

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA**

**Mejoramiento de los procesos de atención en servicios de salud de la Fundación  
ILDETECSA**

**María Andrea Gómez Rangel**

**Trabajo de Grado para Optar el Título de Ingeniera Industrial**

**Director**

**Elidia Esther Galviz Muñoz**

**Mg. Ingeniería Industrial**

**Tutor**

**John Freddy Pinto Prada**

**Ingeniero Industrial**

**Universidad Industrial de Santander**

**Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas**

**Escuela de Estudios Industriales y Empresariales**

**Bucaramanga**

**2017**

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

### **Agradecimientos**

A Dios, por darme la fe para confiar en Él y tener la plena seguridad de que, a pesar de las dificultades, cumpliría con todos los objetivos propuestos.

A mis padres y hermanos, por ser el apoyo y la fortaleza para continuar soñando, y cumpliendo sueños.

A la Universidad Industrial de Santander por construir mi futuro con una formación integral, y permitirme el honor de representarla con mis compañeras de equipo, dejando su nombre muy en alto en todas las competencias disputadas.

A la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales por darme los conocimientos necesarios para salir a afrontar la vida como una profesional íntegra y con valores.

A la directora del proyecto, ingeniera Elidia Galviz, por su apoyo y disponibilidad incondicional para corregirme siempre que fue necesario.

A ILDETECSA y a mi tutor, Ingeniero John Pinto, por confiar en mí para la realización del proyecto y estar siempre en disposición de colaborarme con su experiencia.

A mis entrenadores, por forjarme el carácter y la disciplina.

A mis amigos, por tener siempre para mí una palabra de aliento cuando lo necesité.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

**Tabla de contenido**

Introducción .....	16
1. Generalidades del proyecto.....	18
1.1 Justificación del problema .....	18
2. Objetivos.....	20
2.1 Objetivo general.....	20
2.2 Objetivos específicos .....	20
3. Descripción de la empresa .....	21
3.1. Identificación de la empresa .....	21
3.2. Contexto histórico.....	22
3.3. Misión .....	23
3.4. Visión.....	23
3.5. Servicios que ofrece.....	24
3.6. Organigrama .....	27
3.7 Mapa de Procesos .....	28
4. Marco de Referencia.....	29
4.1 Proceso.....	29
4.1.2 Documentación de procesos. ....	30

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

4.1.3 Mapa de procesos.....	30
4.1.4 Mejoramiento de procesos. ....	30
4.2 Procedimiento. ....	32
4.3 Lista de chequeo .....	32
4.4 Diagramas de flujo.....	33
4.5 Diagrama de Ishikawa.....	36
4.6 Diagrama de Pareto.....	37
4.7 Estudio de tiempos.....	38
4.7.1 Estudio de tiempos por cronómetro. ....	39
4.7.2 Procedimiento para hacer un estudio de tiempos por cronómetro.....	39
4.8 Cargo.....	41
4.8.1 Análisis de cargos. ....	41
4.8.2 Descripción del cargo .....	41
4.9 Indicadores de gestión.....	42
4.9.1 Proceso de elaboración de indicadores. ....	42
4.10 Normatividad colombiana en salud. ....	43
4.10.1 Decreto 1757 de 1994 .....	44
4.10.2 Resolución1446 de 2006.....	45
4.10.3 Resolución 4343 de 2012.....	46

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

4.10.4 Resolución 2003 de 2014.....	46
5. Diagnóstico de los procesos.....	47
5.1 Diagnóstico de la situación actual.....	47
5.1.1 Aplicación diagrama de Pareto. ....	49
5.1.2 Percepción del cliente por medio de análisis de PQRS. ....	51
5.1.3 Entrevista estructurada.....	53
5.1.4 Diagrama de flujo. ....	54
5.1.5 Lista de chequeo. ....	57
5.1.6 Estudio de tiempos por cronómetro antes de las mejoras .....	58
5.1.7 Diagrama de Ishikawa.....	63
6. Plan de mejoramiento .....	69
6.1 Caracterización del proceso de Información y atención al usuario .....	71
6.2 Establecimiento de tiempos de preparación del paciente acorde a la necesidad real .....	73
6.3 Entrega de resultados inmediata por parte de la Auxiliar de enfermería.....	76
6.4 Ajuste del formato de encuesta de satisfacción acorde a la normativa vigente .....	78
6.5 Reestructuración de las actividades de la admisión del paciente en el proceso de atención al usuario.....	80
6.6 Caracterización del proceso de PQRSF .....	83
6.7 Manual de funciones para las Auxiliares de atención al usuario .....	85

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

6.8 Elaboración de indicadores de gestión del proceso .....	87
7. Implementación de mejoras .....	89
7.1 Caracterización del proceso de Atención al Usuario .....	89
7.2 Citar a los pacientes con 20 minutos de anticipación para los procedimientos .....	90
7.3 Implementación de la entrega de resultados inmediata por parte de la Auxiliar de enfermería .....	90
7.4 Ajuste del formato de encuesta de satisfacción acorde a la normativa vigente .....	92
7.5 Reestructuración de las actividades que conforman la admisión del paciente .....	95
7.6 Caracterización del proceso de Gestión de PQRS .....	99
7.7 Manual de funciones para las Auxiliares de Atención al Usuario .....	100
7.8 Indicadores de gestión del proceso .....	101
8. Socialización de las mejoras implementadas .....	102
9. Estudio de tiempos por cronómetro después de las mejoras.....	103
9.1 Análisis del estudio de tiempos después de las mejoras .....	105
10. Lista de chequeo después de las mejoras .....	106
10.1 Análisis de los resultados de la lista de chequeo después de las mejoras.....	106
11. Encuesta de satisfacción después de las mejoras .....	109
12. Resultados obtenidos .....	112
13. Conclusiones.....	115

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

14. Recomendaciones .....	116
Referencias Bibliográficas .....	119

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Tabla de cumplimiento de objetivos. ....	17
Tabla 2. Símbolos de los diagramas de flujo. ....	35
Tabla 3. Ficha técnica de los indicadores. ....	43
Tabla 4. Elementos del estudio de tiempos. ....	59
Tabla 5. Tiempo promedio por elementos. ....	60
Tabla 6. Suplementos asignados antes de las mejoras. ....	61
Tabla 7. Tiempo asignado por elementos antes de las mejoras ....	61
Tabla 8. Identificación de mejoras. ....	69
Tabla 9. Tiempo promedio por elemento después de las mejoras. ....	104
Tabla 10. Suplementos asignados después de las mejoras. ....	104
Tabla 11. Tiempo asignado por elementos después de las mejoras. ....	105

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

**Lista de Figuras**

Figura 1. Sede principal ILDETECSA .....	22
Figura 2. Organigrama ILDETECSA .....	27
Figura 3. Mapa de procesos ILDETECSA .....	28
Figura 4. Método sistemático de mejora de procesos. ....	31
Figura 5. Diagrama de flujo en carriles .....	34
Figura 6. Estructura del diagrama de Ishikawa.....	37
Figura 7. Diagrama de Pareto .....	50
Figura 8. PQRS ILDETECSA .....	52
Figura 9. Diagrama de flujo inicial.....	55
Figura 10. Diagrama de Ishikawa problema 1 .....	64
Figura 11. Diagrama de Ishikawa problema 2 .....	65
Figura 12. Sala de espera 18 de mayo de 2017.....	74
Figura 13. Entrega de resultados inmediata después de finalizado el procedimiento por parte del Auxiliar de enfermería .....	92
Figura 14. Nuevo formato de encuesta de satisfacción acorde a la normativa vigente .....	94
Figura 15. Diagrama de flujo del proceso de atención al usuario después de las mejoras .....	97
Figura 16. Actualización de datos de los pacientes durante la admisión.....	98
Figura 17. Lectura y firma del consentimiento informado .....	99
Figura 18. Análisis lista de chequeo después de las mejoras.....	107

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

Figura 19. Tiempo de espera después de las mejoras - Encuestas de satisfacción .....	110
Figura 20. Confort en sala de espera después de las mejoras - Encuesta de satisfacción.....	110
Figura 21. Información entregada al usuario después de las mejoras - Encuesta de satisfacción .....	111
Figura 22. Satisfacción global después de las mejoras – Encuesta de satisfacción.....	112
Figura 23. Comparación sala de espera antes y después de las mejoras.....	113

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

### **Lista de Apéndices**

Ver apéndices adjuntos en el CD que puede visualizarse en base de datos de la universidad

Apéndice A. Formato de encuesta de satisfacción antes de las mejoras

Apéndice B. PQRS ILDETECSA

Apéndice C. Formato de entrevista estructurada

Apéndice D. Resultados entrevista estructurada

Apéndice E. Resultados lista de Chequeo

Apéndice F. Tiempos de ciclo de la premuestra

Apéndice G. Tiempos de ciclo de la muestra por jornadas antes de las mejoras

Apéndice H. Caracterización del proceso de Atención al Usuario de la Fundación ILDETECSA

Apéndice I. Descripción del proceso de Información y atención al usuario

Apéndice J. Diagrama de flujo del proceso de atención al usuario

Apéndice K. Banco de preguntas para nuevo formato de encuesta de satisfacción

Apéndice L. Caracterización del proceso de PQRS

Apéndice M. Manual de funciones de la Auxiliar de atención al usuario

Apéndice N. Compilación de indicadores Resolución 0256 y 1403

Apéndice O. Cuadro de Mando Integral ILDETECSA

Apéndice P. Guía de atención al usuario ILDETECSA

Apéndice Q. Tiempos de ciclo de la muestra por jornadas después de las mejoras

Apéndice R. Resultados lista de chequeo después de las mejoras

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

### RESUMEN

**TITULO:** MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN EN SERVICIOS DE SALUD DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA.\*

**AUTOR:** MARÍA ANDREA GÓMEZ RANGEL \*\*

**PALABRAS CLAVE:** MEJORAMIENTO, PROCESOS, SERVICIOS DE SALUD.

### DESCRIPCIÓN:

En la actualidad son múltiples las quejas de usuarios sobre los servicios recibidos por las instituciones prestadoras de servicios de salud. Altos tiempos de espera para acceder al servicio, incumplimiento en la hora de la cita, falta de información sobre los procedimientos que serán realizados, hacen parte de las inconformidades que manifiestan de manera reiterada los usuarios. La Fundación Instituto Latinoamericano para el Desarrollo de la Tecnología de la Calidad en la Salud (ILDETECSA) no ha sido ajena a esta situación, y como una empresa que busca consolidarse como una entidad líder a nivel latinoamericano en el desarrollo de procedimientos integrales de cirugía en vías digestivas, tiene entre sus prioridades mejorar la atención brindada a los usuarios en los servicios de salud.

Este proyecto busca entonces, mejorar los procesos de atención en servicios de salud de la Fundación ILDETECSA. Inicialmente se realizará el diagnóstico de los procesos haciendo uso de herramientas cualitativas y cuantitativas que faciliten la identificación de las oportunidades de mejora que presente la organización.

A partir del diagnóstico se realizará un plan de mejoramiento acorde a las necesidades de la fundación, describiendo las etapas y los recursos necesarios, entre otros, para las mejoras que sean aprobadas por la empresa. Con la elaboración de las propuestas se buscará aumentar los niveles de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios de atención en salud prestados por ILDETECSA evaluando la situación inicial de la empresa contra la situación encontrada después de las mejoras implementadas.

---

\* Trabajo de grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Ingeniería Industrial. Directora: Elidía Esther Galviz Muñoz, Magíster Ingeniería Industrial. Tutor: John Freddy Pinto Prada, Ingeniero Industrial.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

**ABSTRACT**

**TITLE:** IMPROVEMENT OF ATTENTION PROCESSES IN HEALTH SERVICES OF THE ILDETECSA FOUNDATION.\*

**AUTHOR:** MARÍA ANDREA GÓMEZ RANGEL \*\*

**KEYWORDS:** IMPROVEMENT, PROCESSES, HEALTH SERVICES

**DESCRIPTION:**

The number of complaints from users regarding the services of health service providers is significant. The long waiting times to access the service, the failure to attend the appointment time and the lack of information about the procedures to be performed are part of the non-conformities that the users are repeatedly faced with. The Latin American Institute for the Development of Health Quality Technology Foundation (ILDETECSA) has not been oblivious to this situation, and as a company that seeks to consolidate itself as a leading Latin American entity in the development of integral digestive tract surgical procedures, it is among its priorities to improve the care provided to the users in the health services.

This project seeks, then, to improve the care processes in health services of the ILDETECSA Foundation. Initially we will diagnose the processes by means of qualitative and quantitative tools that facilitate the identification of the improvement opportunities that the organization holds.

Based on the diagnosis we will develop an improvement plan according to the needs of the foundation, describing the stages and necessary resources, among others, for the company's previously-approved improvements. By the elaboration of the proposals we will seek to increase the levels of satisfaction of the users with respect to the health care services provided by ILDETECSA evaluating the initial situation of the company in comparison to its situation after the implemented improvements.

---

\* Bachelor Thesis

\*\* Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Ingeniería Industrial. Directora: Elidia Esther Galviz Muñoz, Magíster Ingeniería Industrial. Tutor: John Freddy Pinto Prada, Ingeniero Industrial.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

### Introducción

El sector salud en nuestro país ha presentado un crecimiento importante en los últimos años, es por esto que cada vez resulta más importante para las organizaciones la mejora continua de sus procesos para mantenerse competitivos en el sector. Con la creación y puesta en marcha del Sistema General de Salud Social, introducido en la Ley 100 de 1993, se evidenciaron cambios positivos en la prestación de servicios de salud y complementarios en términos de cobertura, ya que según datos de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF, 2016)<sup>1</sup>, se logró pasar del 28% a principios de los años noventa a un 97,3% de cobertura en el 2016<sup>2</sup>. A pesar de estos avances el sistema de salud en Colombia aún se enfrenta a grandes desafíos, porque si bien se ha mejorado en términos de cobertura, es importante reconocer que el enfoque en este momento, debe estar en mejorar la calidad, la eficiencia y la sostenibilidad del sistema sanitario (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2015).

Para mejorar estos aspectos resulta de gran importancia que las empresas que prestan servicios de salud tengan procesos definidos y documentados que se rijan según la normativa vigente y que tengan como principal objetivo la seguridad del paciente.

Para lograr este objetivo es imprescindible contar con la colaboración de todo el personal responsable en la prestación del servicio, así como escuchar y atender las quejas, reclamos y

---

<sup>1</sup> Cálculos de la ANIF con base en el Ministerio de Salud, Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), Superintendencia Financiera y DANE

<sup>2</sup> Datos a Octubre de 2016

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

sugerencias de los clientes, es decir, contar con un sistema de servicio al cliente eficaz que permita atender y dar solución oportuna a todas las quejas recibidas por pacientes respecto a un servicio ineficiente.

La importancia de intervenir y mejorar los procesos en estas instituciones, radica en que la prestación de un servicio oportuno y de calidad es fundamental, dado que muchas veces hace la diferencia entre la vida y la muerte de un paciente.

La elaboración del presente proyecto, obedece entonces, al interés que tiene la Fundación Instituto Latinoamericano para el Desarrollo de la Tecnología en la Salud (ILDETECSA), por establecer, estandarizar y documentar los procesos de atención en servicios de salud para poder determinar las causas de los problemas que se presentan en la prestación del servicio, y de esta manera, llevar a cabo la implementación de un plan de mejora para aumentar la satisfacción de los usuarios.

Tabla 1.

*Tabla de cumplimiento de objetivos*

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Cumplimiento</b>
Realizar un diagnóstico que permita conocer la situación actual de los procesos de atención en servicios de salud de la Fundación ILDETECSA.	Numeral 5
Diseñar un Plan de Mejoramiento para los procesos de atención en servicios de salud, a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial.	Numeral 6
Implementar las mejoras propuestas para los procesos de atención en servicios de salud que sean aprobadas por la Fundación ILDETECSA.	Numeral 7

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECOSA

En seguida se presenta la continuación de la tabla de cumplimiento de objetivos

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Cumplimiento</b>
Socializar y capacitar al personal involucrado en las mejoras implementadas en los procesos de atención en servicios de salud de la Fundación ILDETECOSA.	Numeral 8
Formular indicadores de gestión que permitan evaluar y controlar los procesos de atención en servicios de salud de la Fundación ILDETECOSA.	Numeral 7.8

### 1. Generalidades del proyecto

#### 1.1 Justificación del problema

Actualmente en nuestro país es común escuchar múltiples quejas de pacientes sobre las instituciones encargadas de la prestación de los servicios de salud, desde puestos de salud y EPS hasta clínicas y hospitales. La Fundación Instituto Latinoamericano de Desarrollo de la Tecnología en la Salud (ILDETECOSA) como entidad que presta servicios de salud, no ha sido ajena a esta situación. Desde que la organización se fundó, hace 10 años en la ciudad de Bucaramanga, ha presentado un crecimiento importante con el paso de los años y con ello, la necesidad de mejorar la prestación del servicio basado en la satisfacción del cliente.

Largos tiempos de espera para la realización de los procedimientos, incumplimiento de la hora de la cita, dificultad para comunicarse con la fundación; hacen parte de las principales quejas que se presentan por parte de los pacientes. Además de estas quejas referidas por pacientes, la empresa ha identificado oportunidades de mejora en la estandarización y documentación de sus procesos prioritarios, ya que éstos no se encuentran estandarizados en su

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

totalidad, además de que herramientas como diagramas de flujo, manual de funciones, indicadores de gestión, encuesta de satisfacción, entre otras, no se encuentran formalmente establecidos ó algunos no siguen la normativa vigente.

Esta situación dificulta la mejora de los procesos además de que lleva a que los mismos se realicen siguiendo la experiencia de la persona que llega a ocupar el cargo, y no, basados en procedimientos formales, lo que se convierte en un problema cuando se presenta rotación de personal.

Por lo anterior, la organización ha identificado la necesidad de intervenir sus procesos, a través de la realización de este proyecto, con el fin de plantear e implementar planes de mejora acordes a las necesidades encontradas en el diagnóstico inicial.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

### 2. Objetivos

**2.1 Objetivo general.** Diseñar e implementar un plan de mejoramiento para los procesos de atención en servicios de salud de la Fundación ILDETECSA.

#### 2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico que permita conocer la situación actual de los procesos de atención en servicios de salud de la Fundación ILDETECSA.
- Diseñar un Plan de Mejoramiento para los procesos de atención en servicios de salud, a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial.
- Implementar las mejoras propuestas para los procesos de atención en servicios de salud que sean aprobadas por la Fundación ILDETECSA.
- Socializar y capacitar al personal involucrado en las mejoras implementadas en los procesos de atención en servicios de salud de la Fundación ILDETECSA.
- Formular indicadores de gestión que permitan evaluar y controlar los procesos de atención en servicios de salud de la Fundación ILDETECSA.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

### **3. Descripción de la empresa**

#### **3.1. Identificación de la empresa**

La Fundación Instituto Latinoamericano para el Desarrollo de la Tecnología en la Salud (ILDETECSA), es una entidad privada sin ánimo de lucro, cuya naturaleza es de carácter social.

La empresa cuenta con el Centro Internacional de Enfermedades Digestivas (CIED) que es un modelo de atención con soluciones de alta tecnología diseñado para beneficiar el cuidado de la salud gastrointestinal de la población. Ofrece todos los servicios necesarios para prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de las enfermedades del sistema digestivo.

A través del personal médico mejor calificado, la tecnología más avanzada y procesos de atención con excelencia; y basados en la mejor evidencia disponible y guías de manejo clínico; el CIED busca atender las demandas de salud digestiva de la población con servicios:

- Más oportunos
- Con menor necesidad de hospitalización
- Con menos dolor
- Con menos cicatriz
- Con menor riesgo de secuelas

La sede principal de la empresa se encuentra ubicada desde el año 2016 en la Calle 36 #33-45 en el Barrio El Prado, donde se realizan los procedimientos de carácter ambulatorio, es decir, aquellos que no requieren hospitalización y que están descritos en el numeral 3.5 del presente documento.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA



*Figura 1.* Sede principal ILDETECSA

Igualmente se cuentan con dos sedes auxiliares donde se realizan un menor número de procedimientos como es la sede Bolarquí (Av. González Valencia #55B – 10 Piso 7) y la sede FOSCAL (Centro CAL Torre B Piso 11 Módulo 66 A) dónde se realizan procedimientos esporádicos más complejos que requieren la hospitalización del paciente.

Para efectos del proyecto se trabajará únicamente con la sede principal que es dónde se concentra la mayor cantidad de usuarios que acceden al servicio.

### **3.2. Contexto histórico**

Inspirada en los valores organizacionales y la experiencia del Latin American Gastrointestinal Endoscopy Training Center (LAGE-TC) en Chile, ILDETECSA nace el 16 de abril de 2010, buscando satisfacer la necesidad de servicios de Salud dispuestos con tecnología de punta al

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

alcance de la población más necesitada, procurando el entrenamiento del recurso humano en el uso de la tecnología y propendiendo por el desarrollo de nuevas y mejores técnicas y tecnologías al servicio de la Salud.

Con esta base ideológica, ILDETECSA nace gracias al liderazgo de Claudio Navarrete, quien fundara años atrás el LAGE-TC, el soporte financiero benefactor de INVERVALD SAS y María Teresa Rueda y la gestión de Eduardo Valdivieso Rueda, quien después de concluir varias especialidades en el área de la cirugía de invasión mínima y haber sido profesor del LAGE-TC en Santiago de Chile regresa a Colombia para materializar la puesta en marcha de la fundación.

### **3.3. Misión**

ILDETECSA desarrolla, ofrece y favorece con máxima calidad, costo, efectividad y vanguardia tecnológica: soluciones para el cuidado de la salud, programas de entrenamiento en destrezas de mínima invasión e investigaciones que permitan el desarrollo de la cirugía mínimamente invasiva.

### **3.4. Visión**

En el 2021 ILDETECSA será la entidad líder a nivel latinoamericano en el desarrollo de procedimientos integrales de cirugía en vías digestivas de mínima invasión, que combinan la utilidad y costo efectividad individual de la endoscopia flexible endoluminal, cirugía laparoscópica y cirugía guiada por imágenes.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

### 3.5. Servicios que ofrece

La Fundación ILDETECSA cuenta con el Centro Internacional de Enfermedades Digestivas – CIED- el cual es un modelo de atención con soluciones de alta tecnología diseñado para beneficiar el cuidado de la salud gastrointestinal de la población. Ofrece todos los servicios necesarios para prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de las enfermedades del sistema digestivo.

A través de personal médico calificado, la tecnología más avanzada y procesos de atención con excelencia; y basados en la mejor evidencia disponible y guías de manejo clínico; el CIED busca atender las demandas de salud digestiva de la población con servicios:

- Más oportunos
- Con menor necesidad de hospitalización
- Con menos dolor.
- Con menos cicatriz.
- Con menor riesgo de secuelas.

**Endoscopia digestiva diagnóstica:** hace referencia a los estudios realizados para visualizar y tratar patologías del tubo digestivo con ayuda de un endoscopio. El abordaje se hace habitualmente por los orificios naturales del cuerpo. Es un examen que permite al médico observar la mucosa, el esófago, el estómago y las primeras porciones del duodeno para descartar anomalías. El procedimiento se lleva a cabo en las salas de procedimientos, en compañía de

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

dos médicos especialistas y una auxiliar de enfermería, así como de un anesthesiólogo encargado de la sedación de los usuarios. La empresa ofrece los siguientes procedimientos:

- Esofagogastroduodenoscopia
- Colonoscopia de alta
- Cromoendoscopia y magnificación digital.
- Enteroscopia asistida por balón.
- Video Cápsula endoscópica.

### **Ultrasonografía endoscópica (Endosonografía) diagnóstica y terapéutica:**

La ultrasonografía endoscópica (EUS) es un examen especializado que consiste en la introducción de una sonda ecográfica de alta resolución, en el interior del tubo digestivo, la cual va al interior de un endoscopio. La finalidad de este examen diagnóstico y terapéutico, es realizar un estudio de alta precisión a nivel de la pared digestiva y sus órganos vecinos.

