

Visión Informativa

SEPTIEMBRE - OCTUBRE DE 2011

Una Publicación de FUNDACIÓN VISIÓN SALUD

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN EL PROCESO DE ACREDITACION EN SALUD:

ESTUDIO DE CASO EN LA E.S.E. HOSPITAL PABLO VI
DE LA LOCALIDAD BOSA EN BOGOTÁ



Proyecto de Investigación desarrollado por los autores para optar al título de Magíster en Calidad de Gestión Integral de la Universidad Santo Tomás en convenio con Icontec y publicado en este medio con la correspondiente autorización



Carlos Alfonso Guzmán Méndez
Especialista en Auditoría Médica y Gerencia de Servicios de Salud
Secretaría Distrital de Salud de Bogotá



Weymar Fernando Muñoz Muñoz
Especialista en Alta Gerencia
Fundación Visión Salud

Esta investigación está dedicada especialmente al equipo de trabajo de la E.S.E. PABLO VI de la localidad de Bosa que de manera excepcional labora todos los días para mejorar la calidad del servicio que brinda a la comunidad de su área de influencia con un alto grado de responsabilidad social.

De igual forma esta dedicada a los líderes que integralmente se han entregado con todos sus esfuerzos y competencias a desarrollar una institución que hoy es referente a nivel nacional por la excelencia de sus servicios y la calidad de su gente.

AGRADECIMIENTOS

El equipo investigador agradece al Doctor Carlos Edgar Rodríguez, Director de Acreditación en Salud de Icontec, por su paciencia y entrega para que el proyecto se llevara a feliz término, a la Gerente de la E.S.E. PABLO VI DE BOSA, Doctora Gloria Polanía Guillón, por haber permitido la realización del proyecto, a la Doctora Martha Yolanda Ruiz por su asesoría, a la Doctora Inés María Galindo referente para la oficina de Seguridad del Paciente de la ESE PABLO VI y su equipo de trabajo, al Doctor Juan Manuel Duque Vargas referente para el proyecto de investigación, a los directivos y líderes de la ESE PABLO VI, a los miembros de los COPACOS y a todo el personal que labora para la institución por sus aportes al desarrollo de la investigación.

I. INTRODUCCIÓN

La Acreditación es el proceso voluntario y periódico de autoevaluación interna y revisión externa de los procesos y resultados que garantizan y mejoran la calidad de la atención del cliente en una organización de salud, a través de una serie de estándares óptimos y factibles de alcanzar, previamente conocidos por las entidades evaluadas. Es realizada por personal idóneo y entrenado para tal fin y su resultado es avalado por entidades de acreditación autorizadas para dicha función (Resolución 1445 de 2006). El SUA en salud, está reglamentado por el Decreto 1011 de 2006 del Ministerio de la Protección Social, que define los componentes del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad; y, las Resoluciones 1445 de 2006, 2181 de 2008 y 3960 de 2008. El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTÉC tiene la exclusividad por parte del Ministerio de la Protección Social en Colombia para evaluar la implementación del SUA.

De acuerdo con el Decreto 1011 de 2006, artículo 41, el Sistema Único de Acreditación en el Sistema de Seguridad Social, es “el conjunto de entidades, estándares, actividades de apoyo y procedimientos de autoevaluación, mejoramiento y evaluación externa, destinados a demostrar, evaluar y comprobar, los niveles superiores de calidad por parte de las Instituciones Prestadoras de Servicios, las EAPB y las Direcciones Departamentales, Distritales y Municipales que voluntariamente decidan acogerse a este proceso”¹.

Cuando una empresa logra adelantar con éxito el proceso de Acreditación, demuestra su capacidad de gestión y mejora de la

¹ MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto 1011. Por el cual se determina las características del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad para todas las instituciones de salud. 2006.

RESUMEN

El Sistema Único de Acreditación en Colombia (SUA) significa para las instituciones que lo implementan uno de los logros más importantes en cuanto a procesos de mejora de la calidad en el sector salud. Estar Acreditado en Salud significa, poseer altos estándares de calidad en la prestación de servicios.

