minproteccionsocial.gov.co/acercaMinisterio/Documents/Politica%20Nacional%20de%20Prestaci%C3%B3n%20de%20Servicios%20de%20Salud.pdf> [Consultado: 1 de mayo de 2013]

Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. Observatorio de calidad de la atención en salud. [en línea]. Disponible en el portal web del Ministerio de la Protección Social: www.minproteccionsocial.gov.co/salud/.../auditoriaparaelmejoramientodelacalidaddelaatenciónensalud

OMS/OPS. Informe sobre la Salud en el mundo. Mejorar el desempeño de los Sistemas de Salud. Washington D.C, 2008

OPS/LACRSS. Análisis del sector de la salud. Washington, 2004

__. Los ocho principios de la gestión de calidad. En: <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/los-8-principios-de-gestion-de-la-calidad/>

García M., J. Cuadernos de ciencias económicas empresariales. 1997. Calidad Total. Universidad de Málaga. Dialnet

Gilmar, C; De Maes Narváez, H. Manual de gerencia de la calidad, Organización Panamericana de la Salud, Fundación. W Kellog, 1996.

Colombia. Norma Técnica Colombiana. NTC ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Editada por ICONTEC Primera actualización. Editada 2006-01-12

ANEXOS

ANEXO A
LISTA DE VERIFICACIÓN

AREA	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN
OBJETIVO			
ALCANCE			
ESTÁNDAR ISO 9000:2000	MANUAL	PROCEDIMIENTOS	OTROS:
PROCESO			

Nº	ACT.	ASPECTO A EVALUAR	C	NC	NA	OBSERVACIONES
		La infraestructura del servicio es cómoda y apropiada				
		Define y describe la estructura organizacional				
		Existen políticas para el logro de la calidad				
		Existen objetivos para el logro de la calidad				
		Existe una serie de lineamientos estratégicos para el logro de la calidad				
		Define y describe jerarquía de funciones y responsabilidades				
		Cada proceso está debidamente identificado				
		Los procedimientos y tareas son reconocibles				
		Existe flujograma sobre los procesos misionales				
		Existe definición y claridad en los procedimientos básicos				
		Existe definición y claridad en los procedimientos de apoyo				
		Están establecidas las no conformidades del proceso				

Nº	ACT.	ASPECTO A EVALUAR	C	NC	NA	OBSERVACIONES
		auditado				
		La clínica tiene establecido el proceso de trazabilidad para el servicio auditado				
		Los proveedores tienen experiencias de trazabilidad en los productos que entregan				
		Los prestadores del servicio de atención son aptos en cuanto a formación y experiencia				
		Los prestadores del servicio misional conocen las políticas, objetivos y lineamientos para el logro de la calidad				
		El personal administrativo conoce las políticas, objetivos y lineamientos para el logro de la calidad				
		Los materiales y suministros están disponibles en cantidades apropiadas y de manera oportuna				
		Los equipos están funcionando debidamente				
		Las hojas de vida de los equipos son diligenciadas con periodicidad				
		Las hojas de vida de los equipos permiten evidenciar el estado de mantenimiento de los mismos				
		El presupuesto asignado para la dependencia es acorde a las necesidades del mismo				
		Se dispone de planes de mejora continua				
		Existen planes de mantenimiento para las fortalezas identificadas				
		Las medidas para garantía de la seguridad de los pacientes se aplican a los equipos y materiales				
		Las medidas para garantía de la seguridad de los pacientes se aplican a la oferta de				

Nº	ACT.	ASPECTO A EVALUAR	C	NC	NA	OBSERVACIONES
		servicios de atención				
		Las medidas para garantía de la seguridad de los pacientes se aplican la gestión de personal				
		Existe un sistema encargado de la vigilancia y control de eventos adversos				
		Los mecanismos de control están definidos				
		Existen directrices viables para la aplicación de los mecanismos de control				
		Se formulan indicadores de gestión y rendimiento				
		La vigilancia epidemiológica se aplica en el proceso auditado				
		Existe la definición de líderes de proceso				
		Los documentos, formularios, registros regulan la operación eficaz y eficiente del sistema en este proceso auditado				
		Existe evidencia de la medidas para control de no conformidades				
		Se mide con periodicidad la satisfacción de los usuarios del servicio en la dependencia auditada				
		Se propende por el uso de nuevas tecnologías				