- Esófago y Estómago.
- Biliopancreática.
- Ano-rectal.

**Cirugía endoscópica flexible (endoscopia terapéutica):** La cirugía endoscópica o de mínima invasión, significa cirugía sin abrir la pared abdominal como en la cirugía tradicional. Se realiza a través de un endoscopio o colonoscopio según el requerimiento de la patología del paciente. La cirugía endoscópica genera menor daño a los tejidos, con menor incidencia de sangrado y menos complicaciones con mejores resultados. La empresa ofrece los siguientes procedimientos para la endoscopia terapéutica:

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

- Inserción de Stents en el tracto digestivo.
- Mucosectomía y disección submucosa endoscópica.
- Dilataciones y cirugía endoscópica de estenosis.
- Ligadura de várices del tracto digestivo.
- Gastrostomías y accesos enterales.
- Tratamiento endoscópico de la obesidad (balón intragástrico).
- Ablación mucosa por radiofrecuencia.
- Terapia con argón plasma.

La fundación cuenta con el “Plan social”, el cuál es un beneficio para pacientes afiliados al régimen subsidiado de salud o que no estén afiliados al sistema de seguridad social en salud. El objetivo de este plan es brindar servicios a unas tarifas subsidiadas con oportunidades rápidas en el servicio (consultas y procedimientos inferiores a 12 días) con calidad, calidez y trato digno del paciente como corresponde a la dignidad humana

Igualmente, la fundación cuenta con el “Plan amigos”, el cuál es un beneficio para pacientes con cualquier seguro de salud que sufran de enfermedades gastrointestinales que requieren consultas o procedimientos frecuentes. La consulta por este plan será agendada hasta 5 días hábiles a partir de la fecha y el doctor que lo atenderá será quien tenga disponibilidad de agenda en este momento.

La fundación cuenta con un tercer plan llamado “CIED PLUS”, el cual, tiene el beneficio de ser agendada de 1 a 3 días hábiles a partir de la fecha en que fue solicitada y el usuario podrá elegir el médico con quien desee agendar la cita.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

## 3.6. Organigrama

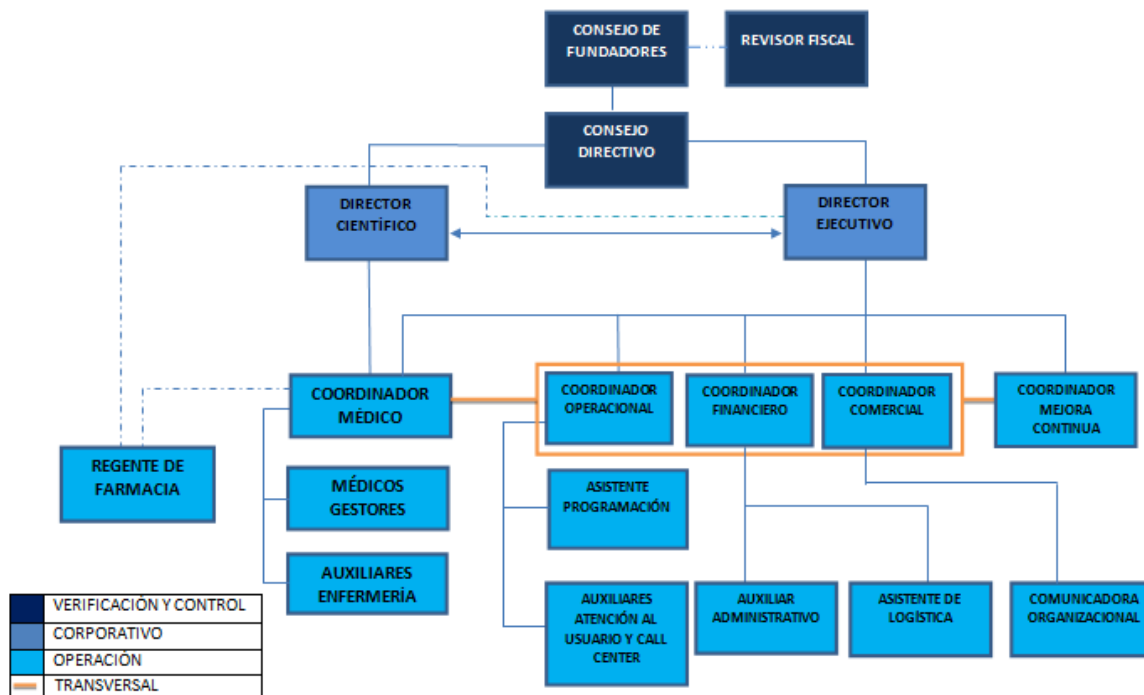


Figura 2. Organigrama ILDETECSA.

En el presente proyecto se hará referencia al ingeniero John pinto como el encargado de operaciones y calidad ya que es él quien tiene a su cargo la coordinación operacional y la coordinación de mejora continua de ILDETECSA.

En el desarrollo el proyecto se hará referencia también a las auxiliares de atención al usuario de la recepción y del call center. Las auxiliares de atención al usuario que se encuentran en recepción son las encargadas de, principalmente, hacer la admisión del paciente que va a ingresar a hacerse un procedimiento médico, lo que incluye actividades de validación de las ordenes de la EPS, actualización de datos del paciente, recepción de dineros de copagos (si aplica al paciente),

### MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

toma de firma del consentimiento informado, entre otras. Igualmente es la encargada hacer la entrega de resultados a los usuarios que se acercan a la fundación para reclamarlos en los tiempos estipulados por la empresa, y en general, se encarga de de entregar información a todas aquellas personas que se acercan a la empresa. Además de lo anterior, comparte con la auxiliar del atención al usuario del call center la atención de las líneas telefónicas.

Por su parte, se hará referencia a la auxiliar de atención al usuario del call center para aquella persona que no hace atención a público de forma presencial, si no que se limita únicamente a la atención telefónica (incluye actividades de agendamiento de citas, confirmación de agenda, entrega de información, entre otras).

### 3.7 Mapa de Procesos



Figura 3. Mapa de procesos ILDETECSA.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

La atención en servicios de salud comprende entonces los procesos de atención al usuario, atención en salud y post-atención. Para efectos del desarrollo del proyecto se entenderá entonces como atención al usuario a aquel proceso que inicia con la llegada del paciente a las instalaciones de ILDETECSA y realiza la admisión, hasta que este nuevamente se retira con la información de entrega de resultados, excluyendo la atención asistencial (procedimiento médico).

### **4. Marco de Referencia**

**4.1 Proceso.** Un proceso es un conjunto de actividades o pasos ejecutados en un orden específico donde se transforman elementos de entrada en salidas o resultados. La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) en su norma ISO 9001 versión 2015 define proceso como un conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar. Según Davenport y Short (1990) proceso se define como un conjunto estructurado y medido de actividades que mantienen un orden específico a lo largo del tiempo y el espacio, con un comienzo y un final, y, además, con unas entradas y salidas claramente identificadas.

De lo anterior, cabe destacar que todas las definiciones comparten aspectos comunes, dentro de los cuales se pueden identificar la determinación clara de las entradas y las salidas del sistema, la identificación de las actividades que se relacionan para lograr el resultado deseado, la utilización de diversos recursos para la transformación y la búsqueda de la agregación de valor para lograr cumplir a cabalidad los requisitos del cliente interno o externo (Gómez y Ortiz 2012, párr.8).

Las anteriores características deben estar presentes para considerar un proceso como tal

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

**4.1.2 Documentación de procesos.** La documentación de los procesos tiene como objetivo reducir la variabilidad de los mismos, ya que al documentar el correcto proceder para la ejecución de una tarea, se evita que se haga de diferentes formas dependiendo de la persona que la realiza.

Según Ortiz (2013) cuando se documenta un proceso es importante que queden consignados aspectos relevantes como: el objetivo del proceso, las entradas o la información requerida para iniciar el proceso, el proveedor de dicho proceso, el resultado del proceso, los clientes del proceso (externos e internos), las características de calidad del resultado del proceso y los indicadores de calidad para medir la satisfacción del cliente.

Es importante resaltar que para realizar la documentación de los procesos es de gran ayuda contar con el apoyo de los implicados en dichos procesos ya que muchas veces estas personas cuentan con la experiencia propia de quién lleva muchos años en el cargo. Además, es una manera de involucrar al personal en las actividades del sistema de gestión de calidad.

**4.1.3 Mapa de procesos.** Muestra de forma gráfica como se relacionan los cuatro tipos de procesos existentes: procesos estratégicos, operativos o misionales, de apoyo y de evaluación. Con la identificación de estos cuatro macro procesos es posible identificar aquellos procesos operativos, que posteriormente, se podrán representar en los diagramas de flujo. Se entiende que por cada proceso misional corresponde un diagrama de flujo.

**4.1.4 Mejoramiento de procesos.** Mejorar un proceso implica un análisis sistemático de las actividades que lo componen con el fin de transformarlo para aumentar su nivel de

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

productividad, de esta manera se obtienen procesos más eficientes que agregan valor a los clientes internos y externos.

Para mejorar un proceso se identifican una serie de pasos sugeridos por Kauro Ishikawa en su Modelo sistemático de mejora de procesos que se resume en la Figura 8.

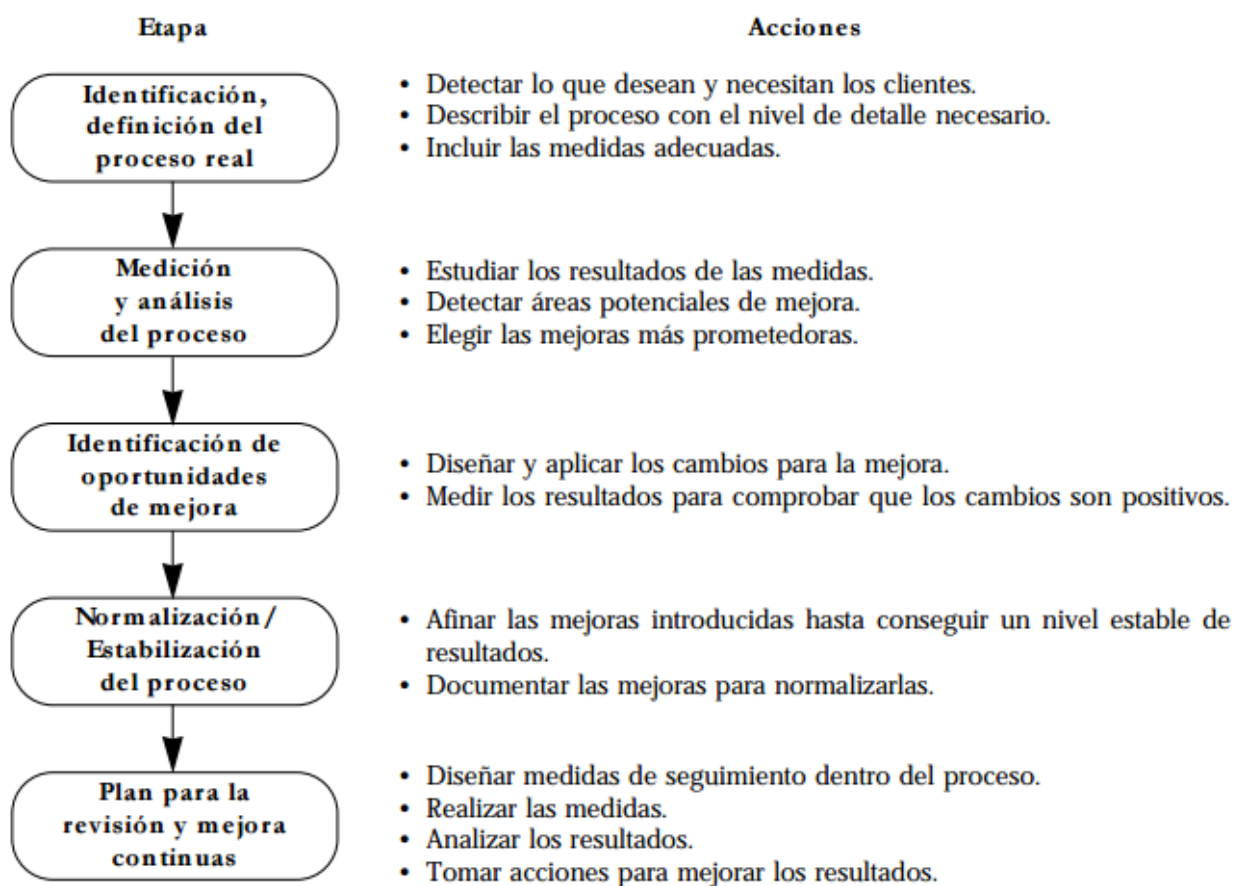


Figura 4. Método sistemático de mejora de procesos. Revista Economía Industrial (1999). p. 83

Por su parte Niebel y Freivalds (2009) refieren siete pasos principales para el mejoramiento de los procesos de la empresa: seleccionar el proyecto, obtener y presentar datos, presentar e instalar

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

el método, desarrollar el análisis del trabajo, establecer estándares de tiempos y hacer seguimiento a las mejoras.

Identificaron además que para mejorar la operación de una empresa lo más importante es la identificación del problema de una manera clara y lógica a través de la utilización de las herramientas apropiadas. Es por esto que resaltan la importancia de algunas de ellas como lo son el diagrama de pescado y el análisis de Pareto, como herramientas exploratorias que sirven para seleccionar el proyecto ya que permiten tener un panorama más amplio de la empresa. Para obtener y presentar los datos son utilizados los diagramas de flujo que ayudan a mantener un registro del método en cuestión y determinar aquellas actividades que no agregan valor. Finalmente para desarrollar el método ideal, resaltan la importancia de establecer estándares de tiempo a través del uso de herramientas de tipo cuantitativas como el estudio de tiempos por cronómetro.

**4.2 Procedimiento.** Es la descripción detallada de una secuencia cronológica de actividades o acciones que tienen un principio y un fin definidos. El procedimiento conlleva a la formalización de un método para ejecutar una tarea. “Éste incluye el qué, el cómo y a quién le corresponde el desarrollo de una tarea, involucrando el alcance, las normas y los elementos técnicos, entre otros” (Pontificia Universidad Javeriana, s.f, párr.2).

**4.3 Lista de chequeo.** Es una herramienta que permite, a través de preguntas, realizar una verificación minuciosa del cumplimiento de determinadas actividades consideradas como importantes para el desarrollo de un proceso. “Se entiende entonces, por lista de chequeo (check-list), un listado de preguntas en forma de cuestionario que sirve para verificar el grado de

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

cumplimiento de determinadas reglas o actividades establecidas con un fin determinado” (Cardona y Restrepo, 2013, p.2).

Un ejemplo de lista de chequeo para empresas de prestación de servicios es la presentada por Ortiz y Serrano (2012) en su libro Mejoramiento de procesos en empresas de prestación de servicios dónde se evalúan siete características principales que son: los procesos, la servucción (producción del servicio), el ambiente de trabajo, el talento humano, los sistemas de información, el cliente y la mejora.

Cuando se tiene un cumplimiento total que supere el 70% de los aspectos evaluados en la lista de chequeo, entonces la empresa cuenta con unas condiciones mínimas aceptables para comenzar el proceso de mejoramiento del servicio. En caso de que se encuentre por debajo, lo recomendable es hacer un ajuste en los aspectos que resultaron desfavorables y realizar un plan de acción para continuar con las demás fases de la metodología.

**4.4 Diagramas de flujo.** Es la representación gráfica de los procesos de una empresa ya sea de productos o de servicios, donde cada paso o actividad del proceso es representado por figuras propias de los diagramas de flujo. Tiene por objetivo dar una visión global de un proceso con la identificación de las actividades que lo componen, además, con su elaboración es posible identificar problemas durante la ejecución de un proceso para convertirlas en oportunidades de mejora. Hay muchas formas específicas de representar un diagrama de flujo, uno de ellas es el diagrama de flujo en forma de carril de natación, éste es usado con frecuencia para representar un servicio ya que muestra un contexto en el que el cliente está en el sistema e interactúa con el proveedor del servicio. Este tipo de diagrama de flujo muestra entonces la interacción entre los

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

diferentes grupos, departamentos o personas involucradas en la prestación del servicio para mostrar las responsabilidades de cada uno ya sea en columnas horizontales o verticales.

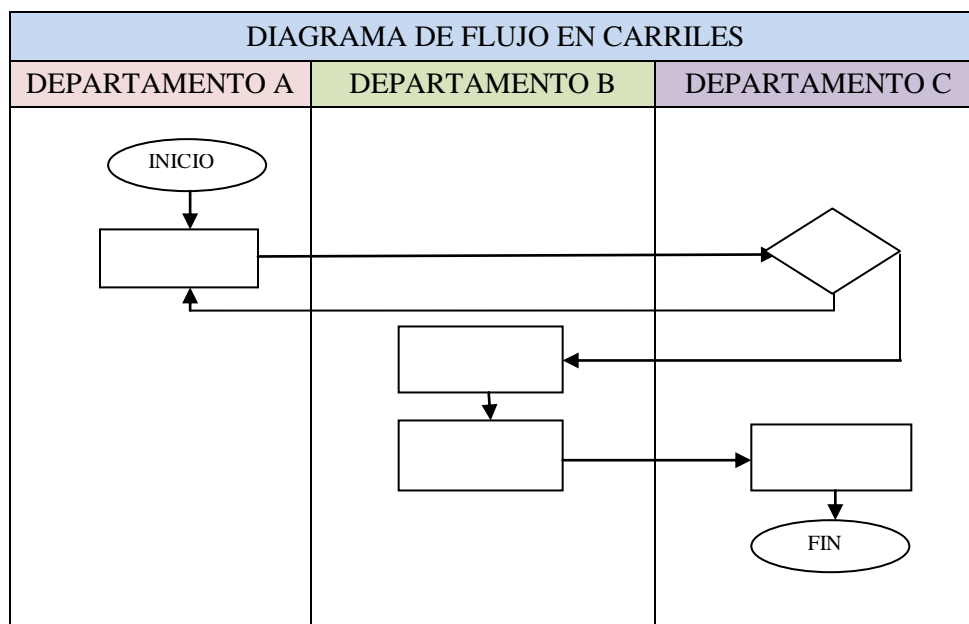


Figura 5. Diagrama de flujo en carriles.

Según Schroeder (2011) existen seis pasos principales para la elaboración de los diagramas de flujo. El primero es identificar el proceso relevante de transformación para su estudio, esto puede ser toda la cadena de suministro del servicio o solo una parte de ella. El segundo es identificar al individuo o grupo que será responsable por la elaboración del diagrama, éste debe tener cierta autoridad en el proceso para poder iniciar o implantar los cambios necesarios. El tercer paso es especificar las fronteras del proceso para identificar claramente las actividades que van a evaluarse. En cuarto lugar, se deben identificar y secuenciar las actividades que llevará el diagrama de flujo, en este punto es importante que las actividades representen lo que realmente está sucediendo y no lo que uno piensa que está ocurriendo. El quinto paso es identificar las métricas del desempeño para las actividades operacionales dentro del proceso seleccionado, es decir, si una actividad es de interés para la organización por su criticidad, es de utilidad dar un


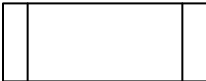

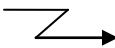

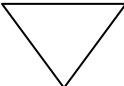

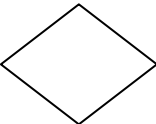

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

seguimiento a la misma a través, por ejemplo, de un control de tiempos. Finalmente, el sexto paso es trazar el diagrama de flujo al definir y usar los símbolos de manera consistente (ver




Tabla 2).

Tabla 2.

*Símbolos de los diagramas de flujo*

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<b>Rectángulo:</b> para describir cualquier tipo de actividad. Excepto: procesamiento de datos en PC, impresión de documentos o cuando se deben tomar decisiones.
	<b>Rectángulo doble:</b> se usa cuando se genera otro procedimiento que puede ser explicado, por ejemplo, en otro diagrama de flujo.
	<b>Flecha:</b> Indica secuencia de actividades. Puede ser descendente, ascendente o lateral
	<b>Flecha quebrada:</b> indica transmisión inmediata de información. Ej: fax, llamada telefónica, transferencia electrónica de datos.
	<b>Rectángulo con puntas redondeadas:</b> procesamiento de datos en computador
	<b>Triángulo:</b> almacenamiento controlado de documentos
	<b>Rectángulo con la parte inferior redondeada:</b> actividad en la cual se han generado documentos en papel (original y copia). Si aparece solo uno es porque es solo el original.
	<b>Diamante:</b> indica una decisión en el proceso según se cumpla una condición. Por eso deben salir dos flechas del símbolo: una marcada con SI, cuando se cumple la condición, y otra con NO, en el caso contrario
	<b>Letra D:</b> indica que un documento debe esperar antes de pasar al proceso siguiente.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<b>Óvalo:</b> indica comienzo y final de un proceso
	<b>Círculo:</b> es usado como conector cuando no hay suficiente espacio para terminar el diagrama de flujo y debe continuar en otra parte de la misma página. Se denota con letras.
	<b>Pentágono:</b> se utiliza cuando el diagrama llega a la final de la hoja de papel y debe continuar en la página siguiente.

*Nota:* Adaptado de Ortiz, N., Serrano L. (2013).

**4.5 Diagrama de Ishikawa.** También conocido diagrama de causa-efecto o espina de pescado por su parecido al esqueleto de un pez fue elaborado por primera vez por el profesor kauro Ishikawa en 1953. La terminología del JIS (Estándares Industriales Japoneses) del control de calidad lo define como un diagrama que muestra la relación entre una característica de calidad y sus factores.

Según Kume (1992) para elaborar el diagrama de espina de pescado primero se debe escoger la característica de calidad que se va a trabajar y se dibujará al lado derecho de la hoja. En seguida se escriben las causas primarias que afectan a la característica de calidad en forma de grandes huesos que se desprenden de la espina dorsal y las causas secundarias y terciarias se escriben como huesos medianos y pequeños que afectan a las causas principales (ver Figura 6). Finalmente se debe registrar cualquier información que resulte relevante para encontrar los factores que afectan la característica estudiada.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

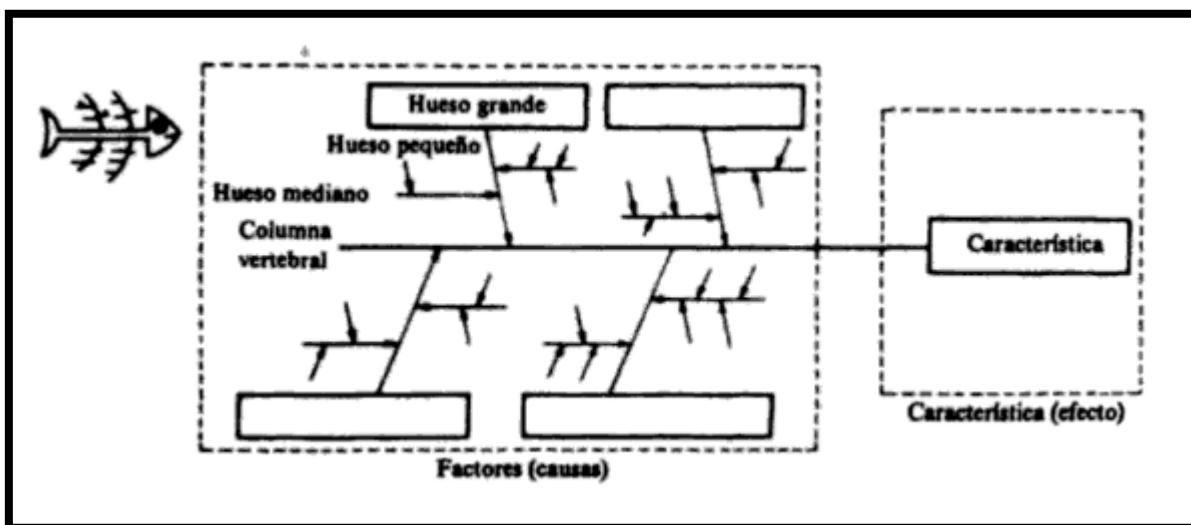


Figura 6. Estructura del diagrama de Ishikawa. Hitoshi Kume (1992), p. 28.