El objetivo general de la investigación fue determinar los factores críticos de éxito (FCE), en el proceso de acreditación en salud, para lo cual se tomó como caso de estudio la Empresa Social del Estado (E.S.E) Hospital Pablo VI de la localidad de Bosa que obtuvo la Acreditación en Salud en el año 2006 y su ratificación (ampliéndose a todas sus sedes) en marzo de 2010. Esta institución ha sido ejemplo a nivel nacional y se ha convertido en referente para las instituciones que buscan tener éxito en el proceso de implementación del SUA en el marco del SOGC (Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad – Decreto 1011 de 2006 del Ministerio de la Protección Social).

En este artículo se describe el proceso metodológico, etapas y estrategias aplicadas para la recolección de información y para el cumplimiento de los objetivos, la discusión o análisis de resultados y finalmente, conclusiones y recomendaciones que pueden ser tomadas como referentes para el desarrollo de futuros proyectos de investigación o de aplicación del SUA.

Los resultados incluyen, los factores de éxito identificados en la primera fase de la investigación, los F.C.E. que llevaron a la E.S.E. a obtener la acreditación y re acreditación en Salud y la relación de los factores críticos de éxito con los estándares de acreditación. Los F.C.E. en el proceso de Acreditación en Salud del Hospital Pablo VI de Bosa E.S.E., institución de baja complejidad, son: Compromiso, actitud y sentido de pertenencia de todo el personal de la E.S.E. hacia la institución y la comunidad; enfoque en la comunidad (clientes) y sus necesidades; contar con una planeación (misión, visión, objetivos) a largo plazo; calidad y perfil (formación y experiencia) del recurso humano (personal de la empresa); cultura de calidad, evaluación y mejoramiento continuo; continuidad en los planes, objetivos y políticas institucionales independientemente de las personas que estén en la dirección; habilidades, compromiso y liderazgo de la gerencia y directivos; y, trabajo en equipo.

Estos F.C.E. identificados, le permitirán a las instituciones autoevaluarse e identificar con respecto a su entorno institucional, hacia donde dirigir sus esfuerzos para lograr tener éxito en la implementación del SUA.

Palabras Claves: Acreditación en Salud, Factor Crítico de Éxito, Calidad en Salud.

Presentación

Apreciado lector:

Es un gusto presentarles la edición número 22 del periódico Visión Informativa. En esta ocasión primero queremos agradecer a todos por el respaldo en la realización del Primer Congreso Surcolombiano de Calidad en Salud, de verdad muy satisfechos por el resultado en lo académico, organizativo y la participación de las empresas en el Congreso, siete departamentos y un gran número de empresas copatrocincadoras. Desde ya los invitamos para el Segundo Congreso Surcolombiano de Calidad en Salud en alguna ciudad del suroccidente de Colombia en el 2012.

Presentamos en esta edición dos artículos muy importantes por su trascendencia. El primero los resultados de un proyecto de investigación en el que participo uno de los ejecutivos de la Fundación Visión Salud el Señor Weymar Muñoz referente al tema de Acreditación en Salud y en segundo lugar un excelente artículo del Doctor Aldemar Bautista Otero acerca de la oferta de empleo para las Gerencias de las E.S.E.s. a nivel nacional por procesos de meritocracia en el primer trimestre del 2012.

Esta es la primera entrega referente al tema de los concursos para gerentes, en la edición noviembre-diciembre (última del 2011) y enero-febrero de 2012 se publicaran muestras de pruebas como las que presentaran los aspirantes a Gerentes de E.S.E. en el 2012 y que también se podrán desarrollar y ser evaluadas a manera de ejercicio preparatorio a través de la WEB de la Fundación.

calidad, su capacidad de aprendizaje permanente y evolución, su decidida vocación para la construcción de su visión de futuro y su responsabilidad con el sistema. A nivel nacional, esto significa un importante logro, ya que actualmente, solo veinte instituciones ostentan la acreditación. Dada la importancia que tiene la implementación del Sistema Único de Acreditación en Salud para mejorar la calidad y garantizar el éxito de las instituciones del sector se busca responder la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores críticos de éxito en el proceso de Acreditación en Salud? Es decir, aquellos que garantizan el éxito del proceso y sin los cuales este no sería posible.