**4.6 Diagrama de Pareto.** Este diagrama está basado en la ley 80-20 introducida por Vilfredo Pareto. Consiste en que un 20% de los factores o causas explican o soportan el 80% del problema.

La importancia de esta herramienta radica en que cuando se quiere analizar una problemática en una organización, es fundamental, además de identificar las posibles causas, conocer cuál o cuáles de ellas la están afectando en mayor medida y dar prioridad en la búsqueda y puesta en marcha de posibles soluciones.

El diagrama de Pareto nace entonces como una herramienta que permite conocer las frecuencias de los eventos o causas que son ordenados en forma decreciente de izquierda a derecha en un histograma especial. Para realizar el diagrama primero se listan las posibles causas del problema que se quiera atacar, para después, tomar registros de la ocurrencia de estas causas en un periodo de tiempo establecido. Con los registros se ordena de mayor a menor la frecuencia

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

con la que ocurren los eventos y se calcula el porcentaje relativo de cada una para dibujar las tablas. Posteriormente se hace el porcentaje relativo acumulado y se traza con un gráfico lineal.

**4.7 Estudio de tiempos.** Una de las técnicas más antiguas y utilizadas para realizar la medición del trabajo es el estudio de tiempos. Esta técnica ha sido aplicada desde hace más de 100 años cuando fue sistematizada (junto con el estudio de métodos) por Taylor en el siglo XIX, y se continúa usando en la actualidad, ya que se considera que juega un papel importante en la productividad de cualquier empresa de productos o servicios (Rico *et al.*, 2005).

Según Kanawaty (1996) el estudio de tiempos es una técnica de medición de trabajo usada para registrar los tiempos que corresponden a los elementos de una tarea definida, la cual, debe ser efectuada en unas condiciones determinadas.

Existen tres formas de registrar este tiempo:

- Cronometraje: básicamente el tiempo es tomado con un cronómetro.
- Tiempos predeterminados: son datos de tiempo ya estandarizados y que se pueden consultar en tablas.
- Muestreo de trabajo: el tiempo se calcula mediante el registro aleatorio de las actividades que realiza el trabajador en su jornada de trabajo.

Es importante mencionar además que cuando se desea realizar un estudio de tiempos se deben cumplir con las siguientes condiciones:

- El método para ejecutar la tarea debe ser previamente establecido.
- El operario al que se le va a medir el tiempo debe ser considerado como estándar (es decir un trabajador calificado para el puesto y que cuente con las habilidades estándar

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

para desarrollarlo; no debe ser el más experimentado, ni el más nuevo. Tampoco el más rápido ni el más lento).

**4.7.1 Estudio de tiempos por cronómetro.** Con esta técnica se pretende medir con un cronómetro la duración de una tarea haciendo el registro de los tiempos de algunos *ciclos de trabajo*<sup>3</sup>.

Para desarrollar este método se inicia fraccionando el ciclo de trabajo en varias partes llamadas *elementos*<sup>4</sup>.

De forma general los elementos se pueden clasificar de tres formas:

- Repetitivos o regulares: aparecen en todos los ciclos
- No repetitivos o irregulares: éstos, aunque son periódicos, no se repiten en todos los ciclos de trabajo.
- Extraños o aleatorios: son eventuales, por lo tanto, no deben tenerse en cuenta.

**4.7.2 Procedimiento para hacer un estudio de tiempos por cronómetro.** El procedimiento cuenta con pasos bastante precisos para lograr una toma adecuada de los tiempos. Estos datos deben registrarse en un formato previamente diseñado donde se especifique la información básica de la tarea que se va a evaluar.

---

<sup>3</sup> Se entiende por ciclo de trabajo una sucesión completa de las acciones que se necesitan para obtener una unidad de producción o prestación del servicio.

<sup>4</sup> Un elemento hace referencia a las diferentes actividades que realiza el trabajador y deben tener un comienzo y un fin claros.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

A continuación, se detallan los pasos a seguir:

- Selección de un trabajador estándar
- Determinar cuál es el ciclo de trabajo que se quiere estudiar.
- Dividir el ciclo de trabajo en elementos, identificando en cada uno inicio y fin
- Determinar el número de ciclos a los que se les van a tomar los tiempos

Para determinar el número de ciclos de trabajo que se van a medir se emplea la siguiente fórmula estadística para muestreo de datos:

$$N = \frac{(S * t_{\alpha/2, n-1})^2}{e^2}$$

En donde:

$S$ : es el valor de la desviación estándar de la premuestra;  $t$ : es el valor obtenido en la tabla para la distribución  $t$ -student al nivel de confianza establecido;  $e$ : es el margen de error deseado en unidades de tiempo de segundos o minutos.

La premuestra hace referencia a un registro inicial que se debe hacer de varios ciclos de trabajo (entre 8 y 15). Para la toma de estos registros no es necesario dividir el ciclo en elementos. Únicamente se registra el tiempo total de cada ciclo.

Después de la toma de los tiempos es importante realizar el proceso de valoración que consiste en aplicar un factor de corrección al tiempo observado en el cronómetro, dado que existen factores externos que deben ser considerados como el cansancio del trabajador. Este factor depende del ritmo de trabajo del operario, por lo tanto si el trabajo se hizo a un ritmo más rápido

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

del *normal*<sup>5</sup> el factor de corrección debe aumentar el tiempo marcado por el cronómetro. Por el contrario, si se hizo a un ritmo más lento, la valoración debe dejar un tiempo menor al que fue observado.

Por otro parte es importante asignar un margen de tiempo adicional al que muestra el cronómetro llamado *suplemento*. Los suplementos son asignados por algunos factores que también se deben tener en cuenta como lo son el descanso y las necesidades personales con el fin de obtener unos tiempos más reales.

En la ejecución del proyecto se desarrollará esta herramienta con mayor precisión.

**4.8 Cargo.** Es el conjunto de actividades desarrolladas por una persona que se encuentra en un lugar específico del organigrama de la empresa.

**4.8.1 Análisis de cargos.** En el análisis de cargos se listan las principales tareas y obligaciones que se deben realizar, como se deben realizar y se especifica el objetivo general del cargo. “Incluye la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis exhaustivo” (García, 2009, p.173).

**4.8.2 Descripción del cargo.** Según Armstrong (1991) las descripciones del cargo incluyen cuatro piezas de información. La primera es el nombre del cargo, éste debe expresar de forma precisa de qué se trata el trabajo evitando la excesiva utilización de títulos pomposos como director, gerente o ejecutivo. La segunda es la organización básica, en esta se especifica la

---

<sup>5</sup> Se considera ritmo normal el que pueda mantener un operario calificado durante una jornada de trabajo sin excesivo cansancio y que no se encuentre bajo el estímulo de remuneración por rendimiento.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

persona a la que se le debe responder y también las personas por las cuales se es responsable en el cargo. La tercera es la responsabilidad general, en este se enuncia brevemente la razón de ser del cargo describiendo las principales obligaciones y responsabilidades. Por último, se tienen las actividades fundamentales, que no es más sino la lista de las actividades, deberes u obligaciones del cargo. No debe sobrepasar unas seis o siete actividades para así poder destacar los aspectos relevantes del cargo. Las descripciones de las actividades deben incluir únicamente qué se debe hacer y no deben intentar explicar cómo hacerlas.

**4.9 Indicadores de gestión.** Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa que mide el desempeño de una característica a través de la relación de variables cuando son comparadas con metas previamente establecidas.

**4.9.1 Proceso de elaboración de indicadores.** Según el DANE (2013) existen cuatro fases fundamentales para la elaboración de los indicadores de gestión. La primera consiste en identificar claramente cuál es el objeto a medir, es decir, determinar cuál es el proyecto, problemática o programa que se quiere medir. Segundo, determinar el aspecto específico que se quiere evaluar del objeto de medición. Por ejemplo: insumos, procesos, resultados, impactos, la gestión o los productos. La tercera fase consiste en formular los indicadores definiendo sus variables, es decir, aquellas características o cualidades que pueden modificarse o variar en el tiempo y que quieren ser medidas.

Después de cumplidas estas fases, se lleva a cabo la documentación del indicador. Documentar el indicador significa construir su ficha técnica, como se muestra a continuación.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

Tabla 3.

*Ficha técnica de los indicadores*

Aspecto	Descripción
<b>Nombre del indicador</b>	Es la expresión verbal, precisa y concreta que identifica el indicador
<b>Sigla</b>	Término abreviado que representa el nombre del indicador
<b>Objetivo</b>	Propósito que se persigue con su medición, es decir, describe la naturaleza y finalidad del indicador
<b>Definiciones y conceptos</b>	Explicación conceptual de cada uno de los términos utilizados en el indicador
<b>Método de medición</b>	Explicación técnica sobre el proceso para la obtención de los datos para la medición del resultado del indicador
<b>Unidad de medida</b>	Unidad con la que se mide el indicador: porcentaje, hectárea, pesos, etc.
<b>Fórmula</b>	Expresión matemática mediante la cual se calcula el indicador
<b>Variables</b>	Descripción de cada variable de la fórmula
<b>Limitaciones del indicador</b>	¿Qué no mide el indicador? Las limitaciones que el indicador tiene como modelo para medir una realidad a la que es imposible acceder directamente
<b>Fuente de los datos</b>	Nombre de las entidades encargadas del suministro de la información que se utiliza para la construcción del indicador
<b>Desagregación temática</b>	Se refiere al nivel de detalle temática hasta el cuál se puede obtener información estadísticamente significativa a partir de los datos disponibles
<b>Desagregación geográfica</b>	Se refiere al nivel geográfico hasta el cual se puede obtener información estadísticamente significativa. Ej: nacional, municipal, departamental, etc.
<b>Periodicidad de los datos</b>	Frecuencia con la que se hace la medición del indicador
<b>Fecha de información disponible</b>	Fecha inicial y final de la información disponible
<b>Responsable</b>	Entidad(es) y dependencia(s) que tendrá(n) a su cargo la elaboración del indicador
<b>Observaciones</b>	Incluye las recomendaciones que se consideren pertinentes para la conceptualización y comprensión del indicador además de señalar la bibliografía para la elaboración de los conceptos

*Nota:* Adaptado de Departamento Administrativo Nacional de estadística (2013).

**4.10 Normatividad colombiana en salud.** Con la expedición de la Ley 100 de 1993 se reglamentó la entrada en vigencia del actual Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) y se instauró al Ministerio de Salud y Protección social como el organismo de control que reglamenta a través de leyes, normas, decretos y resoluciones el sistema de salud colombiano.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

De esta manera, la regulación del sistema de salud a través de la legislación o expedición de normas cumple una función primordial en la dinámica de este, ya que determina la estructura y las pautas de funcionamiento por medio de la reglamentación de aspectos relacionados con la calidad de la atención, los mecanismos para la accesibilidad a los servicios de salud, los sistemas de información, los deberes y derechos de cada uno de los actores involucrados, las guías y protocolos de atención y los planes de beneficios, entre otros más (Muñoz, 2009, p.143).

A continuación se enuncian algunas de las normas que se consideran pertinentes para la elaboración del presente proyecto por la temática abordada aplicable para ILDETECSA en cada uno de los decretos y normas.

**4.10.1 Decreto 1757 de 1994.** Por el cual se organizan y establecen las modalidades y formas de participación social en la prestación de servicios de salud conforme a lo dispuesto en el numeral 11 del artículo 4 del Decreto 1298 de 1994. En esta se establecen que las EPS e IPS sean públicas o privadas deben establecer un servicio de atención a los afiliados y vinculados al Sistema General de Seguridad Social en Salud. Además se establece que los niveles de Dirección municipal, Distrital y Departamental del Sistema General de seguridad social en salud deben cumplir con los siguientes requisitos:

1. Velar porque las Instituciones Prestatarias de Servicios de Salud, sean públicas, privadas o mixtas, establezcan los mecanismos de atención a sus usuarios y canalicen adecuadamente sus peticiones.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

2. Atender y canalizar las veedurías ciudadanas y comunitarias, que se presenten en salud, ante la institución y/o dependencia pertinente en la respectiva entidad territorial, sin perjuicio de los demás controles establecidos legalmente.
3. Controlar la adecuada canalización y resolución de inquietudes y peticiones que realicen los ciudadanos en ejercicio de sus derechos y deberes, ante las Empresas Promotoras de Salud.
4. Exigir que las empresas promotoras de salud y las instituciones prestatarias de salud, entreguen información sistematizada periódicamente a las oficinas de atención a la comunidad o a quienes hagan sus veces, de los niveles Departamentales, Distritales y Municipales .
5. Garantizar que las empresas promotoras de salud y las instituciones prestadoras de los servicios de salud, tomen las medidas correctivas necesarias frente a la calidad de los servicios.
6. Elaborar los consolidados de las inquietudes y demandas recibidas, indicando las instituciones y/o dependencias responsables de absolver dichas demandas y la solución que se le dió al caso, con el fin de retroalimentar el Servicio de Atención a la Comunidad (Ministerio de Salud y Protección Social, 1994, cap.2 art.4).

**4.10.2 Resolución 1446 de 2006.** Resolución emitida por el Ministerio de Salud y Protección social por medio de la cual se define el Sistema de Información para la Calidad y se adoptan los indicadores de monitoría del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud. Esta resolución muestra en el artículo tercero los indicadores de monitoría del sistema obligatorio de garantía de la calidad:

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

Adóptense los indicadores de monitoría del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad, los cuales están contenidos en la circular que para el efecto expida la Superintendencia Nacional de Salud y las fichas técnicas establecidas en el Anexo Técnico que forma parte integral de la presente resolución (Ministerio de Salud y Protección Social, 2006, cap.1, art.3).

Y además se reglamenta el reporte de la información al Ministerio:

Las entidades responsables de reportar información deberán hacerlo a la Superintendencia Nacional de Salud, quien realizará la recepción, validación y cargue de la información y la pondrá a disposición del Ministerio de la Protección Social (Ministerio de Salud y Protección Social, 2006, cap.1, art.4).

**4.10.3 Resolución 4343 de 2012.** Por medio de la cual se unifica la regulación respecto de los lineamientos de la Carta de Derechos y Deberes del Afiliado y del Paciente en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y de la Carta de Desempeño de las entidades promotoras de salud de los regímenes contributivo y subsidiado y se dictan otras disposiciones.

En la resolución se especifican los deberes del afiliado así como sus derechos los cuales deben ser cumplidos sin restricciones por motivos de raza, sexo, edad, idioma, religión, opiniones políticas o de cualquier índole, origen social, posición económica o condición social.

**4.10.4 Resolución 2003 de 2014.** Resolución expedida por el Ministerio por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud.

Esta resolución tiene por objetivo definir las condiciones y procedimientos necesarios para la habilitación de los servicios de los prestadores de los servicios de salud.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

Los Prestadores de Servicios de Salud, para su entrada y permanencia en el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud, deben cumplir las siguientes condiciones: capacidad Técnico-Administrativa, suficiencia patrimonial y financiera, capacidad tecnológica y científica (Ministerio de Salud y Protección Social, 2014, art.3).

En dicha resolución se especifican los estándares de habilitación para todos los servicios en general y de manera específica para cada uno de los servicios habilitados evaluando criterios como infraestructura, talento humano, dotación, medicamentos, procesos prioritarios e historia clínica y registros.

**4.10.5 Resolución 0256 de 2016.** Es la resolución por la cual se dictan disposiciones en relación con el Sistema de Información para la Calidad y se establecen los indicadores para el monitoreo de la calidad en salud.

En esta resolución se especifican los indicadores de salud que son de obligatorio cumplimiento para las IPS y EPS. En el caso de las IPS, que es el caso específico del proyecto, el reporte de los indicadores depende de los servicios que la IPS tenga habilitados en el Registro Especial de Prestadores de Salud REPS, sin embargo se identifican algunos tipos de indicadores como los de oportunidad en la asignación de citas y la satisfacción global de los usuarios.

## **5. Diagnóstico de los procesos**

### **5.1 Diagnóstico de la situación actual**

Previo a la aplicación de las herramientas de diagnóstico, y conociendo la importancia de tener en cuenta los objetivos de la organización en el desarrollo del proyecto, se realizó una

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

reunión con las directivas de ILDETECSA donde se identificó que el interés de la organización estaba centrado en la caracterización del proceso de atención al usuario, buscando organizar la empresa y crear una cultura de obediencia hacia los procesos por parte de los empleados. Por lo anterior, no se pensaba, desde la dirección de la fundación, en mejoras que implicaran grandes inversiones de dinero.

Conociendo los objetivos y restricciones de la empresa, se inició entonces con la aplicación de herramientas de tipo cualitativo y cuantitativo para conocer las oportunidades mejora para ILDETECSA, con la siguiente metodología: inicialmente fue implementado el Diagrama de Pareto para las encuestas de satisfacción y un Diagrama de frecuencias para las *PQRS*<sup>6</sup> con el fin de priorizar y escoger (en reunión con las directivas de ILDETECSA) aquellos problemas que se tenían interés en atacar en el presente proyecto. De manera simultánea, se realizó la aplicación de las listas de chequeo propuesta por Ortiz y Serrano (2013) donde se identificó qué tan preparada se encontraba la empresa para asumir el proceso de mejoramiento de procesos que constituye el objetivo general del presente proyecto. Posteriormente, se realizó la entrevista estructurada para aquellos cargos que se consideraron que tenían más influencia sobre los problemas identificados como prioritarios. Seguidamente se realizó el análisis para el diagrama de flujo del proceso que sería escogido como prioritario, así como un estudio de tiempos por cronómetro para identificar tiempos de espera del paciente y tener un registro inicial de tiempo con el cual se pudieran hacer comparaciones finalizado el proyecto. Finalmente, se realizó el Diagrama de Ishikawa para aquellos problemas que identificados como prioritarios.

---

<sup>6</sup> Sistema de Peticiones, Quejas, Sugerencias y Reclamos de la Fundación ILDETECSA.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

**5.1.1 Aplicación diagrama de Pareto.** Para la aplicación el diagrama de Pareto, fueron analizadas todas las encuestas de satisfacción aplicadas por la empresa (según muestra representativa tomada por ILDETECSA en el mes) a los pacientes para los últimos seis meses (periodo comprendido desde septiembre de 2016 hasta febrero de 2017). La encuesta, elaborada por la empresa, y que se puede ver en el Apéndice A evaluaba siete ítems principales: satisfacción con los servicios prestados, trato recibido por parte de los trabajadores, satisfacción con la información brindada, infraestructura e instalaciones, confort en sala de espera y, mantenimiento y limpieza de las áreas de la empresa. Ante estos ítems el cliente podía valorar en una escala de Muy satisfecho, Satisfecho, Poco satisfecho e Insatisfecho.

De los 308 pacientes encuestados en estos seis meses, 44 respondieron a alguno(s) de los aspectos evaluados como Poco Satisfecho o Insatisfecho. Fueron analizadas entonces las 44 encuestas para identificar, con un diagrama de Pareto, la queja que se presentaba con mayor frecuencia entre los pacientes.

**5.1.1.1 Resultados de la aplicación del diagrama de Pareto.** A partir del diagrama de Pareto se identificaron como principales causas de la insatisfacción del cliente: tiempo de espera para la cita, información deficiente dada al usuario, servicio prestado por ILDETECSA y trato recibido por los colaboradores. Como pueden observarse en la Figura 7.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

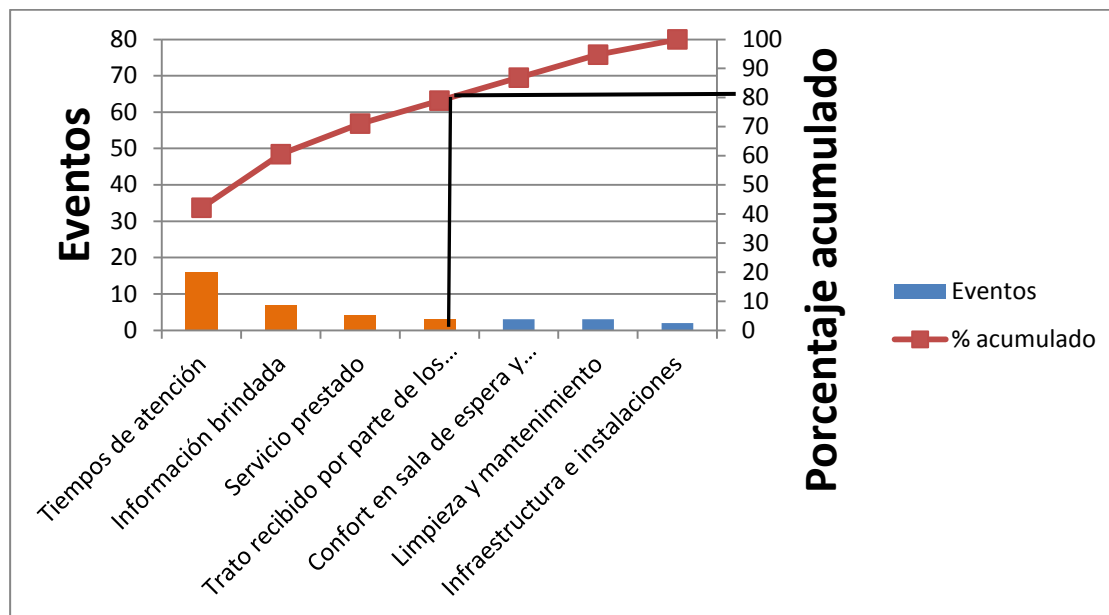


Figura 7. Diagrama de Pareto

- **Tiempos de atención:** el 42% de los encuestados que se quejaron del servicio fue por este motivo, por lo que es considerada la principal causa de las quejas presentadas por los usuarios. Hace referencia al incumplimiento de la hora de la cita y altos tiempos de espera para el inicio del procedimiento.
- **Información brindada por la fundación:** es la segunda causa de las quejas. El principal inconveniente que mencionan los usuarios es la dificultad para comunicarse al call center por lo que las personas deben acercarse hasta la empresa para hacer el agendamiento. Otra de las quejas referente a la información brindada es que no se avisa a los pacientes de manera oportuna que se les cambia el lugar o la hora de la cita, además de esto manifiestan que se les agendan citas sin la previa verificación de que la orden de la EPS se encuentre autorizada y deben hacer la reprogramación de la misma. Adicionalmente se presentan quejas de pacientes que manifiestan que la información

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

que se les da sobre el procedimiento que se les va a realizar (riesgos y beneficios), así como información de resultados, tomas de biopsias, costos, entre otras, es muy poca.

- **Confort en sala de espera y consultorios:** Aparece como la tercera causa de quejas en el diagrama de Pareto y comprende algunos pedidos de los clientes como dispensador de agua, más sillas, aire acondicionado, y una sala de espera más grande.
- **Satisfacción del servicio prestado:** este ítem de la encuesta aparece en cuarto lugar del diagrama de Pareto, por ser una pregunta bastante abierta no muestra elementos concretos a mejorar pero sí evalúa de manera general el servicio prestado y se observa que los clientes no están del todo satisfechos con el mismo. Al hacer un análisis de los encuestados que respondieron Poco satisfecho o Insatisfecho para este aspecto, nuevamente se encontró que los tiempos de atención constituyen la principal queja, pero igualmente se encontraron algunos aspectos importantes como la demora en la entrega de los resultados, demoras en la facturación, comunicación deficiente del médico con el paciente, entre otras.

**5.1.2 Percepción del cliente por medio de análisis de PQRS.** Para tener un conocimiento más amplio y detallado de las quejas de los usuarios respecto al servicio prestado, se tabularon las 18 opiniones que se encontraban en el buzón de sugerencias de la sede El Prado (Apéndice B) en el periodo comprendido de diciembre de 2016 hasta mayo 31 de 2017. Dichas opiniones permitieron tener una visión un poco más detallada de la percepción en la calidad del servicio por parte del usuario.

**5.1.2.1 Análisis de las PQRS de la Fundación ILDETECSA.** A partir de la lectura y análisis de las PQRS se encontró que de las 18 PQRS presentadas por los usuarios, el principal motivo de

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

quejas fue la falta de información que se les otorgaba, por parte de las auxiliares de atención al usuario en la recepción y en el call center, cuando se presentaban cambios en la programación de las citas. Los altos tiempos de espera fue manifestada como la segunda causa más frecuente de queja, en la cual, los usuarios alegaban de la impuntualidad en el cumplimiento de la cita. A esto se le suman 3 PQRS respecto a la “falta de consideración” según los usuarios, con la que eran programadas las citas ya que no se tenía en cuenta la condición de adulto mayor o condiciones delicadas de salud para agendar a los pacientes y hacerlos esperar en sala. Finalmente, y con una PQRS se presentó inconformidad respecto al trato recibido por parte de la recepcionista y la falta del cumplimiento de sus funciones que estaba siendo suplida por el vigilante de la empresa. En la Figura 8 se muestra el resumen de las 18 PQRS.

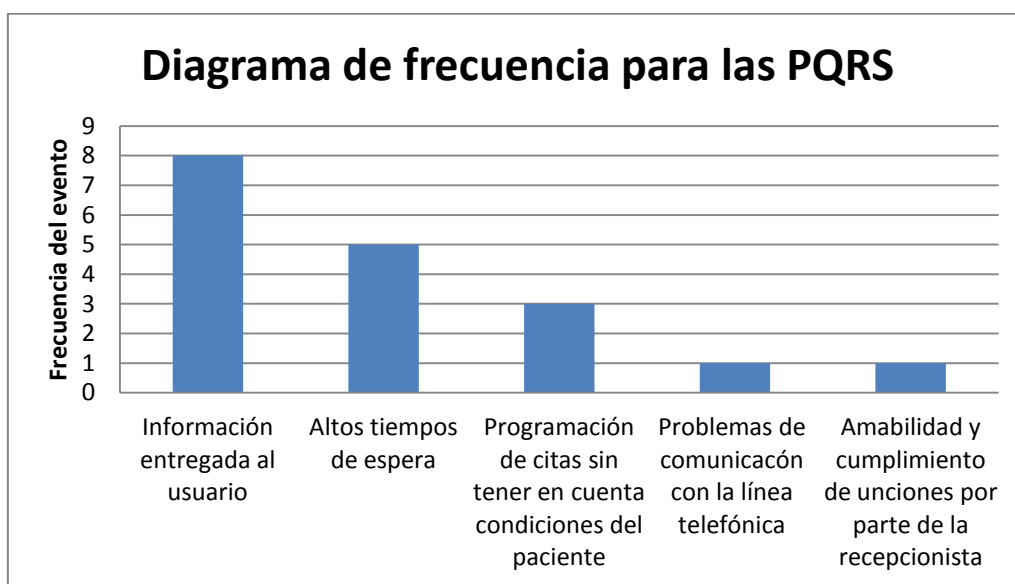


Figura 8. Diagrama de frecuencias para las PQRS de ILDETECSA

Teniendo en cuenta que el tiempo de espera en sala y la falta de información entregada al usuario, se presentaron como las principales causas de insatisfacción para los usuarios, tanto en el diagrama de Pareto como el diagrama de frecuencias de las PQRS, en reunión realizada con el

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

ingeniero John Pinto encargado de operaciones y calidad de ILDETECSA, se definió lo siguiente:

- Se escogería el proceso de atención al usuario para realizar el mejoramiento de los procesos, excluyendo así el proceso de atención en salud ( Ver mapa de procesos de ILDETECSA figura 3)
- Las herramientas de diagnóstico aplicadas en lo que sigue del proyecto se enfocarían en el proceso de atención al usuario

**5.1.3 Entrevista estructurada.** Con el objetivo de conocer e identificar cada una de las actividades desarrolladas durante el proceso de atención al usuario, se realizó una entrevista al personal que interviene en dicho proceso para conocer más sobre las funciones y responsabilidades que tienen los trabajadores sobre éste.

Esta información fue de gran ayuda para la realización del diagrama de flujo. En el Apéndice C se muestra el formato de encuesta aplicado.

Para conocer a cuáles personas se les debía aplicar la encuesta se recurrió a la observación del proceso para determinar los puestos de trabajo que influían directamente sobre el servicio y que además estaban generando las causas de la insatisfacción de los clientes mostradas en el diagrama de Pareto. Siguiendo esta metodología las encuestas fueron aplicadas a las auxiliares de atención al usuario que son las encargadas de agendar las citas, dar la información y hacer cumplir la programación del día.

**5.1.3.1 Resultados entrevista estructurada.** Con los resultados de la entrevista estructurada que se encuentran en el Apéndice D fue posible identificar que las auxiliares de

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

atención al usuario coinciden en que no tienen o no es visible el procedimiento de las tareas o funciones que deben realizar en la empresa, por lo tanto, algunas actividades están siendo realizadas según su criterio, lo que no necesariamente es lo más adecuado para el proceso.

A través de la entrevista estructurada y con la información de las tareas que realizan las auxiliares y su frecuencia se identificó que la Auxiliar de atención al usuario que se encuentra en recepción tiene una sobrecarga de tareas ya que deben hacer la admisión de todos los pacientes que llegan a cumplir las citas, impresión y entrega de resultados, atención al público en recepción que incluye: entregar información, agendar a los usuarios que llegan a recepción pidiendo que les programen una cita o procedimiento y los que llegan a cancelarlos y además de esto, debe atender la línea telefónica. Por la cantidad de tareas que tiene a su cargo, la auxiliar no está contestando el teléfono y las líneas de atención se están saturando, presentándose quejas de pacientes referentes a la mala atención por la línea telefónica.

**5.1.4 Diagrama de flujo.** En la figura 9 se presenta el diagrama de flujo del proceso.



## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

**5.1.4.1 Resultados diagrama de flujo.** Se encontró que algunas actividades no se están haciendo de forma completa por parte de las Auxiliares de atención al usuario o que se están delegando en el vigilante. Estas actividades fueron señaladas con el recuadro rojo.

La actividad “validar la documentación” no se está haciendo de forma completa. Cuando el paciente llama para programar un procedimiento no se está validando toda la documentación, por lo que se agendan pacientes con órdenes que aún no han sido autorizadas por la EPS o que no han sido autorizadas con el código correcto. El problema radica en que esta falla del proceso se está detectando el día que el paciente llega a hacerse el procedimiento en la actividad “verificar orden de la EPS” en la admisión. Lo anterior genera que el paciente o su acompañante tengan que hacer un desplazamiento hasta la sede de la EPS a la cual pertenece para cambiar la orden antes de la hora de la cita. En caso de que no se pueda desplazar hasta la EPS o ésta ya se encuentre cerrada se debe reprogramar al paciente y éste pierde la cita y la preparación previa para el procedimiento.

Se encontró también que la actividad “llamada de los pacientes” se está haciendo por el orden de llegada de los pacientes (y no por el orden de la programación) lo que genera quejas por parte de los usuarios porque no se respeta la programación del día, además de que aumenta la variabilidad en los tiempos de espera de los pacientes.

Otro de los problemas radica en que se está tomando la firma del consentimiento informado a los pacientes, sin darles la oportunidad de que lo lean y conozcan todos los riesgos a los cuales están siendo expuestos. En la actualidad la Auxiliar de atención al usuario le transmite de forma verbal los riesgos lo que es susceptible de olvidos y se podría incurrir en faltas según la Resolución 2003 de 2014

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

“Cuenta con un procedimiento de consentimiento informado, para que el paciente o el responsable del paciente, aprueben o no, documentalmente, el procedimiento e intervención en salud a que va a ser sometido, previa información de los beneficios y riesgos. Cuenta con mecanismos para verificar su aplicación”(p.34)

Las actividades “Llevar lista de verificación del paciente” y “Entrega de la encuesta de satisfacción” se están haciendo por el vigilante de la empresa y no por la Auxiliar de atención ya que hace parte de las responsabilidades que se le fueron otorgadas en la inducción del puesto de trabajo.

**5.1.5 Lista de chequeo.** Como parte del diagnóstico de la empresa fue utilizada la lista de chequeo para empresas de prestación de servicios de Ortiz y Serrano (2013). Se consideró pertinente el uso de esta lista de chequeo dado su enfoque en el rediseño de procesos como es el caso del presente trabajo. Con esta lista fue posible hacer una evaluación de las siguientes condiciones: procesos, servucción (producción del servicio), ambiente de trabajo, talento humano, clientes, sistemas de información y mejora; y de esta manera identificar si la empresa tenía el cumplimiento mínimo requerido según los autores para iniciar el proceso de mejora de los procesos.

La evaluación de estos aspectos se hizo a través de la observación directa del proceso y sus resultados se encuentran en el Apéndice E del presente documento.

**5.1.5.1 Resultados lista de chequeo.** Con la aplicación de la lista de chequeo se encontró un cumplimiento de 33 aspectos de 43 evaluados lo que equivale a un 77% de cumplimiento. Como el nivel de cumplimiento supera el 70% se considera que la empresa tiene el cumplimiento

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

suficiente para realizar el mejoramiento de sus procesos, es decir los procesos se encuentran aceptablemente controlados para pasar a la fase de mejoramiento.

Con la aplicación de la lista de chequeo se identificaron aspectos críticos o por mejorar para los ítems: procesos, servucción, talento humano, cliente y mejora.

En los procesos se evidencia la falta de documentación, de manuales de funciones y procedimientos, que sean conocidos y acatados por todo el personal, así como la falta de un responsable encargado de medir los procesos. En el ítem talento humano se encontró que no existen programas de inducción y reinducción al personal. Para la servucción o prestación del servicio se identificó que el proceso no cuenta con unos parámetros claramente establecidos, especialmente en la parte de tiempos de la programación de los procedimientos. En el aspecto cliente se evidencia la falta de un programa claramente establecido de servicio al cliente, donde las quejas y sugerencias sean tenidas en cuenta como factor fundamental para la mejora de la organización. Finalmente, en el ítem de mejora se evidencia la falta indicadores de gestión que permitan medir el proceso, así como un plan de acción para el mejoramiento de los mismos.

**5.1.6 Estudio de tiempos por cronómetro antes de las mejoras.** La realización del estudio de tiempos se centró en determinar el tiempo promedio que demoraba un paciente desde que llegaba a las instalaciones de la fundación hasta que finalmente era llamado a sala de procedimientos. Para el desarrollo del estudio se realizaron los siguientes pasos:

- **Selección de trabajadores:** el registro de los tiempos se hizo para la auxiliar de atención al usuario encargada de la admisión de los pacientes, que se considera que tiene un nivel de experticia en el cargo que le permite desempeñarse a un ritmo normal, sin hacerlo demasiado rápido o lento.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

- **Determinación del ciclo de trabajo:** se consideró como inicio del ciclo la llegada y registro del paciente en recepción hasta cuando finalmente el paciente es conducido a la sala de procedimientos. Es decir, el estudio se centró en determinar el tiempo que el paciente debe esperar en sala ya que ésta fue la principal queja obtenida de las encuestas de satisfacción y, por lo tanto, el principal problema que la organización desea atacar.
- **División del ciclo de trabajo en elementos:** para el estudio se dividió el ciclo en los elementos mostrados en la Tabla 4.
- **Determinación del número de ciclos que deben registrarse:** siguiendo la metodología de Ortiz (1999), para determinar el número de ciclos que debían registrarse, inicialmente se tomó una muestra preliminar el 27 de abril de 15 ciclos donde se determinó una desviación estándar de 24,35 como se muestra en el Apéndice F.

El nivel de confianza se determinó con ayuda de la tutora en 90% con un error del 10% de la media encontrada en el estudio preliminar de tiempos. Con estos datos se determinó que se debían realizar 79 observaciones para la muestra.

Tabla 4.  
*Elementos del estudio de tiempos*

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN	¿PARA QUÉ ESTE ELEMENTO?
<b>Cita programada</b>	Se registra la hora en la que el paciente está agendado según programación del día.	Sirve como punto de referencia para saber la hora en que el paciente debería ser atendido en un escenario ideal.
<b>Hora de registro</b>	Registro de la hora en que el paciente llega a la fundación para hacer su admisión.	Comparando este registro con el de la cita programada se pretende determinar con cuanto tiempo de anticipación están llegando los pacientes.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN	¿PARA QUÉ ESTE ELEMENTO?
<b>Admisión del paciente</b>	Hace referencia al tiempo que demora la admisión del paciente por parte de la auxiliar de atención al usuario. La admisión del paciente incluye las actividades de validar la orden de la EPS y llenar la lista de verificación del paciente.	Sirve para conocer en promedio cuánto tiempo toma la admisión del paciente y determinar si este puesto de trabajo está generando demoras.
<b>Tiempo de espera</b>	Este elemento inicia cuando al finalizar la admisión se le pide al paciente que espere en sala, y finaliza cuando es llamado por las auxiliares de enfermería y conducido a la sala de procedimientos.	Es fundamental para conocer cuál es el tiempo promedio que está esperando el paciente en sala y poder compararlo con el tiempo tomado después de la aplicación de las mejoras.

- **Escala del instrumento de medición:** el instrumento utilizado fue un cronómetro con escala de horas, minutos y segundos.
- **Toma de tiempos:** la toma de tiempos se realizó entre el 28 de abril y el 18 de mayo de 2017 en las jornadas de procedimientos programadas por la fundación ILDETECSA como se puede observar en el Apéndice G.
- **Cálculo de tiempo promedio por elemento:** usando los datos de la muestra se calculó el tiempo promedio para el ciclo descrito en los ítems anteriores como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5.

*Tiempo promedio por elemento*

Elemento	Total tiempo de ciclo	Tiempo promedio
<b>Admisión de pacientes</b>	01:12:06	00:00:55
<b>Espera del paciente</b>	60:58:53	00:46:19
<b>Tiempo total del ciclo</b>	62:10:59	00:47:14

- **Cálculo de tiempo normalizado:** tiempo normalizado fue calculado con la fórmula:

$$\text{Tiempo normalizado} = \text{Tiempo observado} * \text{Valoración}$$

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

Como se observó que el trabajo de la auxiliar de atención al usuario fue realizado a un ritmo normal se asignó una valoración del 100% por lo que el tiempo normalizado para el elemento admisión del paciente se mantiene en 55 segundos y por lo tanto el tiempo normalizado del ciclo continua 47 minutos, 14 segundos.

- **Definición del tiempo asignado:** dado que la persona encargada del registro de los pacientes es una mujer fueron asignados los siguientes suplementos como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6.  
*Suplementos asignados antes de las mejoras*

Suplementos		
Necesidades personales	Fatiga	Total
• 7	4	11%

El tiempo asignado fue calculado multiplicando los suplementos por el tiempo normalizado para cada elemento. En este caso solo la admisión de pacientes genera suplementos. Finalmente, el tiempo asignado del ciclo es de 47,20 minutos como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7  
*Tiempo asignado por elemento antes de las mejoras*

Elemento	Tiempo Normalizado	Suplementos	Tiempo asignado
• Admisión de pacientes	00:00:55	11%	00:01:01
Espera del paciente	00:46:19		00:46:19
Tiempo total del ciclo	00:47:14		00:47:20

**5.1.6.1 Análisis del estudio de tiempos por cronómetro.** El estudio de tiempos muestra que el tiempo de ciclo se encuentra en 47,20 minutos de los cuales 1,1 minutos corresponden a la

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

admisión del paciente y los restantes a la espera en sala. De lo anterior se puede observar que la admisión como tal no está generando una demora significativa. Por el contrario, se encontró que el tiempo promedio de espera en sala es de 46,19 minutos, un tiempo bastante alto y que tiene como agravante que los pacientes al momento de llegar al procedimiento llevan tres días de dieta blanda por lo que, principalmente personas de la tercera edad, llegan débiles o con problemas de diabetes.

Adicionalmente el estudio de tiempos demuestra que no es necesario que se le pida al paciente que llegue una hora antes dado que tanta anticipación lo que hace es aumentar el tiempo promedio de espera, reduce la satisfacción del cliente y además genera una congestión de personas en la sala de espera.

Por otra parte, al observar los tiempos del Apéndice G se evidencia que hay grandes diferencias entre los tiempos de espera, mostrando variaciones considerables entre los 5,35 minutos que esperó el paciente que fue atendido más rápido hasta 84,09 minutos del paciente que tuvo la espera más larga. Además, se observa que no se está cumpliendo con la hora estipulada de la cita y que los pacientes básicamente están siendo llamados en el orden de llegada; en el Apéndice G se puede observar que, por ejemplo, para la jornada del 9 de mayo fue atendido primero el paciente que tenía programada la cita para las 4:24 pm que el que la tenía programada a las 4:12 pm, ya que, aun cuando los dos habían llegado antes de la hora de su cita, el paciente de las 4:24 llegó un poco antes. Este es un evento que se repite en casi todas las jornadas a las que se les tomó los tiempos, lo que está generando la alta variabilidad entre los tiempos de espera de los pacientes además de las molestias e inconformidad que manifiestan los usuarios ya que sienten que no se les está respetando la cita asignada.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

**5.1.7 Diagrama de Ishikawa.** A continuación, se muestra el diagrama de Ishikawa para encontrar las causas de los dos problemas principales que la organización está interesada en atacar: demoras en la atención de los pacientes (Figura 10) y problemas en la información dada al usuario que se resumió como problemas de comunicación con el cliente (Figura 11).

MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

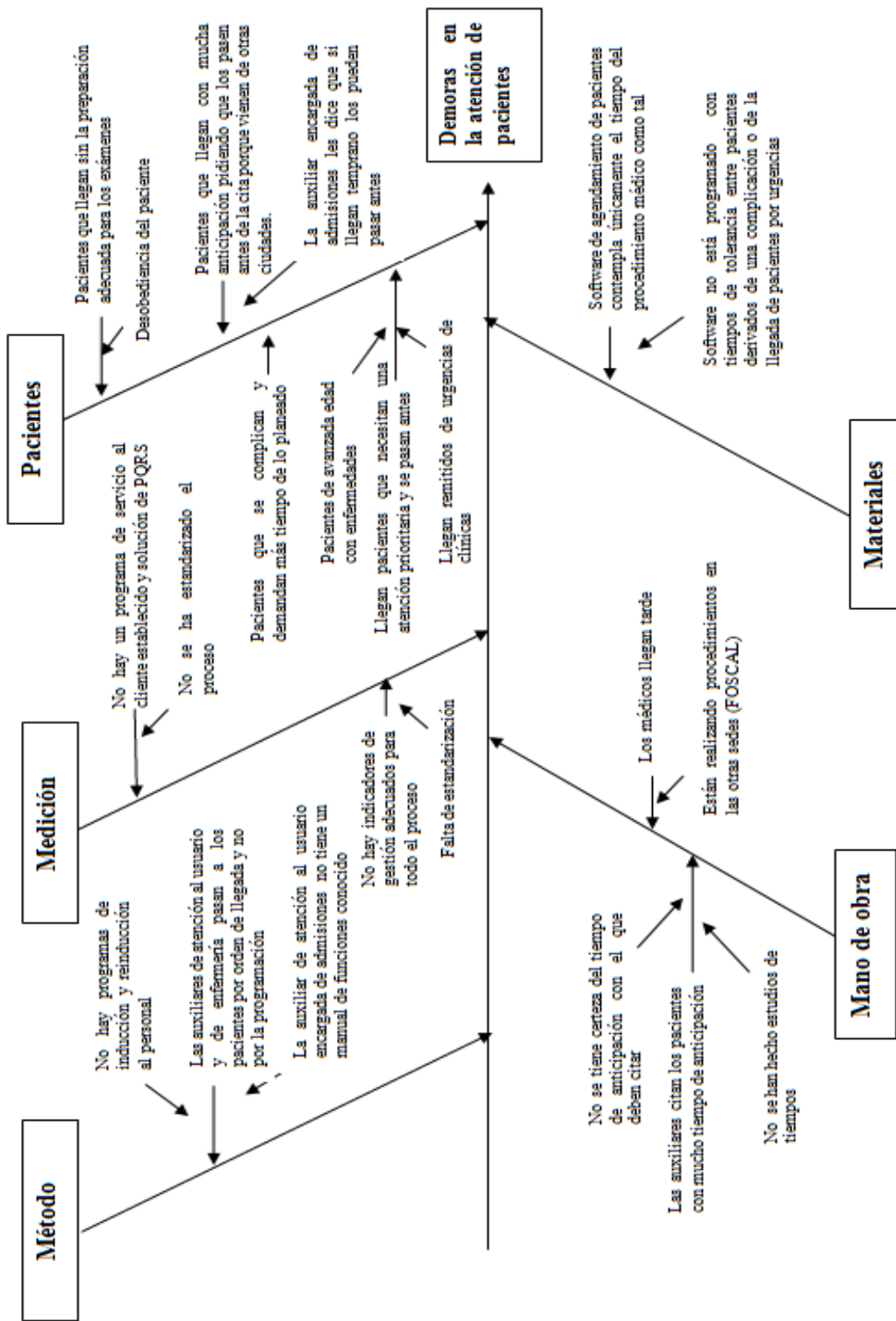


Figura 10. Diagrama de Ishikawa problema 1

MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

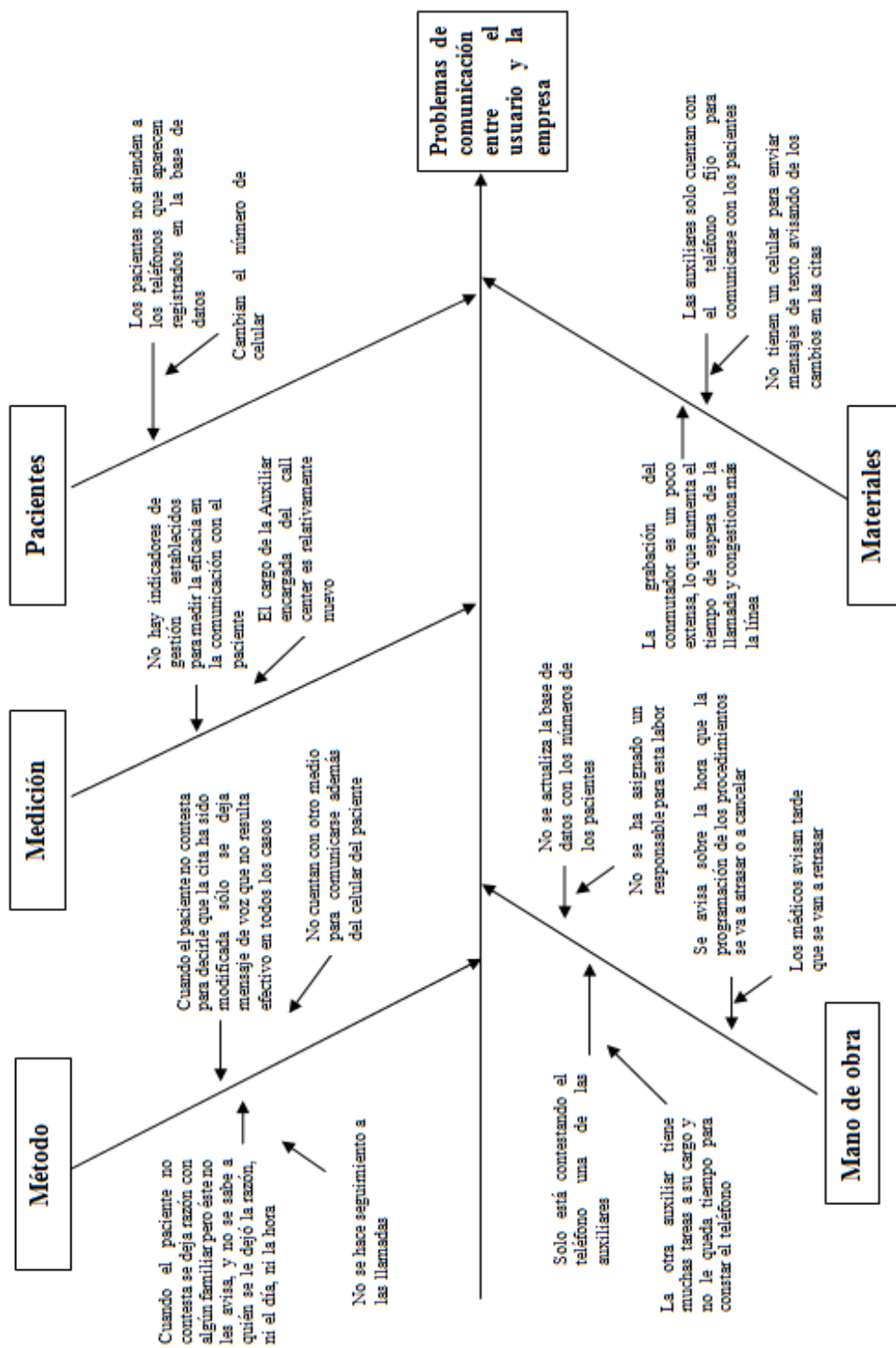


Figura 11. Diagrama de Ishikawa problema 2

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

**5.1.7.1 Análisis del diagrama de Ishikawa.** Los diagramas de Ishikawa fueron elaborados teniendo en cuenta las observaciones hechas con la aplicación de las herramientas mencionadas en los numerales anteriores. Con lo anterior fue posible identificar las causas para el problema uno que es la demora en la atención y el problema dos que es la comunicación con los clientes.