La respuesta a esta pregunta permitirá adelantar estudios y acciones a futuro que propendan por el mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios de salud y el fomento de la Acreditación de las mismas. Por lo anterior y considerando la dificultad de acceso a información de cada institución en particular, se toma como caso de estudio la E.S.E. Pablo VI de la localidad de Bosa, reconocida por sus excelentes resultados.

Como consecuencia de lo anterior, el objetivo principal es mostrar los resultados del proceso de identificación de los Factores Críticos de Éxito – FCE, en el proceso de Acreditación en Salud del Hospital Pablo VI de Bosa E.S.E., institución de primer nivel de atención, que la llevaron a obtener la Acreditación en Salud el 14 de febrero de 2006 y su ratificación el 23 de marzo de 2010. Adicionalmente, se busca analizar la relación de los FCE identificados con los estándares incluidos para la acreditación en salud e identificar las herramientas gerenciales que apoyaron el proceso.

Para cumplir dichos objetivos se presenta a continuación apartes del marco de referencia tomado en cuenta para la definición de Factor Crítico de Éxito, partiendo de una revisión de diferentes autores relacionados con la gerencia, y lo que para ellos son aspectos fundamentales para el éxito organizacional. Entre estos se encuentran John Rockart, Michael Porter, Miguel Ángel Cornejo, Robert Kaplan, Sydney Finkelstein y Erick M Jackson y Avedis Donabedian entre otros. A continuación las principales referencias al respecto.

De acuerdo con Rockart, el término FCE fue desarrollado en el MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts) y lo denominó como: "Método de Los Factores Críticos de Éxito". Para dicho investigador son importantes y decisivos los Factores Críticos de Éxito, por cuanto son utilizados en el proceso del diseño y la estrategia organizacional. CSF son las siglas para Critical Success Factor o (Factor Crítico de Éxito).²

² ROCKART. Citado por un Anónimo. Consultado el 30 de septiembre de 2008 de: www.12manage.com/methods_rockart_csf_kpis_es.html, de un artículo publicado en Harvard Business Review, en 1981

Felicitaciones a Industrias Axial, una empresa familiar del valle que evoluciona de manera sólida para convertirse en líder en su ramo a nivel nacional, pensando ya en la internacionalización.

A todos un abrazo fraternal, esperamos sus aportes para la próxima edición.

Con sentimientos de aprecio


Paola Rocío Muñoz Muñoz
Presidente Fundación Visión Salud

Visión
Informativa

Consejo Editorial

Weymar Fernando Muñoz Muñoz
Paola Rocio Muñoz Muñoz
Ivan Dario Gómez González

INVITADOS

Magister CARLOS ALFONSO GUZMAN MENDEZ
Magister WEYMAR FERNANDO MUÑOZ MUÑOZ
Médico ALDEMAR BAUTISTA OTERO
INDÚSTRIAS AXIAL

Diseño e Impresión: Litocentral S.A.S PBX: 875 8014

Peter Drucker, en su obra "The practice of Management", utiliza el concepto de Áreas de Resultado Clave (ARC), cuyas características se sintetizan de la siguiente manera: son ámbitos de la acción empresarial en los que dicha institución necesita alcanzar mejores resultados para lograr el éxito; se fijan prioridades sobre las que se deben concentrar esfuerzos; y, son aspectos de la gestión en los cuales, si la empresa actúa bien, se garantiza el éxito³.

Por su parte, Peter Senge, en su libro "La Quinta Disciplina", establece cinco factores fundamentales al referirse a las empresas inteligentes o que aprenden. Estos son: Dominio Personal, Modelos Mentales, Visión Compartida, Trabajo en Equipo y Enfoque Sistémico⁴.