- **Mano de obra:** hace referencia a las causas originadas por el personal de la fundación ILDETECSA. **Problema 1:** Uno de los motivos del atraso se debe a que en ocasiones el personal médico no llega a la hora establecida ya que se encuentran en las otras sedes realizando procedimientos, pero el principal problema radica en que las auxiliares de atención al usuario están citando a los pacientes con una hora de anticipación a la cita por lo que éstos deben esperar largos periodos de tiempo para ser atendidos como se puede observar en el Apéndice G. **Problema 2:** para el problema de la comunicación se encontró que para la auxiliar de atención al usuario que se encuentra en recepción resulta difícil atender el teléfono por sus labores de atención al público por lo que solo una persona está recibiendo todas las llamadas (la auxiliar de atención encargada del call center) ocasionando la congestión de la línea telefónica. Otro de las causas en el problema de la comunicación con el paciente es el hecho de que los médicos avisan tarde que se deben cancelar o retrasar las citas lo que hace que se le avise sobre la hora al paciente, lograr ésta comunicación se dificulta por el hecho de que las auxiliares sólo están dejando mensajes de voz cuando no se encuentra al paciente cómo se mencionará más adelante en el ítem método. Además, se evidenció que las bases de datos no se están actualizando constantemente por lo que algunas veces, cuando el cliente pierde el celular,

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

las auxiliares de atención al usuario no tienen otro medio para contactarlo perdiendo así el canal de comunicación.

• **Método:** Hace referencia a las causas originadas por la forma en que se realizan las actividades en la Fundación ILDETECSA. **Problema 1:** para el problema de la demora en la atención a los pacientes se identificó que los usuarios se hacen pasar a sala de procedimientos según el orden en que llegan, y no, por la programación del día lo que origina, además de una alta variabilidad en los tiempos de atención, la molestia de los pacientes que ven como personas que tenían programada la cita después de ellos son atendidos primero. Esto se debe a que la Auxiliar encargada de la admisión de los pacientes y de hacer cumplir el cronograma no cuenta con un manual de funciones establecido para su puesto de trabajo. Además de esto se encontró que la empresa no cuenta con programas de inducción y reinducción al personal que permita conocer cómo los trabajadores están haciendo las tareas para encontrar posibles mejoras en el desarrollo de las actividades. **Problema 2:** se identificó que la organización cuando no logra comunicarse con el paciente deja un mensaje de voz o dejan la razón con un familiar. El problema de estas opciones está en que el mensaje de voz no siempre es escuchado por las personas y no se cuenta con otro medio para contactarse como por ejemplo un correo electrónico o un mensaje de texto. Adicional a esto cuando se deja la información con un tercero se han presentado inconvenientes porque la empresa no cuenta con alguna herramienta que le permita hacerle seguimiento a las llamadas que se realizan, por esto no hay una certeza de la hora y el día que se hace la llamada, ni con quién se deja la razón de la información de los cambios en la programación de la cita.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

• **Materiales:** hace referencia a herramientas de la empresa como el software de agendamiento y las líneas de teléfono de la organización. **Problema 1:** la programación en el software Medifolios se realiza únicamente con los tiempos del proceso sin contemplar holguras. **Problema 2:** se pudo determinar que la grabación del conmutador es un poco extensa lo que genera más tiempo en cola de las personas que llaman y congestión en las líneas de comunicación. También se identificó la falta de un celular para las Auxiliares de atención al usuario con el cuál puedan enviar mensajes de texto a las personas como un medio adicional para lograr comunicarse con ellos.

• **Medición:** hace referencia a las causas relacionadas con la medición que contribuyen a estos problemas. **Problema 1:** se encontró que la empresa no cuenta con un programa de servicio al cliente con el que se pueda evaluar de forma adecuada la satisfacción de los pacientes, así como un programa de seguimiento y oportuna solución de las quejas, reclamos y sugerencias. **Problema 2:** se encontró que la empresa no cuenta con indicadores de gestión que permitan evaluar cómo se encuentra el canal de comunicación con el cliente. Una de las razones se atribuye a que el cargo del call center es relativamente nuevo en la empresa.

• **Paciente:** dentro de las causas del alto tiempo de espera y las fallas de la comunicación se identificó que algunas son generadas por los propios pacientes ya sea de forma voluntaria o involuntaria. **Problema 1:** Pacientes que se complican en medio del procedimiento y demandan más tiempo del programado, pacientes que llegan con mucho tiempo de anticipación pidiendo que se les dé un trato prioritario (por enfermedad del paciente, porque el acompañante del paciente tiene que irse), pacientes que llegan sin la preparación física del examen y retrasan la programación; hacen parte de las causas de

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

demoras generadas por este grupo. **Problema 2:** para el problema de la comunicación al cliente se le atribuye el hecho de no dar un teléfono de contacto donde se le pueda conseguir con facilidad.

### 6. Plan de mejoramiento

Luego de realizar el diagnóstico de la situación inicial de la Fundación ILDETECSA se realizó la identificación de mejoras. En la tabla 8, se muestra un resumen de los problemas encontrados en el diagnóstico inicial que serían atendidos con las mejoras propuestas a través de las acciones requeridas identificadas. Es importante mencionar que los problemas mencionados en la columna uno, pueden ser atendidos también, de forma indirecta por otras de las mejoras propuestas. Lo anterior se expondrá en mayor detalle en el desarrollo del proyecto.

Tabla 8.  
*Identificación de mejoras*

<b>Problemas atendidos con las mejoras</b>	<b>Acciones requeridas</b>	<b>Mejora propuesta</b>
*Las auxiliares siguen el orden de llegada y no la programación del día	*Definir las actividades que deben ser realizadas en el proceso de Atención al usuario	<b>6.1. Caracterización del proceso de información y atención al usuario (identificando los responsables de cada actividad y elaborar el respectivo diagrama de flujo)</b>
*No se han estandarizado los responsables para las actividades	*Identificar responsables de cada una de las actividades del proceso	
*Cuando existe rotación del personal se dificulta la inducción al puesto de trabajo porque no hay documentos que soporten las actividades que deben ser ejecutadas	*Documentar el proceso de Atención al usuario con un diagrama de flujo que permita realizar una inducción más completa en el puesto de trabajo	<b>6.2. Establecimiento de tiempos de preparación del paciente acorde a la necesidad real</b>
*Largos tiempos de espera en sala para acceder al servicio	*Disminuir el tiempo de anticipación con el que están siendo citados los pacientes	
*Las auxiliares citan a los pacientes una hora antes del procedimiento pero no se tiene un estudio del establecimiento de dicho tiempo	*Descongestionar salas de espera atendiendo a los pacientes de forma puntual, evitando represamientos	

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

En seguida, se muestra la continuación de la Tabla 8

Principales atendidos con las mejoras	Acciones propuestas	Mejora propuesta
*Sobrecarga laboral de la Auxiliar de atención al usuario que se encuentra en recepción *La entrega de resultados le demanda bastante tiempo a la Auxiliar de recepción y no puede atender el teléfono *Los usuarios tiene que volver al siguiente día a reclamar los resultados	*Cambio de responsable en la entrega de resultados  *Entregar los resultados del procedimiento de forma inmediata	<b>6.3. Entrega de resultados inmediata por parte de la Auxiliar de enfermería</b>
*La encuesta de satisfacción no se encuentra acorde a la normativa vigente	*Realizar nueva encuesta de satisfacción acorde a la <i>Resolución 0256 de 2016</i> <sup>7</sup>	<b>6.4. Ajuste del formato de encuesta de satisfacción acorde a la normativa vigente (Decreto 0256 de 2016)</b>
*Se presentan problemas para contactar al usuario *Se presenta inconformidad sobre la falta de información entregada al usuario	*Actualizar los datos de los pacientes  *Mostrar consentimiento informado al paciente explicando el procedimiento que se les va a realizar y dejar un espacio para resolver dudas del proceso	<b>6.5. Restructuración del proceso de Admisión de los pacientes</b>
*No se ha establecido el procedimiento para el trámite de las PQRSF	*Estandarizar el proceso de trámite de PQRSF acorde al <i>Decreto 1757 de 1994</i> <sup>8</sup>	<b>6.6 Caracterización del proceso de PQRSF (Decreto 1757 de 1994)</b>
*Las auxiliares de atención al usuario no cuentan con manual de funciones conocido	* Realizar y socializar el manual de funciones	<b>6.7 Manual de funciones para las Auxiliares de atención al usuario</b>
*No se está haciendo una medición de los procesos * No se tienen puntos de referencia para evaluar si la empresa está mejorando o desmejorando en el tiempo * La falta de indicadores dificulta la identificación de oportunidades de mejora	*Lectura de normativa en salud para indicadores del gestión	<b>6.8 Indicadores de gestión del proceso</b>

<sup>7</sup> por el cual se dictan las disposiciones del Sistema de Información para la calidad en salud y se establecen los indicadores para el monitoreo de la calidad en salud

<sup>8</sup> por el cual se organizan y establecen las modalidades y formas de participación social en la prestación de servicios de salud

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

### 6.1 Caracterización del proceso de Información y atención al usuario

**Problemática:** Se logró evidenciar que la empresa no ha caracterizado el proceso de información y atención al usuario, de forma que se especifiquen las actividades que deben ser ejecutadas, cómo deben ser ejecutadas y sus respectivos responsables. Lo anterior ha generado inconvenientes en la prestación del servicio ya que las auxiliares de atención al usuario realizan las tareas según su criterio, presentándose las quejas de los pacientes descritas en el diagnóstico inicial (Ej: pasan a los pacientes en orden de llegada y no por la programación). Igualmente se han presentado inconvenientes en la identificación de responsables cuando se presentan fallas ya que no hay una claridad de las actividades que deben ser desarrolladas por cada colaborador. La rotación del personal es otra de las problemáticas, ya que no se cuenta con una descripción del proceso que permita hacer una inducción adecuada del puesto de trabajo.

**Descripción de la propuesta.** Caracterizar el proceso de información y atención al usuario con la elaboración de los siguientes documentos:

- Caracterización del proceso: documento donde se especifica el objetivo, líder y alcance del proceso, así como el proveedor, entradas, salidas y usuarios de las actividades del proceso.
- Procedimiento de Información y atención al usuario: documento donde se especifica de forma detallada cada una de las actividades que deben ser realizadas durante el proceso, así como su responsable, registros o documentos que generan dichas actividades y las observaciones que se generen en la ejecución de cada una de las actividades

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

- Diagrama de flujo del proceso: A partir de los dos documentos anteriores se elaborará el diagrama de flujo del proceso, como una herramienta gráfica que permita la fácil identificación de las actividades del proceso.

### **Objetivos de la propuesta**

- Aumentar la satisfacción de los usuarios respecto al trato e información recibida durante la prestación del servicio
- Unificar la prestación del servicio de acuerdo al procedimiento elaborado evitando alteraciones según el criterio del trabajador
- Fortalecer y facilitar el proceso de inducción y capacitación del personal
- Determinar de manera más fácil las responsabilidades por posibles fallas durante la prestación del servicio

### **Recursos necesarios**

- Tiempo del personal involucrado
- Tiempo de la practicante
- Documentos de apoyo de la empresa

### **Plan de implementación**

- Etapa 1. Identificación de las actividades desarrolladas durante el proceso de atención al usuario a través de la observación directa del proceso y de documentos relacionados que tenga la empresa

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

- Etapa 2. Reunión con el ingeniero encargado de procesos y la mejora continua para definir las actividades que deben ser desarrolladas durante el proceso, así como sus responsables
- Etapa 3. Caracterización del proceso y elaboración del procedimiento de atención al usuario
- Etapa 4. A partir de la caracterización de la etapa anterior, elaborar el diagrama de flujo del proceso

### **6.2 Establecimiento de tiempos de preparación del paciente acorde a la necesidad real**

**Problemática.** A través del diagnóstico se pudo observar que las Auxiliares encargadas del agendamiento les indican a los usuarios, que deben llegar con una hora de anticipación para realizar el procedimiento. Como consecuencia de ésta indicación, se presenta la principal queja de los pacientes; largos tiempos de espera en sala para acceder al servicio, que se confirmó con el análisis del estudio de tiempos por cronómetro, dónde se evidenció que los pacientes están esperando en promedio 46 minutos para ser atendidos. Además de la insatisfacción por las demoras en la prestación del servicio, las salas de espera permanecen con gran afluencia de personas los días que hay jornadas de procedimientos dada la cantidad de usuarios que se encuentran esperando por la prestación del servicio. Lo anterior constituye otra de las quejas presentadas por los pacientes respecto a la comodidad en la sala de espera, donde manifiestan que la sala de espera es pequeña y que hacen falta más sillas (Figura 12).

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA



Figura 12. Sala de espera 18 de mayo de 2017

**Descripción de la propuesta.** Como se mostró en el análisis del estudio de tiempos por cronómetro de los 60 minutos con los que el paciente llega de anticipación, éste espera 46 minutos. Es decir que en promedio sólo se están necesitando 14 minutos para la preparación del paciente. Por lo anterior, se propone hacer un ajuste en los tiempos de preparación del paciente acorde a la necesidad real con base en el estudio de tiempos por cronómetro, el cual, indica un tiempo total de 20 minutos de anticipación con el que debe ser citado el paciente, distribuidos de la siguiente forma: 1 minuto para la admisión, 14 minutos para la preparación del paciente, 5 minutos de holgura para posibles demoras en la llegada del paciente. Es importante recalcar que los dos primeros pacientes de la jornada (7 am y 1 pm) se van a seguir citando con 5 minutos de anticipación como se está haciendo ya que se considera innecesaria la citación de 20 minutos antes dado que las instalaciones de ILDETECSA se encontrarían cerradas. Estos ajustes serán socializados y quedarán consignados en la documentación de la caracterización del proceso de atención al usuario realizado en el presente proyecto.

### Objetivos de la propuesta

- Disminuir el tiempo de espera en sala de los usuarios y de sus acompañantes

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

- Aumentar la satisfacción del paciente respecto al servicio prestado
- Aumentar la satisfacción del usuario respecto a la comodidad y confort en salas de espera, atendiendo a la queja de falta de sillas

### **Plan de implementación.**

- **Etapa 1.** Socializar con las auxiliares de atención al usuario que en el momento en que agenden la cita deben informar a los pacientes que para la admisión deben llegar con 20 minutos de anticipación y no una hora. Es importante explicar el motivo de los cambios y que ésta mejora impacta positivamente, tanto en los tiempos de atención del paciente como en la descongestión de la sala de espera. Se debe recalcar que los dos primeros pacientes de la jornada se van a seguir citando con 5 minutos de anticipación como se está manejando en el momento.
- **Etapa 2.** Validar que el tiempo sugerido sea el adecuado a través de la observación del flujo de pacientes en sala de espera en las jornadas de procedimientos por una semana, en caso de que no se generen impactos negativos, proceder a la etapa 3.
- **Etapa 3.** Documentar el cambio en el tiempo de anticipación con el que citan a los pacientes en la Guía de Atención al Usuario para que quede documentado y estandarizado en la empresa.

### **Recursos necesarios.**

- Tiempo del personal encargado del agendamiento
- Tiempo de la practicante
- Computador

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

### 6.3 Entrega de resultados inmediata por parte de la Auxiliar de enfermería

**Problemática.** Se evidenció que la Auxiliar de atención al usuario realiza múltiples tareas, por lo que descuida la línea de atención telefónica y esto ocasiona el represamiento de las llamadas y la congestión de la línea, lo cual, representa una de las quejas mencionadas por los pacientes; problemas en la comunicación con la empresa. Una de las funciones que más le demandan tiempo a la Auxiliar de atención al usuario es la impresión y entrega de los resultados a los usuarios que llegan a reclamarlos, mientras que las auxiliares de enfermería no tienen una demanda tan grande de tiempo en sus funciones. En la actualidad la empresa hace la entrega de los resultados al paciente entre uno y dos días hábiles posteriores a la realización del procedimiento, lo que además de costos de desplazamientos y tiempo del paciente para ir a reclamarlos genera una disminución en la eficiencia del proceso y en la oportunidad del usuario de conocer su diagnóstico de forma inmediata, por lo que esta mejora generará gran repercusión para los usuarios, teniendo en cuenta que un diagnóstico a tiempo, es invaluable para comenzar un tratamiento oportuno y hacer la diferencia entre la vida y la muerte de un ser humano.

**Descripción de la propuesta.** Teniendo en cuenta la importancia de un diagnóstico temprano y ágil para los usuarios, se considera de gran impacto la entrega de resultados a los pacientes de forma inmediata. Para cumplir con dicha propuesta, se hará un cambio de responsable en la entrega de los resultados: en donde la auxiliar de enfermería de turno será la responsable por transcribir el diagnóstico (y no la auxiliar de la recepción), e imprimir las fotos del procedimiento mientras el paciente se encuentra en recuperación y hacer la posterior entrega de resultados antes de la salida del paciente. Esta mejora impactará otras oportunidades de mejora encontradas en el diagnóstico como: la descongestión de salas de espera (no habrá pacientes

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

esperando por resultados) por tanto aumentará su confort, la disminución de tareas para la auxiliar de recepción (la tarea será asignada a la auxiliar de enfermería) y como consecuencia se podrá dedicar más tiempo a sus funciones (contestar el teléfono y descongestionar las líneas, darle más información al usuario durante la admisión, explicar riesgos y beneficios del procedimiento, entre otras).

### **Objetivos de la propuesta**

- Agilizar el proceso de atención en salud haciendo la entrega de resultados al paciente de forma inmediata
- Balancear las cargas de trabajo de las Auxiliares de atención al usuario que se encuentran en recepción para que puedan cumplir exitosamente con las demás funciones encargadas
- Mejorar el canal de comunicación con el usuario descongestionando las líneas telefónicas para dar respuesta oportuna
- Mejorar la oportunidad en la asignación de citas médicas a los pacientes gracias a la descongestión de las líneas telefónicas

### **Plan de implementación**

- Etapa 1. Socializar con las Auxiliares de enfermería y la Auxiliar de atención al usuario que se encuentra en recepción del cambio en el responsable de la impresión y entrega de los resultados, así como socializar con las Auxiliares de enfermería el proceso de impresión y entrega de resultados del paciente.
- Etapa 2. Adecuar el espacio donde se realizará la transcripción e impresión de los resultados por parte de las auxiliares de enfermería, teniendo en cuenta que ya se tiene un computador en sala de procedimientos, por lo que únicamente será necesario el

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

movimiento de la impresora que se encuentra en la recepción para la sala de procedimientos, con la respectiva resma de papel.

- Etapa 3. Documentar los cambios respectivos en el proceso de Atención al Usuario, realizando el cambio en el responsable de la ejecución de esta actividad.

### Recursos necesarios

- Tiempo del Ingeniero de procesos, las Auxiliares de atención al usuario y Auxiliares de enfermería
- Tiempo de la practicante

### 6.4 Ajuste del formato de encuesta de satisfacción acorde a la normativa vigente

**Problemática.** Se encontró que la encuesta de satisfacción del usuario de la Fundación ILDETECSA no se encuentra acorde a lo que dicta la *Resolución 0256 de 2016*<sup>9</sup>. Ésta reglamenta el detalle de la información de satisfacción global del usuario que deben reportar todas las instituciones prestadoras de servicios de salud al Ministerio para el monitoreo de la calidad en salud. Además de esto, se encontró que algunas preguntas no estaban formuladas de una manera precisa y/o fácil de entender, y otras no estaban aportando información relevante a la empresa, por ejemplo no se tienen en cuenta aspectos relevantes como el tipo de servicio que se está evaluando, lo que puede dar mayor información sobre el servicio específico que se debería mejorar.

---

<sup>9</sup> Decreto del Ministerio de salud y Protección Social por el cual se dictan las disposiciones del Sistema de Información para la calidad en salud y se establecen los indicadores para el monitoreo de la calidad en salud

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

**Descripción de la propuesta.** Se propone implementar un nuevo formato de encuesta de satisfacción acorde a la normativa vigente pasando de una escala de 4 opciones de respuesta (Muy satisfecho, Satisfecho, Poco satisfecho e Insatisfecho) a 5 opciones de respuesta (Muy bueno, Bueno, Regular, Malo y Muy malo) lo anterior unificará las escalas de medición de la encuesta de satisfacción de los usuarios de ILDETECSA con las escalas de medición del Ministerio de Salud y Protección Social, por lo que se facilitará el reporte de los indicadores obligatorios para ILDETECSA. Además de los cambios en la escala de medición se pretende incluir preguntas que además de facilitar la comprensión del usuario sobre los temas por los que se están indagando, la fundación obtenga más información y beneficio de dichas encuestas.

### **Objetivos de la propuesta.**

- Cumplir la reglamentación existente dictada por el Ministerio de Salud y Protección Social en materia de las preguntas que son de carácter obligatorio en las encuestas de satisfacción de las entidades que prestan servicios de salud
- Facilitar el reporte de la información de la satisfacción global de los usuarios al Ministerio de Salud y Protección Social
- Facilitar la comprensión de las preguntas a los usuarios
- Obtener información más relevante y precisa de la encuesta de satisfacción

### **Plan de implementación.**

- Etapa 1. Elaboración de un listado de posibles preguntas a tener en cuenta en la encuesta incluyendo las que son de carácter obligatorio según el Ministerio de Salud y Protección Social, con su respectiva escala de medición

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

- Etapa 2. Selección de las preguntas que finalmente serán tenidas en cuenta en el nuevo formato, a través de una reunión con el ingeniero encargado de la Gestión de la Mejora Continua.
- Etapa 3. Elaboración del nuevo formato de encuesta de satisfacción
- Etapa 4. Socialización del nuevo formato con el personal responsable de hacer la respectiva aplicación, explicando los motivos del cambio, la ruta en la que se va a encontrar disponible el formato y la fecha en que se va a empezar a aplicar.
- Etapa 5. Revisar cómo se está haciendo la retroalimentación de la encuesta de satisfacción

### Recursos necesarios

- Tiempo del ingeniero de Mejora Continua y personal encargado de la aplicación de la encuesta
- Tiempo de la practicante
- Impresora, computador y papelería de la empresa

### 6.5 Restructuración de las actividades de la admisión del paciente en el proceso de atención al usuario

**Problemática.** Una de las principales quejas que presentan los usuarios en las encuestas de satisfacción y en las PQRS es la falta de información entregada por la empresa sobre los procedimientos que se les van a realizar. La falta en la adecuación de un espacio físico y la falta de una actividad establecida en el proceso de atención al usuario dedicada a la entrega de información al paciente, son las principales causas de dichos problemas.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

El no establecimiento de dicha actividad durante el proceso se debe a una sobrecarga de tareas en la auxiliar de atención al usuario de la recepción, que no puede dedicar el suficiente tiempo justamente, en la atención de los usuarios durante la admisión y se veía como una tarea más que se debía realizar en el día, sin darle la connotación de importancia que sí tenía para los usuarios.

Lo anterior, llevaba a que, por ejemplo no se está leyendo el consentimiento informado a los pacientes, lo que va en contra de la Resolución 2003 de 2014, además de que genera una de las principales quejas respecto a la falta de información que los pacientes tienen sobre el procedimiento que se les va a realizar.

Por lo anterior resulta de gran importancia incluir estas actividades durante la admisión de los pacientes.

**Descripción de la propuesta.** Creación de un espacio físico y de tiempo durante la admisión de los pacientes en el proceso de atención al usuario, donde se permita el intercambio de información entre la fundación y los usuarios (paciente y acompañante). Se creará entonces una actividad en el proceso de atención al usuario llamada “Explicar al paciente riesgos, beneficios y opciones alternativas de tratamiento” dedicada justamente a ese intercambio de información (Ver figura 15 diagrama de flujo después de las mejoras).

Además, en este espacio se resolverán todas las inquietudes que tenga el paciente, ya sea sobre el procedimiento que se les va a realizar o sobre cualquier tema diverso relacionado con la prestación del servicio (por ejemplo: cuándo se les entregan los resultados, en cuáles casos se toman biopsias, cuál es el costo del estudio de las biopsias, etc).

### **Objetivos de la propuesta.**

- Aumentar la satisfacción del usuario respecto a la información entregada por la Fundación ILETECSA

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

- Identificar y corregir posibles errores de datos de los usuarios registrados en el sistema durante la admisión que hayan sido registrados erróneamente en el sistema anteriormente
- Cumplimiento de la normativa vigente en términos del procedimiento que deben tener las instituciones de salud respecto a la lectura y conocimiento del consentimiento informado por parte de los pacientes (Resolución 2003 de 2014)
- Cumplir con la *Carta de derechos y deberes de los pacientes*<sup>10</sup> en la cual se especifica que los pacientes tienen derecho a obtener información clara, apropiada y suficiente sobre los riesgos del procedimiento al que se va a someter para tomar decisiones libres sobre la realización o no de los mismos
- Resolver las inquietudes que tenga el paciente antes de iniciar la prestación del servicio en un ambiente tranquilo y confortable

### Recursos necesarios

- Tiempo de la Auxiliar de atención al usuario que se encuentra en recepción
- Tiempo de la practicante
- Asiento exclusivo para pacientes durante la admisión

---

<sup>10</sup> Elaborada por el Ministerio de Salud y Protección Social dónde se especifican 23 derechos y 6 deberes de los pacientes

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

### Plan de implementación

- Etapa 1. Socializar con la Auxiliar de atención al usuario que se encuentra en recepción que se realizará la actualización de los datos de los pacientes requeridos por el software y en caso de que encuentre errores realizar la respectiva corrección. Además se socializará la forma en que se va a realizar la lectura del consentimiento informado y la disponibilidad que deben tener para atender las inquietudes de los usuarios durante la admisión.
- Etapa 2. Adecuar el espacio físico ubicando un exclusivo para pacientes durante la admisión
- Etapa 3. Validar la mejora a través de la observación del flujo de pacientes, previniendo posibles represamientos en la admisión
- Etapa 4. Documentar estas actividades en la caracterización el proceso de atención al usuario, tanto en la descripción del proceso como en el diagrama de flujo, para que quede estipulado como una de las actividades que debe ser realizada durante el proceso de admisión

### 6.6 Caracterización del proceso de PQRSF

**Problemática:** se observó en el diagnóstico que las Auxiliares de atención al Usuario no tienen conocimiento del proceso que deben seguir cuando se presenta una queja, reclamo, petición o sugerencia de los usuarios. Esto se debe a que la empresa no cuenta con un proceso

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

estandarizado de recepción y trámite de PQRS acorde a la normativa vigente (*Decreto 1757 de 1994<sup>11</sup>*).

**Descripción de la propuesta:** Estandarizar el proceso de gestión de PQRS de acuerdo a la normativa vigente a través de la elaboración de un documento donde se especifiquen los proveedores, entradas, salidas y usuarios para las actividades que conforman el proceso.

### **Objetivos de la propuesta**

- Dar respuesta oportuna a las PQRS de los usuarios
- Cumplimiento de la normativa vigente sobre las formas de participación social en la prestación de servicios de salud
- Aumentar la satisfacción de los usuarios respecto a los servicios prestados por ILDETECSA
- Fortalecer la Mejora Continua en la institución identificando y haciendo seguimiento a las oportunidades identificadas por los usuarios

### **Recursos necesarios**

- Tiempo de la practicante
- Tiempo del ingeniero encargado de la Mejora Continua de ILDETECSA
- Documentos existentes en la empresa sobre el trámite de PQRS

---

<sup>11</sup> por el cual se organizan y establecen las modalidades y formas de participación social en la prestación de servicios de salud

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

### Plan de Implementación

- Etapa 1. Identificación de las actividades desarrolladas durante el proceso de gestión de PQRS a través de la observación directa del proceso y de documentos relacionados que tenga la empresa
- Etapa 2. Reunión con el ingeniero encargado de procesos y la mejora continua para definir las actividades que deben ser desarrolladas durante el proceso, definiendo el proveedor, entradas, salidas y usuario de las actividades
- Etapa 3. Caracterización del proceso y elaboración del diagrama de flujo del proceso acorde a la normativa vigente

### 6.7 Manual de funciones para las Auxiliares de atención al usuario

**Problemática:** La empresa no cuenta con un Manual de funciones para las Auxiliares de atención al usuario conocido y ajustado a las funciones que deben ser realizadas. Lo anterior lleva a que ciertas funciones como la atención telefónica no sea realizada por algunas de las auxiliares. Esto se evidenció gracias a la entrevista estructurada aplicada en el diagnóstico inicial.

**Descripción de la propuesta:** realizar el Manual de Funciones para las Auxiliares de Atención al Usuario teniendo en cuenta las funciones que están realizando y las que deberían realizar, según el interés de la empresa y los cambios realizados en los cargos según las mejoras implementadas, por ejemplo, con el cambio de responsable en la entrega de resultados al paciente, ésta ya no sería una de las funciones de las Auxiliares de atención al usuario y ya no tendrían la impresora como un bien bajo su custodia.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

En el Manual se especificarán aspectos relevantes como la identificación del cargo, las funciones básicas, entregables, bienes bajo custodia, conocimientos técnicos y competencias comportamentales.

### **Objetivos de la propuesta**

- Unificar las funciones que deben ser realizadas por todas las Auxiliares de atención al usuario
- Identificar posibles responsables cuando se presenten errores en la prestación del servicio
- Fortalecer el proceso de selección del personal

### **Recursos necesarios:**

- Documentos construidos en el proyecto sobre caracterización del proceso de atención al usuario
- Tiempo de las Auxiliares de Atención al usuario
- Tiempo de la practicante
- Tiempo del Coordinador de Operaciones de ILDETECSA

### **Plan de Implementación:**

- Etapa 1: Determinar las funciones que están siendo realizadas por las Auxiliares de Atención al usuario, teniendo en cuenta los resultados de la entrevista estructurada y la observación directa sobre el proceso.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

- Etapa 2: en reunión con el ingeniero encargado de Operaciones determinar cuáles son los requerimientos para el cargo según el interés de la organización y definir los entregables para el mismo.
- Etapa 3: Construir el Manual de Funciones con la información recibida en las etapas 1 y 2.
- Etapa 4: Validar el Manual de Funciones con el Coordinador de Operaciones de ILDETECSA
- Etapa 5: Socialización del manual de funciones con las auxiliares de atención al usuario

### 6.8 Elaboración de indicadores de gestión del proceso

**Problemática:** La Fundación ILDETECSA no cuenta con indicadores formalmente establecidos, lo que dificulta medir sus procesos y realizar un proceso de mejora continua basada en evidencias objetivas.

**Descripción de la propuesta:** Establecer los indicadores de gestión de la Fundación ILDETECSA a partir de una revisión de las Resoluciones *0256 de 2016*<sup>12</sup> y *1446 de 2006*<sup>13</sup>. A partir de esta revisión se realizará una reunión con el ingeniero John Pinto encargado de operaciones y calidad, dónde se determinarán los indicadores que por norma deben ser medidos

---

<sup>12</sup> Por el cual se dictan las disposiciones del Sistema de Información para la calidad en salud y se establecen los indicadores para el monitoreo de la calidad en salud

<sup>13</sup> Por la cual se define el Sistema de Información para la Calidad y se adoptan los indicadores de monitoría del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

(si es el caso) y los que la empresa tiene interés en medir siguiendo: sus lineamientos estratégicos, pertinencia para los procesos que tiene la empresa habilitados, y la facilidad en el acceso a la información.

### **Objetivos de la propuesta**

- Medir los procesos de manera objetiva a través del establecimiento de indicadores de gestión
- Facilitar la toma de decisiones
- Contribuir a la mejora continua en la fundación

### **Recursos necesarios**

- Tiempo de la practicante
- Tiempo del Ingeniero encargado de calidad
- Resolución 0256 de 2016 y Resolución 1446 de 2006

### **Plan de implementación**

- Etapa 1. Revisión de las Resoluciones 0256 de 2016 y 1446 de 2006 e identificación de todos los indicadores referidos en estas resoluciones según el dominio y el actor
- Etapa 2. Reunión con el Ingeniero Jhon Pinto para identificar los indicadores que debían ser medidos según la norma y los que la fundación tiene interés en medir
- Etapa 3. Establecer las fichas técnicas de los indicadores
- Etapa 4. Crear una herramienta ofimática en Excel para la medición de los indicadores

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

### **7. Implementación de mejoras**

A través de reuniones con el Ingeniero John Pinto encargado operaciones y calidad de ILDETECSA se aprobaron las siguientes mejoras para su respectiva implementación:

#### **7.1 Caracterización del proceso de Atención al Usuario**

Teniendo en cuenta el diagnóstico inicial y el interés de la empresa por estandarizar sus procesos, se inició con la caracterización de los mismos. Para la implementación de la mejora y siguiendo el plan propuesto, se inició con la observación del proceso para identificar las actividades que estaban siendo desarrolladas por cada uno de los trabajadores involucrados. Posteriormente se realizaron varias reuniones con el ingeniero John Pinto, en la primera semana de Julio del presente año, para determinar el objetivo, líder y el alcance del proceso, así como el proveedor, las entradas y las salidas de las actividades, y de esta manera, elaborar la caracterización del proceso (ver Apéndice H).

Posteriormente se realizó el Procedimiento de atención al usuario de la Fundación ILDETECSA (ver Apéndice I) dónde se describieron detalladamente cada una de las actividades que debían ser ejecutadas durante el proceso, así como sus responsables y los registros o documentos que generaban dichas actividades

Finalmente se elaboró, a partir de los dos documentos anteriores, el diagrama de flujo del proceso como una herramienta que sirviera para la fácil identificación de las actividades que deben ser desarrolladas por los trabajadores, especialmente en los procesos de inducción y reinducción del personal (ver Apéndice J).

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

Es importante mencionar que en la identificación de los responsables de las actividades se hizo especial énfasis en que el vigilante no realizará las tareas que le correspondían a la Auxiliar de Atención al usuario y es por esto que en el nuevo diagrama de flujo, él no aparece como responsable de ninguna de estas actividades.

Este documento fue socializado con las Auxiliares de atención al usuario para su conocimiento y aplicación.

### **7.2 Citar a los pacientes con 20 minutos de anticipación para los procedimientos**

La propuesta fue analizada y aprobada por el ingeniero John Pinto en reunión realizada el día 15 de junio de 2017 y fue implementada inmediatamente por el alto flujo de pacientes y las crecientes quejas que se estaban presentando por el tiempo de espera. Se realizó una socialización con las Auxiliares de atención al usuario donde se les explicó que los pacientes serían citados con 20 minutos de anticipación y se les explicó también, los motivos de este cambio, a lo cual ellas manifestaron estar de acuerdo para evitar la cantidad de pacientes que se represaban en sala y la cantidad de quejas que estaban recibiendo de usuarios inconformes con el servicio. Se recalcó que los dos primeros pacientes de cada jornada se seguirían citando únicamente con 5 minutos de anticipación como se venía manejando en la empresa.

Posteriormente se procedió a documentar la mejora en el Manual de Atención al Usuario.

### **7.3 Implementación de la entrega de resultados inmediata por parte de la Auxiliar de enfermería**

La propuesta fue analizada y aprobada por el ingeniero John Pinto en reunión llevada a cabo el día 12 de julio de 2017. Se inició entonces con la socialización del cambio de responsable de

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

la entrega de resultados al paciente. Para esto se realizó una reunión con las auxiliares de enfermería y las auxiliares de atención al usuario donde el ingeniero John, como su jefe inmediato, les comunicó de los cambios que se realizarían y se socializó cómo se llevaría a cabo el proceso de entrega de resultados (la auxiliar de atención al usuario explicó el proceso de búsqueda, impresión y entrega de resultados al paciente, a las auxiliares de enfermería). Se recalcó además que a partir del momento la entrega de resultados se haría de forma inmediata; tan pronto como finalizara el procedimiento del paciente y mientras el paciente se encuentra en sala de recuperación, la auxiliar de enfermería debía buscar el resultado escrito por el médico que lleva el nombre del paciente y hacer la respectiva impresión. La entrega del mismo se haría cuando el paciente fuera a salir de sala de recuperación y se le dieran las recomendaciones finales antes de conducirlo nuevamente con sus familiares a sala de espera.

Posterior a la socialización se procedió a adecuar el espacio y llevar la impresora que se encontraba en recepción para la sala de procedimientos, así como hacer los cambios en los manuales de funciones respectivos y en la caracterización del proceso de atención al usuario para que la mejora quedara documentada y estandarizada en la fundación.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA



Figura 13. Entrega de resultados inmediata después de finalizado el procedimiento por parte del auxiliar de enfermería

### **7.4 Ajuste del formato de encuesta de satisfacción acorde a la normativa vigente**

Se inició con una revisión de la *Resolución 0256 de 2016*<sup>14</sup> en dónde se definieron las preguntas (con sus respectivas escalas) que serían de carácter obligatorio para las encuestas de satisfacción de las IPS. Posteriormente se realizó una lista de 36 posibles preguntas (Apéndice K) que evaluaran aspectos relevantes como: identificación del usuario, oportunidad en la asignación de citas, atención e información entregada por parte de los colaboradores,

---

<sup>14</sup> por el cual se dictan las disposiciones del Sistema de Información para la calidad en salud y se establecen los indicadores para el monitoreo de la calidad en salud

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

infraestructura, mejora continua, e igualmente se incluyeron las preguntas de carácter obligatorio.

En reunión el día 25 de Julio de 2017 con el Ingeniero John Pinto se definieron las preguntas que finalmente se tendrían en cuenta. El criterio de selección de las preguntas y la escala de medición se hizo con base en la normativa vigente. Además se incluyeron preguntas de fácil comprensión que evaluaran el proceso en aspectos relevantes y dieran una idea general de la prestación del servicio, sin hacer la encuesta demasiado larga y tediosa para el usuario. Además se incluyó el tipo de servicio y la hora para tener como herramienta adicional de información la discriminación de la satisfacción del usuario por tipo de servicio y además por la hora y el día conocer los profesionales que se encontraban en el momento.

Se eligieron preguntas referentes a la amabilidad del personal, infraestructura, tiempo de espera en sala, comodidad de las instalaciones, información suministrada al paciente por parte del personal y limpieza de áreas (ver Figura 14).

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA


		ENCUESTA DE SATISFACCIÓN GLOBAL DEL USUARIO				
		INFORMACIÓN Y ATENCIÓN AL USUARIO				
AU-IA-FO-4	Beborado 10-03-2016	Versión 2	Página 1/1			
SERVICIO: COLONOSCOPIA _____ ENDOSCOPIA _____ CONSULTA _____		HORA DE LA CITA _____				
NOMBRE USUARIO: _____		FECHA: _____				
NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN: _____						
ELEMENTO DEL SERVICIO		Por Favor Marque con una "X" el Nivel de satisfacción. Si algún ítem no aplica, no responder.				
		MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
TRATO RECIBIDO POR PARTE DE NUESTROS COLABORADORES						
INFORMACIÓN ENTREGADA POR NUESTROS COLABORADORES						
TIEMPO DE ESPERA ANTES DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO						
INFRAESTRUCTURA E INSTALACIONES EMPLEADAS EN EL SERVICIO						
COMODIDADES Y CONFORT EN SALAS Y/O CONSULTORIOS						
MANTENIMIENTO Y ASEO DE LA SEDE EN GENERAL						
¿CÓMO CALIFICARÍA SU EXPERIENCIA GLOBAL RESPECTO A LOS SERVICIOS DE SALUD QUE HA RECIBIDO POR PARTE DE ILDETECSA?						
¿RECOMENDARÍA A SUS FAMILIARES Y AMIGOS NUESTRA FUNDACIÓN? Marque con una "X"						
DEFINITIVAMENTE SI _____ PROBABLEMENTE SI _____ PROBABLEMENTE NO _____ DEFINITIVAMENTE NO _____						
CUÉNTANOS ¿EN QUÉ PODEMOS MEJORAR?						
¡ MUCHAS GRACIAS ! TU OPINIÓN ES TAN IMPORTANTE PARA NOSOTROS COMO TU SALUD						
FIRMA USUARIO: _____						

Figura 14. Nuevo formato de encuesta de satisfacción acorde a la normativa vigente

Después de elaborar el formato con los respectivos códigos y logo de la empresa se procedió a hacer la actualización en el *Listado Maestro de Documentos*<sup>15</sup>, donde se hizo el respectivo control de cambios y se especificó la versión que se iba a implementar (Versión 2).

Finalmente se realizó la socialización de la nueva encuesta con el personal encargado de atención al usuario, informándoles el motivo del cambio, la ruta disponible donde podían

<sup>15</sup> Listado manejado por ILDETECSA donde se consigna el control de cambios y actualizaciones de todos los documentos que son propiedad de la empresa.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

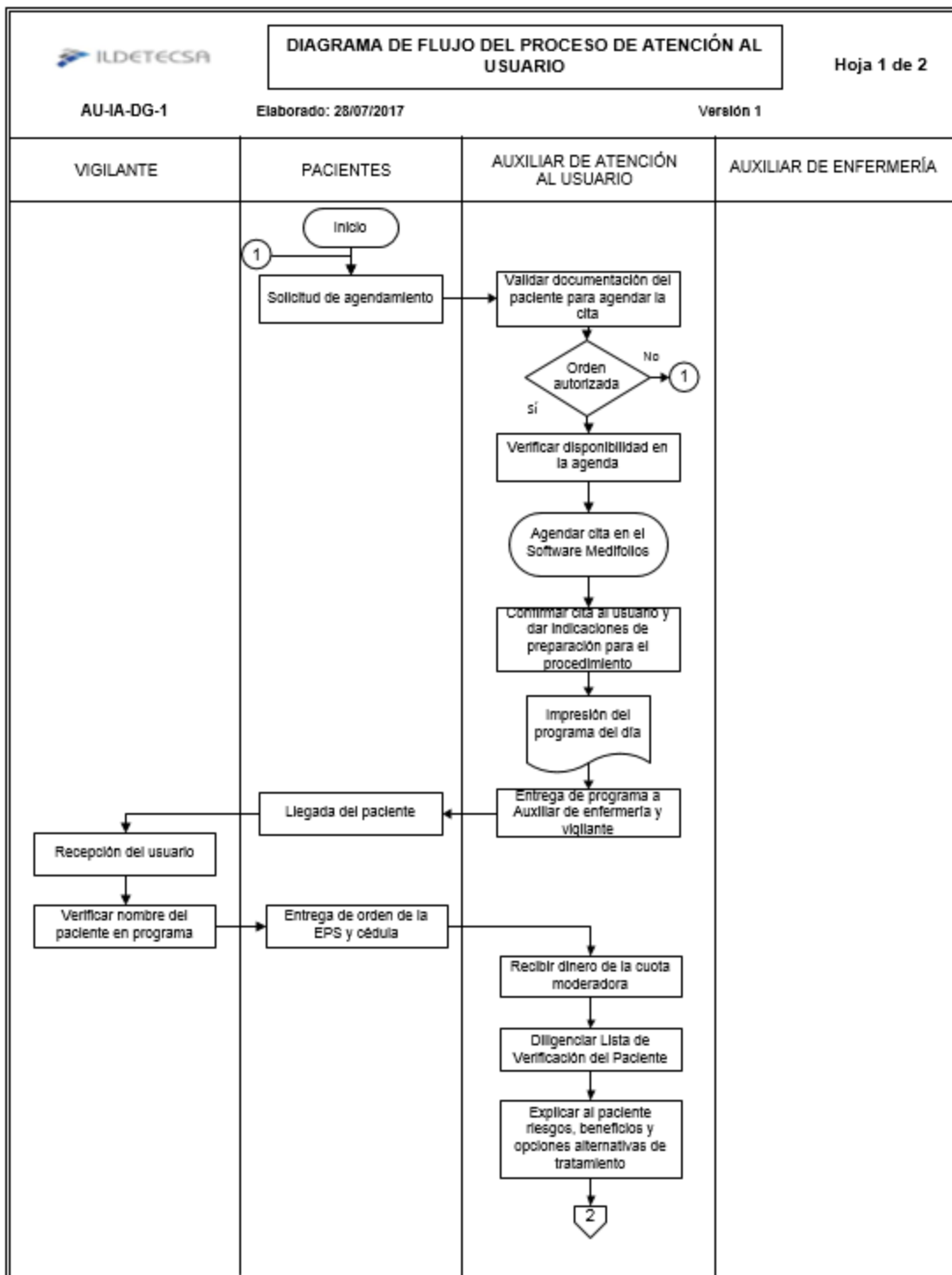
encontrar el formato, el carácter obligatorio de cumplimiento en todas las sedes de la empresa, y se les indicó que su aplicación sería a partir del 1 de Agosto de 2017. La metodología en la aplicación de la encuesta se mantendrá con el muestreo de usuarios previamente determinado por ILDETECSA con la fórmula estadística.

### **7.5 Reestructuración de las actividades que conforman la admisión del paciente**

Se aprobó por parte del ingeniero John Pinto, realizar esta mejora en reunión realizada el 14 de julio de 2017. Se procedió a socializar con las Auxiliares de atención al usuario que a partir de la fecha se incluirían actividades en la admisión del paciente dedicadas a dar información al usuario respecto al procedimiento que iba a ser realizado explicando los riesgos, beneficios, y opciones de tratamiento, antes de hacer la firma del consentimiento informado. Esto con el fin de atender las oportunidades encontradas desde la perspectiva del usuario respecto a la falta de información entregada por la fundación y desde la perspectiva de la empresa se buscó que las actividades que conforman el proceso de atención al usuario estuvieran acordes a lo dictado en la reglamentación vigente en términos de salud, como lo es la Resolución 2003 de 2014 que dicta las disposiciones sobre el consentimiento informado y la Resolución 4343 de 2014 donde se reglamenta la Carta de derechos y deberes del paciente del Ministerio.