Avedis Donabedian, introdujo el concepto de Estructura, proceso y resultado, que constituyen hasta hoy día el paradigma dominante de la evaluación de la calidad de la atención en salud. Por estructura, se refiere a los insumos concretos y cuantificables de edificaciones o agrupamientos, medicamentos, insumos médicos, vehículos y personal, dinero, sistemas organizacionales. Todos ellos necesarios pero no suficientes para brindar calidad de la atención. Por proceso, se entiende todo aquello que se realiza activamente para que el paciente reciba adecuadamente la prestación del servicio. Podría decirse que es el elemento clave para asegurar la calidad. Resultado, finalmente hace referencia a una adecuada culminación del proceso de atención del paciente⁵.

La identificación de los factores críticos de éxito en las organizaciones debe dar respuesta a dos interrogantes planteados por John W. Mullins, el cual explica cómo la diferencia entre ganadores y perdedores está en la manera como los primeros reconocen los factores críticos para triunfar en una industria y arman equipos en función de esos FCE. Estas preguntas son: ¿Cuáles son las decisiones o actividades que, si se toman o realizan de manera incorrecta, casi siempre afectarán de manera negativa el desempeño de la compañía, aunque la mayor parte de las otras cosas se hagan bien?; ¿Cuáles son las decisiones o actividades que, si se toman o realizan correctamente, casi siempre tendrán enormes efectos positivos en el desempeño, aun cuando se cometan otros errores?⁶.

³ Anónimo. Consultado el 30 de diciembre de 2008 de: http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de-exito_y_las_areas_de_resultado_clave. Citado del libro "The Practice of Management".

⁴ SENGE Peter- La Quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. 2^a edición. Editorial Gráfica. Año 2000. Pág. 123

⁵ Anónimo. Consultado el 30 de diciembre de 2008 de: <http://www.gerenciasalud.com/art04.gtm>, citado del libro "los 7 pilares de la calidad". 1966.

⁶ MULLINS, J. Citado por un Anónimo. Business Strategy Review. Consultado el 30 de noviembre de 2008 de: Gestión/Business Strategy Review. 2007

¡SE OFRECEN 1000 EMPLEOS PÚBLICOS!



ALDEMAR BAUTISTA OTERO

Medico Cirujano de la Universidad Nacional de Colombia con Especializaciones en Gerencia en Servicios de salud y Gerencia y Auditoria de la Calidad en Salud de la Universidad Jorge Tadeo Lozano de Bogota. Master en Gestión de Servicios en Salud de la Universidad Alcalá de Henares de España, cursando Maestría en Administración de la Universidad Nacional de Colombia en Bogota.

Termina el proceso electoral y empieza la puja por los cargos directivos de las diferentes regiones del país que desde el próximo primero de Enero de 2012 tomaran posesión para regir el futuro de cada rincón de esta patria. Si no lo logra no se desanime justo en ese momento comenzara el proceso para elegir cerca de 1000 gerentes para las empresas sociales del estado.

Cada una de las casi mil Empresas Sociales del Estado de los 32 departamentos y los municipios del país deberán unificar su periodo. El parágrafo transitorio del artículo 28 de la ley 1122 de 2007 ordena que Todos los gerentes de las ESE departamentales, distritales o municipales iniciarán períodos iguales el 1º de abril de 2012. Esto se traduce en que El 31 de marzo de 2012 todas las Empresas Sociales del Estado, del orden municipal, distrital y departamental, unificaran su periodo, pues las del orden nacional lo unificaron el seis de noviembre de 2010, para que este coincida con el periodo de alcaldes y gobernadores y puedan apoyar su gestión.

Esta especial ocasión tiene varios factores a resaltar:

- La novedad de encontrar una oferta de casi 1000 empleos públicos, de gerencia pública para ser precisos.
- La provisión de las gerencias, según el estado del arte, solo tendrá en cuenta las competencias gerenciales.
- La selección de gerentes de las Empresas Sociales del Estado se realizará por MERITOCRACIA.

La normatividad y su extensa jurisprudencia han logrado unificar los criterios para la selección de gerentes de las empresas sociales del estado, y salvo que la ya inminente creación del ministerio de Salud la modifique, es claro que la provisión de dichas gerencias tendrán en cuenta las competencias gerenciales, el mérito, la capacidad y experiencia, las calidades personales y su capacidad como gerente público, dicho de otra manera el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del empleo.