Además de cumplir con la normativa vigente, se buscó que los usuarios tuvieran un espacio durante la admisión para resolver las dudas de una manera tranquila pensando siempre en la comodidad del paciente, por lo que se dispuso de una silla al lado de recepción para hacer la admisión teniendo en cuenta la avanzada edad de la mayoría de los usuarios. Esta actividad quedó consignada en el diagrama de flujo después de las mejoras y en el Manual de Funciones de las Auxiliares de Atención al Usuario.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA



## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

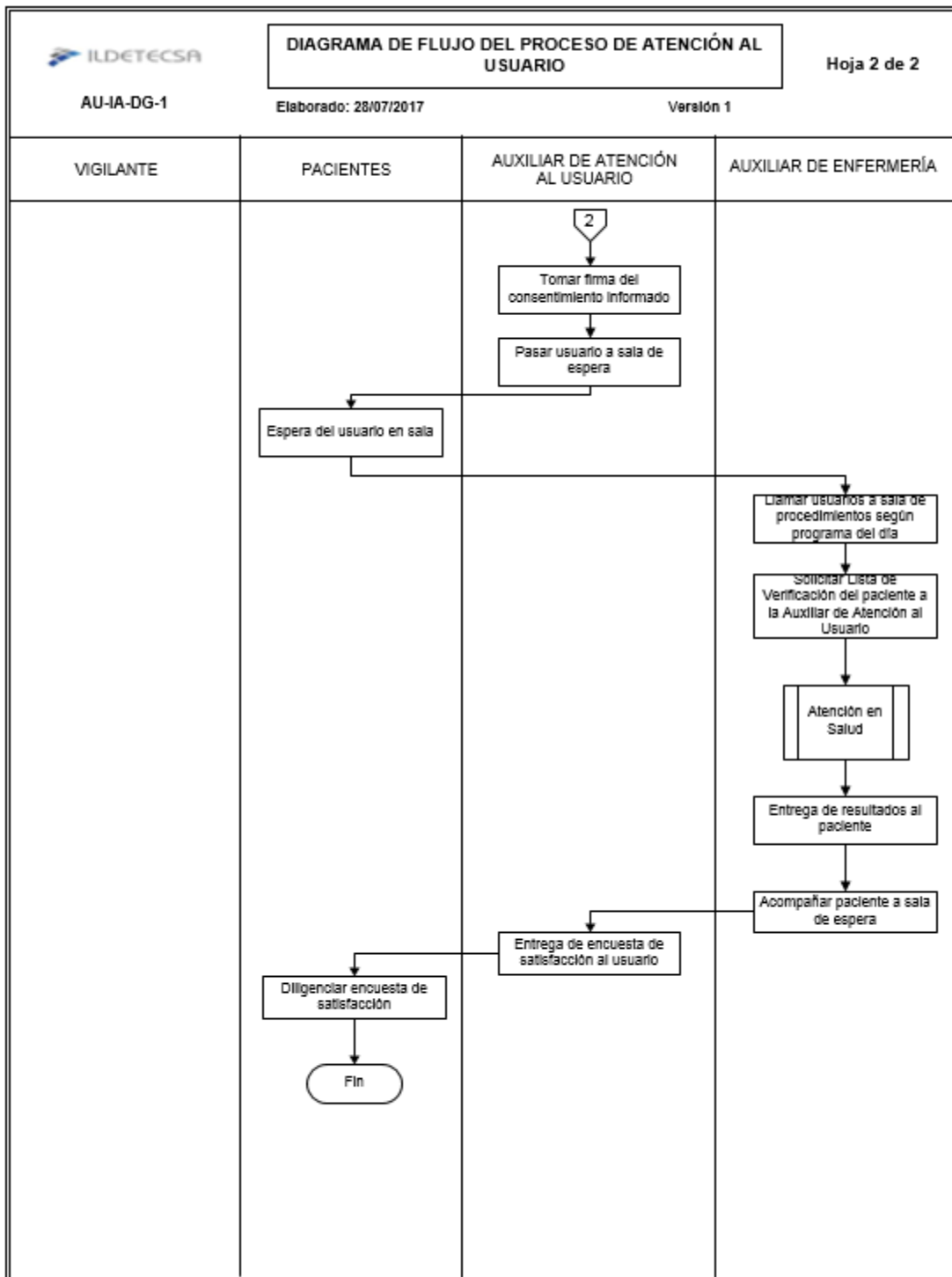


Figura 15. Diagrama de flujo del proceso de atención al usuario después de las mejoras

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

Después de su aprobación y socialización se inició con la ejecución de las actividades como se observa en las figuras 16 y 17 donde los pacientes tuvieron espacio para realizar una admisión más confortable, tranquila y completa, atendiendo a las quejas referentes a la falta de información entregada por la fundación.

Se mantuvo observación directa sobre el proceso de admisión para ver cómo los pacientes reaccionaban a las mejoras planteadas y evitar que ocurrieran represamientos en la admisión, lo cual, finalmente no ocurrió, gracias a las demás mejoras propuestas como el cambio de responsable de la entrega de resultados de la recepcionista a la Auxiliar de enfermería y el hecho de citar a los pacientes con 20 minutos de anticipación y no una hora, lo que mejoró el flujo de pacientes en sala de espera.



Figura 16. Actualización de datos de los pacientes durante la admisión

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA



*Figura 17. Lectura y firma del consentimiento informado*

### 7.6 Caracterización del proceso de Gestión de PQRS

Siguiendo el plan de implementación propuesto se procedió a revisar la documentación que tenía la empresa sobre el proceso de PQRS, la cual se encontraba incompleta y desactualizada. Se realizó entonces una reunión con el ingeniero John Pinto encargado de dar respuesta y solución a las PQRS en la fundación, para identificar las actividades que se estaban realizando y cuáles debían realizarse en el proceso y no se estaban haciendo.

A partir de esta información se procedió a identificar el objetivo, alcance y justificación del proceso, clasificación de las PQRS, estandarización de tiempos de respuesta y finalmente la caracterización del proceso identificando el líder del proceso o responsable, así como el proveedor, las entradas, salidas y el usuario de las actividades que fueron incluidas en el proceso.

Finalmente, a partir de esta información, se realizó el diagrama de flujo del proceso.

La caracterización del proceso se puede observar en el Apéndice L.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

### **7.7 Manual de funciones para las Auxiliares de Atención al Usuario**

A partir de la observación directa sobre las funciones desarrolladas por las auxiliares, las nuevas tareas que debían desarrollara a partir de las mejoras aprobadas en este proyecto, y teniendo en cuenta sus respuestas en la entrevista estructurada que se realizó en la fase diagnóstica, se procedió a determinar, con asesoría del Ingeniero John Pinto encargado de Operaciones, aquellas funciones principales que debían ser desarrolladas por las auxiliares en la empresa. Para esto, se realizó un Manual de Funciones para las Auxiliares de Atención al usuario que consta de 9 aspectos principales (como se puede observar en el apéndice M). Los aspectos que se tuvieron en cuenta fueron: la identificación del cargo (donde se especifica el nombre del cargo, jefe inmediato, dependencia, entre otros). El área funcional, es decir donde corresponde el cargo, el propósito principal u objetivo del cargo, funciones básicas que deben ser desarrolladas por las auxiliares en el ejercicio de su cargo, los entregables del cargo identificando el nombre del entregable, la periodicidad o plazo, la fuente, el canal como se deben entregar (e mail, impreso) y el usuario al que deben ser entregados. Se identificaron también los bienes que tienen las auxiliares bajo su custodia ya sean tangibles o intangibles, y finalmente las competencias técnicas del cargo y los conocimientos básicos o esenciales.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

### 7.8 Indicadores de gestión del proceso

Se realizó una revisión del *Decreto 0256 de 2016*<sup>16</sup> y *1446 de 2006*<sup>17</sup> del Ministerio de Salud y Protección Social, en los cuales se establecen indicadores para el monitoreo de la calidad en salud. Se compilaron todos los indicadores contenidos en estos decretos clasificándolos según su dominio y actor (Apéndice N).

A partir de este documento, en reunión con el Ingeniero John Pinto, encargado de calidad, se escogieron los indicadores que serían medidos por la fundación teniendo en cuenta aquellos que por norma eran de obligatorio reporte y los que la empresa tenía interés en llevar dada la pertinencia para los servicios habilitados en ILDETECSA y su direccionamiento estratégico. Igualmente se elaboraron las fichas técnicas de los indicadores y se establecieron las metas para los mismos teniendo en cuenta los datos reportados por las IPS de Colombia en los años 2015 y 2016 al Ministerio de Salud y Protección Social y las metas que fueron establecidas como política en la empresa.

Posteriormente se integró al Cuadro de Mando Integral de ILDETECSA en la hoja Mejora continua y programación los indicadores elegidos, con su respectiva ficha técnica, identificando dominio, fórmula, meta, gráfica, entre otras.

Los indicadores fueron medidos para el mes de septiembre en reunión realizada el 6 de octubre de 2017 con el ingeniero John Pinto con el fin de socializar los cambios introducidos al

---

<sup>16</sup> Por el cual se dictan las disposiciones del Sistema de Información para la calidad en salud y se establecen los indicadores para el monitoreo de la calidad en salud

<sup>17</sup> Por la cual se define el Sistema de Información para la Calidad y se adoptan los indicadores de monitoría del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

Cuadro de Mando Integral de ILDETECSA (Apéndice O) y dejar claros los canales de búsqueda de la información en el software para facilitar la medición de los indicadores en los próximos meses.

### **8. Socialización de las mejoras implementadas**

En reunión realizada con las Auxiliares de atención al usuario, que eran las directamente implicadas en la implementación de las mejoras propuestas, y el Ingeniero John Pinto encargado de la Coordinación Operacional y de la Mejora Continua de ILDETECSA, se socializaron los siguientes temas relacionados al desarrollo del proyecto:

- Diagnóstico de los procesos de atención al usuario antes de las mejoras, identificando las oportunidades de mejora que tenía la fundación para sus procesos
- Plan de implementación de las mejoras propuestas y aceptadas por el Coordinador de Operaciones
- Con el fin de documentar y facilitar la socialización de las mejoras implementadas se elaboró la Guía de atención al Usuario de ILDETECSA (Apéndice P). Este documento realizado en conjunto con el ingeniero John Pinto, compiló aspectos relevantes de la atención al usuario, incluyendo además, los cambios introducidos, derivados de las mejoras implementadas.
- Entrega de la documentación del proceso de atención al Usuario que fue estandarizado, la cual incluye: la caracterización del proceso de Atención al Usuario (Apéndice H), el procedimiento de atención al usuario (Apéndice I) y el diagrama de

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

flujo del proceso (Apéndice J). Igualmente se entregó la caracterización de proceso de PQRS y el manual de funciones que fue elaborado para las Auxiliares de Atención al Usuario (Apéndice N).

- Los indicadores de gestión para el proceso que fueron introducidos en el Cuadro de Mando Integral de la empresa fueron socializados con el Ingeniero John Pinto, responsable por llevar los indicadores de la fundación. De igual manera se incluyó la ficha técnica para cada uno de los indicadores en la herramienta de Excel con el fin de facilitar futuros procesos de inducción del personal responsable de los indicadores.

### **9. Estudio de tiempos por cronómetro después de las mejoras**

Se realizó un estudio de tiempos por cronómetro después de las mejoras aprobadas e implementadas en la Fundación ILDETECSA con el objetivo de comparar el tiempo promedio que demoraba un paciente desde que llegaba a las instalaciones de la fundación hasta que, finalmente era llamado a sala de procedimientos (Ver Apéndice Q). Los elementos a considerar fueron los mismos del diagnóstico inicial; es decir, el ciclo iniciaba con la llegada del paciente y finalizaba cuando éste era llamado para ser atendido en sala de procedimientos.

- **Escala del instrumento de medición:** el instrumento utilizado fue un cronómetro con escala de horas, minutos y segundos.
- **Toma de tiempos:** la toma de tiempos se realizó entre el 9 de agosto y el 2 de septiembre de 2017 (cuando las mejoras ya habían sido implementadas) en las jornadas de procedimientos programadas por la fundación ILDETECSA.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

- **Cálculo de tiempo promedio por elemento:** usando los datos de la muestra se calculó el tiempo promedio para el ciclo descrito en los ítems anteriores como se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9.

*Tiempo promedio por elemento después de las mejoras*

Elemento	Total tiempo de ciclo	Tiempo promedio
Admisión de pacientes	03:49:10	00:02:54
Espera del paciente	15:35:37	00:11:51
Tiempo total del ciclo	19:24:47	00:14:45

- **Cálculo de tiempo normalizado:** tiempo normalizado fue calculado con la fórmula:

$$\text{Tiempo normalizado} = \text{Tiempo observado} * \text{Valoración}$$

Como se observó que el trabajo de la auxiliar de atención al usuario fue realizado a un ritmo normal se asignó una valoración del 100% por lo que el tiempo normalizado para el elemento admisión del paciente es de 2,54 minutos y por lo tanto el tiempo normalizado del ciclo es de 14,45 minutos.

- **Definición del tiempo asignado:** dado que la persona encargada del registro de los pacientes es una mujer fueron asignados los siguientes suplementos como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10.

*Suplementos asignados después de las mejoras*

Suplementos		
Necesidades personales	Fatiga	Total
7	4	11%

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

El tiempo asignado fue calculado multiplicando los suplementos por el tiempo normalizado para cada elemento. En este caso solo la admisión de pacientes genera suplementos. Finalmente, el tiempo asignado del ciclo es de 15,04 minutos como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11.  
*Tiempo asignado por elemento después de las mejoras*

<b>Elemento</b>	<b>Tiempo Normalizado</b>	<b>Suplementos</b>	<b>Tiempo asignado</b>
Admisión de pacientes	00:02:54	11%	00:03:13
Espera del paciente	00:11:51		00:11:51
Tiempo total del ciclo	00:14:45		00:15:04

### 9.1 Análisis del estudio de tiempos después de las mejoras

A partir de la toma de tiempos para las jornadas de procedimientos realizadas en fechas posteriores a la implementación de las mejoras, se evidenció un aumento de tiempo para la actividad admisión de pacientes y una reducción de tiempo para la espera de pacientes en sala.

La actividad admisión de pacientes pasó de 55 segundos a 3,13 minutos lo que representa un aumento de 2,18 minutos. La inclusión de actividades que atendían a las quejas presentadas por los pacientes referentes a la falta de información entregada por ILDETECSA como la actualización de datos de los pacientes, la lectura del consentimiento informado y el espacio para solución de dudas, llevó al aumento en el tiempo de admisión sin que estas actividades causaran un represamiento de pacientes.

La espera del paciente en sala, que fue la queja más frecuente de los usuarios tuvo una reducción de 34,28 minutos, pasando de 46,19 minutos antes de las mejoras a 11, 51 minutos. La determinación y reducción del tiempo de anticipación con el que debían llegar los pacientes (20

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

minutos) así como la caracterización de los procesos significó una reducción significativa en el tiempo de espera del paciente en sala.

### **10. Lista de chequeo después de las mejoras**

Después de la implementación de las mejoras aprobadas, y con el fin de evaluar el impacto de las mismas, se aplicó nuevamente la lista de chequeo para empresas de prestación de servicios de Ortiz y Serrano (2013) realizada en la fase diagnóstica donde se midió que tan preparada estaba la empresa para afrontar un proceso de mejoramiento de proceso con enfoque en el rediseño, evaluando los siguientes aspectos: procesos, servucción o producción del servicio, ambiente de trabajo, talento humano, cliente (usuario), sistemas de información y mejora. Los resultados de la lista de chequeo se pueden observar en el Apéndice R.

#### **10.1 Análisis de los resultados de la lista de chequeo después de las mejoras**

A partir de los resultados obtenidos en el apéndice R se procedió a hacer un análisis comparativo para cada uno de los aspectos evaluados en la lista y que fueron mencionados anteriormente. Los resultados se pueden observar en la figura 18.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

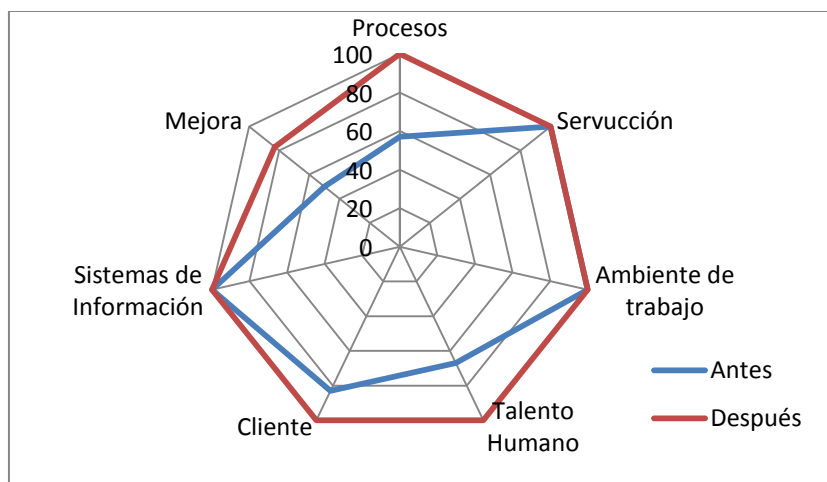


Figura 18. Análisis lista de chequeo antes y después de las mejoras

Como se puede observar en la figura 18 la empresa presentaba el porcentaje de cumplimiento más bajo antes de las mejoras implementadas, en los aspectos mejora y procesos, con aproximadamente 30% y 60% de cumplimiento respectivamente. Para el ítem procesos se procedió a implementar acciones enfocadas en mejorar aspectos que no se estaban cumpliendo para la lista de chequeo, como era el caso de la falta de documentación de los procesos, el cumplimiento de los procesos según la programación (agenda de día de citas) y la falta de identificación de un responsable para medir los procesos. Para atacar estos problemas se realizó la caracterización del proceso de atención al usuario, se elaboró el manual de funciones para las auxiliares de atención al usuario y se establecieron los indicadores de procesos con su respectivo responsable. Con estas mejoras se logró alcanzar a un cumplimiento del 100% para los procesos de atención al usuario de la fundación.

En el caso del ítem mejora de la lista de chequeo se logró pasar del 60% al 80% con el establecimiento de los indicadores de gestión claves que permiten realizar el proceso de mejora continua en la organización. Sin embargo, aún se presentan oportunidades para este ítem en la

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

empresa ya que los procesos estratégicos no han sido revisados recientemente por lo que no son tenidos en cuenta en la realización de las actividades de los procesos.

Igualmente se presentaban oportunidades de mejora para los aspectos talento humano (70% de cumplimiento aproximadamente) y cliente (80% de cumplimiento aproximadamente).

Para el área de talento humano, con la realización y socialización del manual de funciones, la caracterización del procedimiento de atención al usuario y gestión de PQRS y la elaboración del Manual de Atención al usuario como instrumento para la inducción y reinducción el personal se logró obtener un porcentaje del 100% atacando los problemas encontrados en el diagnóstico inicial referentes a la falta de manuales y procedimientos conocidos y acatados por todo el personal y la falta de inducción y reinducción al personal.

La elaboración del Manual de Atención al Usuario y la caracterización del proceso de gestión de PQRS además de impactar sobre el ítem talento humano, impactó positivamente sobre el aspecto cliente que presentaba oportunidades de mejora en el servicio al cliente que gracias a estas mejoras cumplió con un porcentaje del 100%

Los tres aspectos restantes; sistemas de información, servucción y ambiente de trabajo se habían evaluado con un 100% de cumplimiento en el diagnóstico inicial y se mantuvieron en ese porcentaje al final de la implementación de las mejoras.

Es importante resaltar que un cumplimiento del 100% no significa que la empresa tenga un nivel de excelencia para dicho aspecto, si no que ahora la organización se encuentra más preparada para implementar mejoras alcance superior a las desarrolladas en el presente proyecto y que puedan implicar inversiones de dinero superiores para su implementación, dado que ahora, la empresa cuenta con un nivel superior de organización, estandarización y cultura de sus empleados por la calidad y mejora de sus procesos.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

### **11. Encuesta de satisfacción después de las mejoras**

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada a los usuarios en los meses de marzo a septiembre (tiempo de duración de la práctica). Es importante recordar que las mejoras se implementaron en los meses de junio y julio, por lo tanto, sus resultados se evalúan para los meses de agosto y septiembre de 2017. Se presentan los resultados por cada uno de los aspectos relevantes para el presente proyecto como lo son el tiempo de espera de los usuarios en sala, información entregada por la fundación a sus usuarios, comodidad y confort en sala de espera y, se presentan también, los resultados para la satisfacción global del usuario respecto a los servicios prestados por ILDETECSA.

Es importante mencionar que por el cambio de formato en la encuesta de satisfacción, también tuvo lugar un cambio en la métrica para la medición de las encuestas (se pasó de una escala de cuatro de: Muy satisfecho, Satisfecho, Poco satisfecho e Insatisfecho a una escala de cinco opciones de respuesta: Muy bueno, Bueno, Regular, Malo y Muy malo) por lo que se tomaron únicamente los registros donde se obtuvo la calificación más alta, es decir, aquellos usuarios que dieron la máxima calificación a ILDETECSA (Muy Satisfecho ó Muy bueno) para cada uno de los ítems seleccionados.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

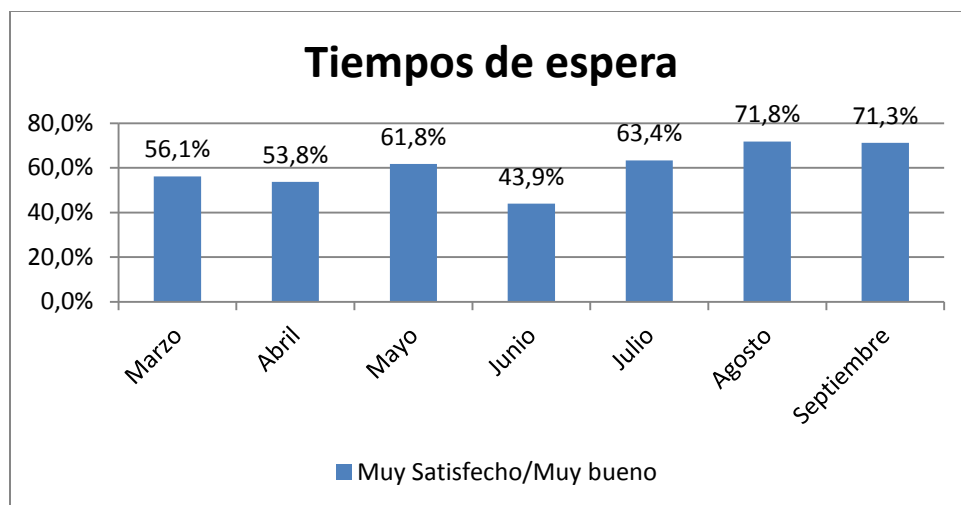


Figura 19. Tiempo de espera después de las mejoras - Encuestas de satisfacción

Como se puede observar en la figura 19, alrededor del 55% y 60% de los usuarios se consideraban muy satisfechos para los meses de marzo, abril y mayo, con los tiempos de espera para acceder al servicio. Después de la implementación de las mejoras se observa un incremento de usuarios que se consideraron muy satisfechos con los tiempos de atención de alrededor del 10%. Obteniéndose una evaluación del 71% para los meses de agosto y septiembre.