Las funciones de un gerente de Empresa Social del Estado son además de la representación legal de la institución y el cumplimiento de la normatividad vigente, las de la ordenación del gasto, las de nominador, las administrativas incluyendo la planeación, organización, ejecución, evaluación y ajuste de procesos. Y las de dirección del hospital.

La norma también dicta; para ejecución del proceso de selección para la elección o reelección de gerente de Empresa Social del Estado, con el fin de garantizar la meritocracia y la objetividad del proceso, que debe encargarse a:

- Un órgano técnico designado para el efecto y conformado por los directivos de la entidad nominadora y/o consultores externos, ó
- Una universidad pública o privada, ó
- Una empresa consultora externa especializada en selección de directivos, ó
- A través de contratos o convenios interadministrativos con entidades de la administración pública con experiencia en selección de gerencia pública.



Espere en la edición Noviembre-Diciembre (Última de 2011) y Enero-Febrero de 2012 test de muestra para autoevaluación y preparación del concurso de meritocracia para la elección de Gerentes de las E.S.E.s del país. También los podrá resolver y obtener resultados en línea en la Web de la Fundación.

Cualquiera de las entidades nominadas para verificar los conocimientos y las competencias gerenciales indicará a la junta directiva el candidato que logre el máximo puntaje dado que cumple con las competencias requeridas y se ajusta al perfil del cargo, para que el ejecutivo proceda a la designación.

La elección de gerente debe entonces seguir los preceptos de la carrera administrativa, y por ende la selección se hará exclusivamente con base en el mérito, mediante procesos de selección en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación alguna. Y aunque suene un tanto irreal son las condiciones establecidas y las que se hacen exigibles a la luz de la legalidad, muchos de los hoy gerentes lo lograron exigiendo al ejecutivo el respeto por lograr el máximo puntaje a través de derechos de petición e incluso de tutelas que por demás empezaron por estas tierras.

El Mérito es pues el principio que guie la elección de gerentes y estará determinado por la demostración permanente de las calidades académicas, la experiencia y las competencias requeridas para el desempeño de este tipo de empleo.

Que los gerentes de las Empresas Sociales del Estado sean seleccionados por entes externos, solo por sus competencias y en concurso de méritos trae consigo otros elementos adicionales tales como que la convocatoria sea pública, que pueda participar en ella cualquier persona, que cumpla requisitos, que va a ser imparcial, transparente y eficaz de modo que se logre la selección del mejor candidato posible.

Dado que todo el proceso de elección de la entidad que guiará el concurso, más la convocatoria pública, la inscripción de candidatos, la selección de aspirantes aptos para el proceso, las pruebas de selección, la publicación de listas de elegibles, más recursos y la posterior designación de gerente, cuenta con apenas doce semanas, resulta prudente que si usted es uno de los aspirantes inicie prontamente el proceso de preparación.

Usted si se considera candidato a una de las casi mil plazas de gerente de empresa social del estado debe primero verificar que cumple requisitos y luego examinar si posee las competencias exigidas. Un doble "sí" lo pondrá en la grilla de partida y recuerde la campaña está reservada solo al primero de la lista.

Los requisitos del cargo depende del nivel de atención y en general son: para baja complejidad, es decir primer nivel de atención ser profesional universitario en áreas de la salud, económicas, administrativas o jurídicas. Con postgrado en salud pública, administración, gerencia hospitalaria, ó administración en salud y con experiencia profesional en cargos de nivel directivo, ejecutivo, asesor o profesional en organismos públicos o privados que integren el Sistema General de Seguridad Social en Salud, de dos (2) años. Para el segundo nivel de atención ser profesional en áreas de la salud, económicas ó administrativas con título de postgrado en salud pública, administración o gerencia hospitalaria y administración en salud. Y contar con tres (3) años en cargos de nivel directivo, ejecutivo, asesor o profesional en organismos o Entidades públicas o privadas que integren el Sistema General de Seguridad Social de Salud. Para el tercer nivel de atención ser profesional en áreas de la salud, económicas, administrativas ó Jurídicas con título de Postgrado en Salud Pública, administración o gerencia hospitalaria, administración en salud o en áreas económicas, administrativas y con experiencia profesional de cuatro (4) años en cargos de nivel directivo o ejecutivo o asesor o profesional en organismos o entidades públicas o privadas que integren el sistema de seguridad social en salud.