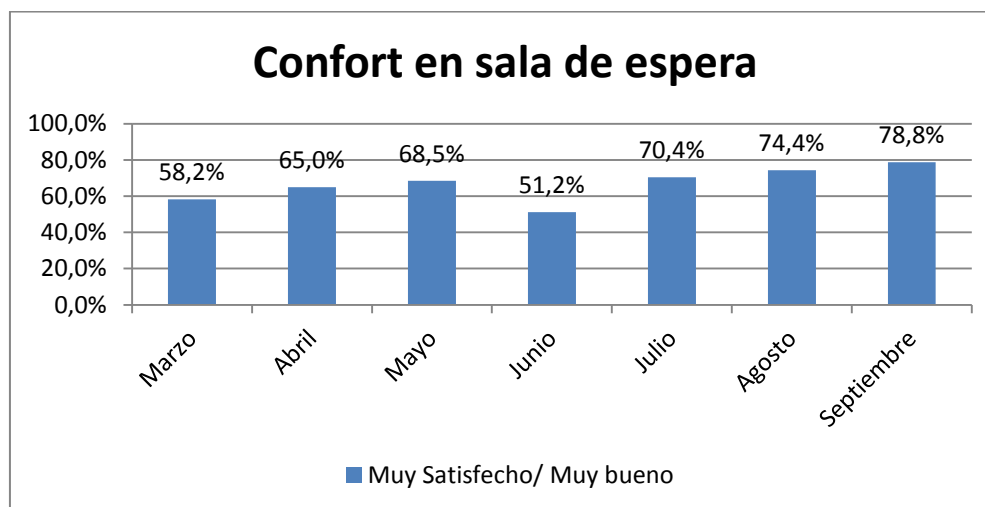


Figura 20. Confort en sala de espera después de las mejoras - Encuesta de satisfacción

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

Como un resultado directo de la disminución del tiempo de espera de los usuarios en sala, ésta se logró despejar y ya no se encuentra al límite de su capacidad a causa de un represamiento de pacientes, lo que sí ocurría con frecuencia inicialmente. Como consecuencia de lo anterior, se puede observar que antes de las mejoras el mes que obtuvo el mejor porcentaje fue mayo con un 68% de usuarios que se sintieron muy satisfechos o que consideraron muy buenas las condiciones en la sala de espera, y después de las mejoras se puede observar que septiembre tuvo un porcentaje de 78%, aumentado en 10% la satisfacción de los usuarios para este aspecto.

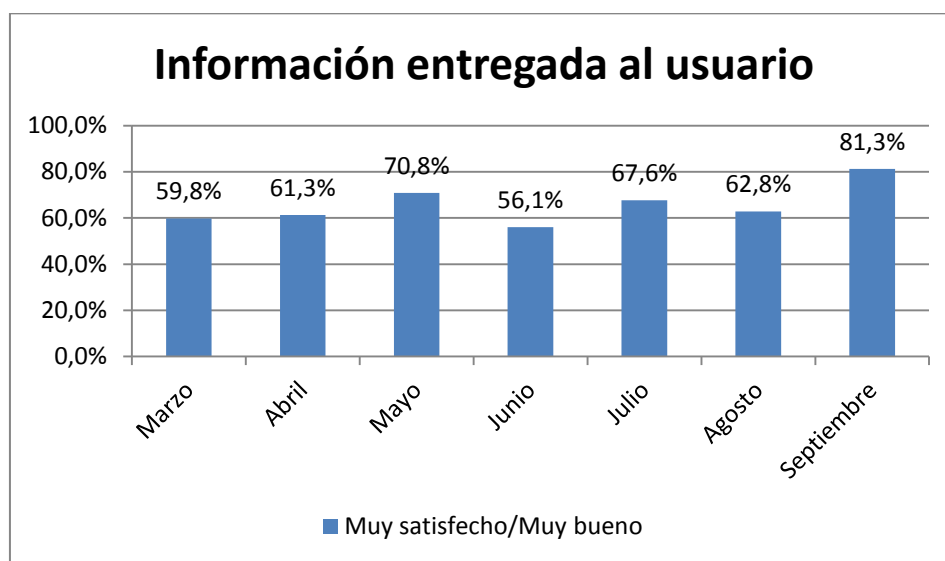


Figura 21. Información entregada al usuario después de las mejoras - Encuesta de satisfacción

Para el caso de la información entregada al usuario, que era otra de las quejas observadas durante el diagnóstico, se presentó para el mes de septiembre, por primera vez para el periodo analizado, un porcentaje superior al 80% de usuarios que se consideraron muy satisfechos con la información que les entregó la fundación. Por lo anterior podemos evaluar las mejoras relacionadas con la información entregada al usuario como muy positivas.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

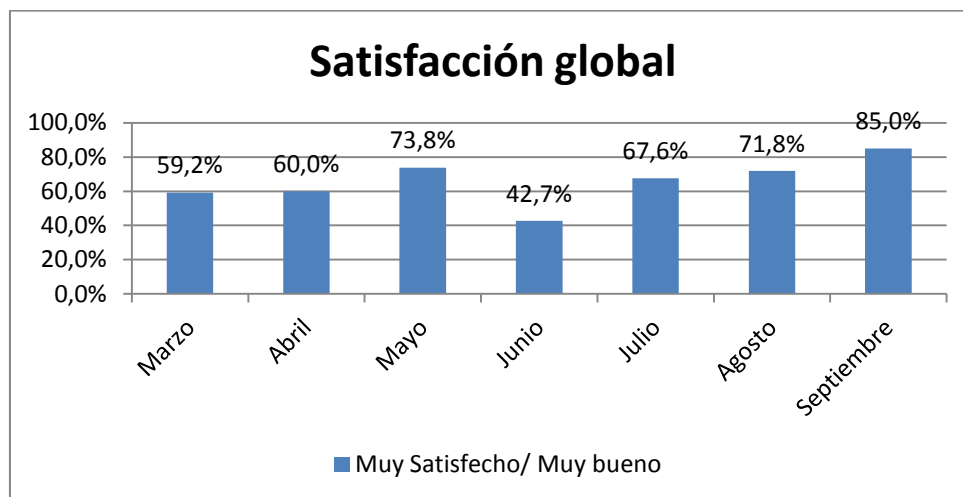


Figura 22. Satisfacción global después de las mejoras – Encuesta de satisfacción

De forma general se presenta en la figura 22 el nivel de satisfacción global de los usuarios con los servicios prestados por ILDETECSA. Mayo representa el mes que obtuvo la mejor calificación antes de las mejoras con un 74%, es decir, la satisfacción global para el periodo entre marzo y septiembre nunca había superado el 74% de personas que se consideraban Muy satisfechas. Después de la implementación de las mejoras se observa una respuesta positiva, desde la perspectiva del usuario, a las mejoras que fueron aprobadas e implementadas en el presente proyecto, obteniéndose un 85% de usuarios que se consideraron Muy satisfechos con los servicios prestados por la Fundación ILDETECSA.

### 12. Resultados obtenidos

La caracterización del proceso de atención al usuario como principal objetivo de la empresa fue cumplido y permitió que las actividades del proceso se realizaran según lo establecido en la

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

estandarización y no, según el criterio del colaborador de turno. Gracias a esta caracterización se definió que los pacientes serían atendidos según la programación, y gracias al estudio de tiempos por cronómetro se determinó el tiempo de anticipación con el que debían ser citados los usuarios. Lo anterior repercutió directamente sobre la reducción del tiempo de espera de las pacientes de 46,19 minutos a 11,51 minutos, y, además, generó un despeje en la sala de espera, observándose menor cantidad de personas represadas y por lo tanto más sillas disponibles para que los usuarios esperaran de una forma más confortable.

Sala de procedimientos 18/05/2017



Sala de procedimientos 09/08/2017

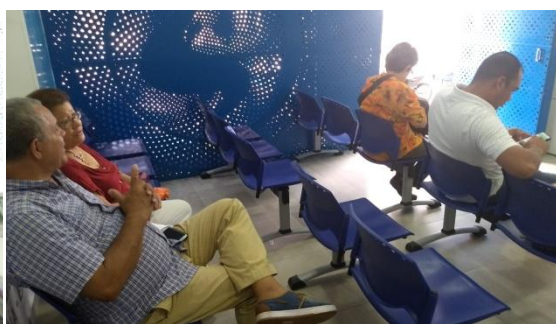


Figura 23. Comparación sala de espera antes y después de las mejoras

Pensando en mejorar la comunicación con el paciente y realizar el proceso de admisión de una forma más agradable para los usuarios se adecuó una silla al lado de la recepcionista. Este espacio fue de gran ayuda para que auxiliar de recepción pudiera actualizar los datos de los pacientes y así poder contactarlos en caso de que se presentaran cambios en la programación. Además de la importancia que la mejora representó para la fundación, la principal ganancia la obtuvieron los pacientes y familiares que tuvieron un espacio más tranquilo para obtener información sobre el procedimiento que se les iba a realizar, leer el consentimiento informado y resolver todas las dudas que tuvieran respecto al proceso. Como consecuencia de lo anterior el

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

tiempo de admisión aumentó de 55 segundos a 3,13 minutos. Lo que se evalúa como un impacto positivo ya que son minutos dedicados al intercambio de información, que era una de las quejas que presentaron los usuarios y que según las encuestas de satisfacción obtuvo una mejora desde la perspectiva del usuario pasando de un 60% de personas que se consideraban “Muy satisfechas con la información recibida por ILDETECSA, a un 81%.

Dado que el tiempo de admisión aumentó, y para evitar represamiento de pacientes en la recepción, se eliminó de las tareas de la Auxiliar de atención al usuario, una de las actividades que realizaba con más frecuencia la auxiliar que se encontraba en la recepción, como lo era la búsqueda, impresión y entrega de resultados a los pacientes. Esta tarea fue asignada a las Auxiliares de enfermería, impactando en una mejora para la eficiencia del proceso, ya que se pasa de una espera de un día hábil para la entrega de resultados, a unos segundos.

Con la implementación de las mejoras se logró obtener la mejor calificación para la satisfacción global de los usuarios con los servicios prestados por ILDETECSA para el mes de septiembre: 85% de los usuarios se consideraron “Muy satisfechos” y 14% se consideró “Satisfecho” con los servicios prestados, es decir, el 99% de los pacientes dieron una buena calificación al servicio.

### **13. Conclusiones**

Antes de iniciar a desarrollar un plan de mejoramiento en una organización es importante tener en cuenta los objetivos, necesidades y restricciones de la organización, así como contar con el apoyo del personal de la misma, para que dicho plan se lleve a cabo de forma exitosa.

El uso de herramientas de tipo cualitativo y cuantitativo en la fase de diagnóstico crea un panorama amplio y real de la situación de la organización, lo que facilita el planteamiento de oportunidades de mejora acordes a las necesidades que presenta la empresa.

Dentro de las herramientas utilizadas en el diagnóstico se destaca el diagrama de Pareto como una herramienta de gran utilidad para identificar en las encuestas de satisfacción las principales inconformidades de los usuarios y de esta manera poder priorizar en la implementación de aquellas mejoras que impacten en mayor medida dichas inconformidades.

Durante la ejecución de un plan de mejoramiento es de gran importancia tres aspectos: el primero, es la socialización de las propuestas que se vayan a implementar con el personal involucrado para tener en cuenta también sus opiniones y experiencia en el desarrollo de las actividades del proceso. En segundo lugar, es importante que en las etapas de desarrollo de las propuestas se incluya una fase de validación, es decir, dedicar un espacio de tiempo donde se haga observación del proceso para evitar que éste se salga de control como consecuencia de la implementación de cambios. Finalmente, documentar dichos cambios originados en el plan de

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

mejoramiento permite facilitar la implementación de dichas propuestas de mejora en el largo plazo, ya que se constituye como capital intelectual de la empresa.

La estandarización de los procesos es una herramienta vital de la ingeniería industrial ya que impacta grandemente en varios aspectos dentro de la organización como la identificación de roles y responsables, el fomento del orden dentro de la empresa y especialmente permite la creación de una cultura empresarial sólida, donde los empleados ejecuten las actividades de acuerdo a lo establecido, manteniendo la disciplina y el enfoque hacia los objetivos estratégicos de la empresa.

A pesar de que la mayoría de los aspectos por mejorar encontrados en el diagnóstico, fueron superados, aún se presentan oportunidades de mejora para ILDETECSA relacionadas con la caracterización de sus demás procesos misionales, el talento humano y la mejora continua de la organización, las cuales serán mencionadas a continuación con el fin de que dichas recomendaciones sean atendidas por ILDETECSA y así mantener una cultura de mejora continua en el largo plazo.

### **14. Recomendaciones**

Teniendo en cuenta los niveles de satisfacción alcanzados en los usuarios con las mejoras implementadas se recomienda continuar con la implementación de dichas mejoras acorde a los documentos elaborados en el desarrollo del presente proyecto.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

Continuar con la caracterización de los demás procesos de la empresa, especialmente aquellos procesos misionales como el de postatención, para lograr su implementación y ofrecer servicios más integrales y de calidad a los usuarios.

La capacitación del personal es de gran importancia especialmente en las empresas del sector salud, por lo que se recomienda que ILDETECSA desarrolle planes de capacitación anual que se encuentren alineados a sus políticas, y que dichos planes sean implementados tanto para el personal asistencial, como para las auxiliares de atención al usuario, con el fin de concientizar a todos los colaboradores sobre la importancia de las funciones que desarrollan en la prestación del servicio.

Teniendo en cuenta que en el desarrollo del presente proyecto se crearon documentos como manuales, guías, procedimientos y diagramas de flujo se recomienda que los procesos de inducción y reinducción del personal se lleven a cabo con base a dichos documentos, así como otros que se consideren necesarios, para que de esta manera se unifique el trabajo en cada uno de los cargos y se evite el desarrollo de actividades según criterios personales.

Se recomienda a ILDETECSA realizar el respectivo control de cambios en sus documentos para todas aquellas modificaciones aprobadas por la dirección, para que de esta manera, todos los documentos que fueron desarrollados a lo largo del proyecto, así como los que sean elaborados en el futuro, se mantengan actualizados cumpliendo con los fines para los cuales fueron creados.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

Finalmente, teniendo en cuenta los resultados de la lista de chequeo aplicada después de las mejoras, que muestran a ILDETECSA como una empresa más sólida y organizada gracias al desarrollo de la caracterización de sus procesos en el presente proyecto, se recomienda continuar con la implementación de mejoras e impacto que apunten a los objetivos estratégicos de la organización.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

**Referencias Bibliográficas**

- Armstrong, M. (1991). *Gerencia de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Legis Editores S.A
- Banco de Occidente y Asociación Nacional de Instituciones Financieras (2016). *Análisis macroeconómico y sectorial: coyuntura y perspectivas*. Bogotá, Colombia: Banco de Occidente. Recuperado de <https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/wcm/connect/banco-occidente/f8411dc4-0d99-47aa-956e-6b9074920976/INFORME-ESPECIAL-BANCO-OCCIDENTE-2016.pdf?MOD=AJPERES>
- Bonet, J. y Guzmán, K. (2015). Un análisis regional de la salud en Colombia. *Documentos de Trabajo sobre Economía Regional*, (222), 1-3. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/dtser\\_222.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_222.pdf)
- Cabello E. y Chirinos J. L. (2012). Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en servicios de salud. *Revista Médica Herediana*, 23 (2). Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1018-130X2012000200003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1018-130X2012000200003&script=sci_arttext)
- Cárdenas, J. y Fajardo, J. (2015). *Mejoramiento de procesos en la clínica de urgencias Bucaramanga en el área de urgencias* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/157648.pdf>

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

Cardona, C. S y Restrepo, A. C (2013). *Herramientas de control lista de chequeo*. Colombia:

Puntos de Encuentro. Recuperado de

[http://puntosdeencuentro.weebly.com/uploads/2/2/3/6/22361874/listas\\_de\\_chequeo.pdf](http://puntosdeencuentro.weebly.com/uploads/2/2/3/6/22361874/listas_de_chequeo.pdf)

Davenport, T., & Short, J. (1990). The new industrial engineering: information technology and

business process redesign. *Sloan Management Review*, 31, 11-27. Recuperado de

<http://sloanreview.mit.edu/article/the-new-industrial-engineering-information->

[technology-and-business-process-redesign/](http://sloanreview.mit.edu/article/the-new-industrial-engineering-information-technology-and-business-process-redesign/)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2013). *Guía para diseño, construcción e*

*interpretación de indicadores*. Bogotá, Colombia: Dirección de Difusión, Mercadeo y

Cultura Estadística Segunda edición 2013. Recuperado de

[https://www.dane.gov.co/files/120nterpretació/fortalecimiento/cuadernillo/Guia\\_construc](https://www.dane.gov.co/files/120nterpretació/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construc)

[cion\\_interpretacion\\_indicadores.pdf](https://www.dane.gov.co/files/120nterpretació/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construcion_interpretacion_indicadores.pdf)

Galloway, D. (2002). *Mejora continua de procesos: cómo rediseñar los procesos con diagramas*

*de flujos y análisis de tareas*. Barcelona, España: Gestión 2000.

García, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana.

*Revista Pensamiento y Gestión*, (27), 173. Recuperado de

<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06.pdf>

Gómez, L y Ortiz, N. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con

enfoque en el rediseño. *Revista Estudios Gerenciales*, 28(125), párr. 8. Recuperado de

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232012000400003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232012000400003)

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

Guarín, H. y Palomino, A. (2012). *Aplicación de los modelos de mejoramiento de procesos y de tiempos y movimientos en las áreas de urgencias y hospitalización de la clínica Belén de Fusagasugá para garantizar la prestación del servicio en salud con calidad* (tesis de Maestría). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3997/1030543333-2012.pdf?sequence=1>

Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Hospital Carlos III (24/07/2017). *Evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios de asistencia sanitaria pública de la comunidad de Madrid 2011*. Madrid, España: Servicio Madrileño de Salud. Recuperado de [http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application/pdf&blobheadername1=Content-disposition&blobheadername2=cadena&blobheadervalue1=filename=Encuesta+de+satisfacci%C3%B3n\\_2011.pdf&blobheadervalue2=language=es&site=HospitalCarlosIII&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1311070201543&ssbinary=true](http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application/pdf&blobheadername1=Content-disposition&blobheadername2=cadena&blobheadervalue1=filename=Encuesta+de+satisfacci%C3%B3n_2011.pdf&blobheadervalue2=language=es&site=HospitalCarlosIII&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1311070201543&ssbinary=true)

Hospital General de Almansa (24/07/2017). *Encuestas de satisfacción*. Almansa, España: Hospital General de Almansa. Recuperado de <http://hgalmansa.sescam.jccm.es/halm/cm/almansa/gallery/Ficheros%20Enlazables%20Web/ENCUESTAS%20DE%20SATISFACCION%202008-2009.pdf>

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

Hospital Santander de Caicedonia Valle, (24/07/2017). *Encuesta de satisfacción de usuarios.*

Caicedonia, Colombia: Hospital Santander. Recuperado de

<http://www.hospitalsantandercaicedonia.gov.co/encuest2.html>

Kanawaty, G. (1996). *Introducción al estudio del trabajo.* Recuperado de

<https://teacherke.files.wordpress.com/2010/09/introduccion-al-estudio-del-trabajo-oit.pdf>

Kume, H. (1992). *Herramientas estadísticas básicas para el control de la calidad.* Recuperado de

de

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=x4PnjSZYzMEC&oi=fnd&pg=PR11&dq=diagrama+de+causa+y+efecto&ots=oq-](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=x4PnjSZYzMEC&oi=fnd&pg=PR11&dq=diagrama+de+causa+y+efecto&ots=oq-znqelz6&sig=dHcDyveaWUdPdMEkcFMKIyAEz0E#v=onepage&q=diagrama%20de%20causa%20y%20efecto&f=false)

[diagrama+de+causa+y+efecto&ots=oq-](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=x4PnjSZYzMEC&oi=fnd&pg=PR11&dq=diagrama+de+causa+y+efecto&ots=oq-znqelz6&sig=dHcDyveaWUdPdMEkcFMKIyAEz0E#v=onepage&q=diagrama%20de%20causa%20y%20efecto&f=false)

[znqelz6&sig=dHcDyveaWUdPdMEkcFMKIyAEz0E#v=onepage&q=diagrama%20de%2](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=x4PnjSZYzMEC&oi=fnd&pg=PR11&dq=diagrama+de+causa+y+efecto&ots=oq-znqelz6&sig=dHcDyveaWUdPdMEkcFMKIyAEz0E#v=onepage&q=diagrama%20de%20causa%20y%20efecto&f=false)

[0causa%20y%20efecto&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=x4PnjSZYzMEC&oi=fnd&pg=PR11&dq=diagrama+de+causa+y+efecto&ots=oq-znqelz6&sig=dHcDyveaWUdPdMEkcFMKIyAEz0E#v=onepage&q=diagrama%20de%20causa%20y%20efecto&f=false)

Ministerio de Salud y Protección Social (2013). *Carta de derechos y deberes.* Bogotá, Colombia:

Ministerio de Salud y Protección Social. Recuperado de

[https://www.supersalud.gov.co/es-co/atencion-ciudadano/carta-de-derechos/carta-de-](https://www.supersalud.gov.co/es-co/atencion-ciudadano/carta-de-derechos/carta-de-derechos-y-deberes)

[derechos-y-deberes](https://www.supersalud.gov.co/es-co/atencion-ciudadano/carta-de-derechos/carta-de-derechos-y-deberes)

Niebel, B. y Freivalds, A. (2009). *Ingeniería industrial métodos estándares y diseño del trabajo.*

México, D.F: McGraw Hill

Organización Internacional para la Estandarización (2015). *ISO/TC 176/SC 2/N544R3 Guidance*

*on the concept and use of the process approach for management systems.* Ginebra, Suiza:

International Organization for Standardization. Recuperado de

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

[http://www.iso.org/iso/04\\_concept\\_and\\_use\\_of\\_the\\_process\\_approach\\_for\\_management\\_systems.pdf](http://www.iso.org/iso/04_concept_and_use_of_the_process_approach_for_management_systems.pdf).

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2016). *Colombia aún se enfrenta con desafíos para mejorar la calidad de su sistema de salud*. Ciudad de México, México: OCDE. Recuperado de <http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/colombia-aun-se-enfrenta-con-desafios-para-mejorar-la-calidad-de-su-sistema-de-salud.htm>

Ortiz, L. y Perez, L. (2015). *Estrategias para el mejoramiento de la calidad del servicio al usuario en la IPS Assalud en Bucaramanga* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/160187.pdf>

Ortiz, R. E. (1993). *Análisis y mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bucaramanga, Colombia: Ediciones UIS

Ortiz, R. E. y Serrano L. (2013). *Mejoramiento de Procesos en empresas de prestación de servicios*. Bucaramanga, Colombia: Ediciones UIS.

Pontificia Universidad Javeriana (s.f). *Documentación, procesos y procedimientos*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/drh/oym/Servoym1.htm>

Rico, L., Maldonado, A., Escobedo, M.T. y De la Riva, J. (2005). Técnicas Utilizadas para el estudio de tiempos: un análisis comparativo. *Cultura Científica y Tecnológica*, 2(11), 9-17. Recuperado de <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/539>

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ILDETECSA

- Sales, M. (2013). *Diagrama de Pareto*. España: EALDE Bussiness School. Recuperado de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44144377/Diagramde\\_pareto.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1491428581&Signature=V01UipizuS%2FK%2F0lhXslH8a7WMr0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Ddiagrama\\_de\\_Pareto.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44144377/Diagramde_pareto.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1491428581&Signature=V01UipizuS%2FK%2F0lhXslH8a7WMr0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Ddiagrama_de_Pareto.pdf)
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=NW9HeT0Vm\\_IC&oi=fnd&pg=PA1&dq=indicadores+de+gesti%C3%B3n&ots=-nwqFdcgdd&sig=L-sktqVQWqypNaWjRo03qUMwUjM#v=onepage&q=indicadores%20de%20gesti%C3%B3n&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=NW9HeT0Vm_IC&oi=fnd&pg=PA1&dq=indicadores+de+gesti%C3%B3n&ots=-nwqFdcgdd&sig=L-sktqVQWqypNaWjRo03qUMwUjM#v=onepage&q=indicadores%20de%20gesti%C3%B3n&f=false)
- Schroeder, R. G. (2011). *Administración de operaciones*. Recuperado de <http://ezproxy.uis.edu.co:2090>
- Zaratiegui, J. (1999). Método sistemático de mejora de procesos. Adaptado de: La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Revista Economía Industrial*. Recuperado de [ftp://ftp.ucauca.edu.co/Facultades/FIET/Materias/Gestion\\_tecnologica/2005/Clase%206/12jrza~1.pdf](ftp://ftp.ucauca.edu.co/Facultades/FIET/Materias/Gestion_tecnologica/2005/Clase%206/12jrza~1.pdf).