Cada hospital está en libertad de aplicar o no las equivalencias establecidas en el artículo 25 del Decreto 785 del 17 de marzo de 2005 y de restringir su perfil. Por ello es recomendable desde ahora



visitar la página web de la entidad que aspira a gerenciar por aquello de las particularidades de cada empresa social del estado que desde su creación gozan de autonomía administrativa.

Frente a las pruebas de selección en el proceso meritocrático, estas deben regirse por el artículo 5 de la resolución 165 de 2008 que en síntesis exige aplicar pruebas de conocimientos y de competencias.

La competencia es la capacidad de creación y producción autónoma, de conocer, actuar y transformar la realidad que nos rodea, ya sea personal, social, natural o simbólica, a través de un proceso de intercambio y comunicación con los demás y con los contenidos de la cultura (Chomsky).

Esta definición, destaca el carácter activo y transformador que conlleva el ser competente ósea como dice la O.C.D.E es ser capaz de responder a demandas complejas y llevar a cabo tareas diversas de forma adecuada” o como dice la Comisión Europea (2004), “utilizar de forma combinada los conocimientos, destrezas, aptitudes y actitudes en el desarrollo personal, la inclusión y el empleo”.

“Las pruebas de conocimientos deberán estar orientadas a evaluar a los aspirantes en cuanto a los conocimientos normativos y técnicos relacionados con el cumplimiento de los objetivos y funciones de la entidad y del cargo a proveer y, especialmente, los relativos al Sistema de Seguridad Social en Salud.”

“Las pruebas de competencias estarán encaminadas a evaluar los factores: Orientación a resultados, Orientación al usuario y al ciudadano, Transparencia, Compromiso con la organización, Liderazgo, Planeación, Toma de decisiones, Dirección y desarrollo de personal y Conocimiento del entorno.”

Las pruebas de conocimiento se evaluarán mediante exámenes escritos mientras que las pruebas de competencias podrán evaluarse mediante pruebas escritas y/o entrevistas. Igualmente, deberán valorarse los antecedentes de los aspirantes en cuanto a estudios y experiencia que sobrepasen los requisitos del empleo, para lo cual la institución que adelante el proceso diseñará un instrumento en el cual se privilegie la experiencia en el sistema de seguridad social en salud. Eventualmente algunas universidades pactan con las juntas directivas de las ESE, quienes las contratan, incluir pruebas de valores que generalmente se dedican a escudriñar el grado de responsabilidad que acompaña al postulante.

En síntesis usted se enfrentara a tres rounds la hoja de vida, el examen de conocimientos y la prueba de competencias. Y a los fieles lectores que nos sigan acompañando les prometemos guías de orientación para la presentación de las hojas de vida, de las pruebas escritas de conocimientos y de las pruebas o entrevistas que valoren sus competencias

Las futuras contribuciones recogen un consenso de las guías de orientación emanadas de las diferentes universidades expertas en la realización de este tipo de pruebas. Si el tiempo no le da para leer nuestras próximas entregas, no olvide, el día del examen ser puntual en el lugar de citación acompañado de su cédula de ciudadanía, un lápiz número 2, un borrador y un sacapuntas.



www.papeleriacartagena.com.co
Calle 7 No. 4 - 60 Pbx: 57 (8)8710482 Neiva - Huila

DOMICILIOS



Solo Litocentral te Ofrece
Libro y PIN Pre-ICFES 2011
www.sabermas.com.co

Neiva-Huila
Carrera 1 No.28-16
PBX: 8758014
neiva@litocentral.com

Bogotá D.C.
Carrera 21 No.56-40/L2
Tel: 2491910
bogota@litocentral.com

Industrias Axial, compromiso y calidad que van sobre ruedas

INDUSTRIAS
AXIAL S.A.S
CALIDAD Y CUMPLIMIENTO



FOTOS: PILAR RUIZ Y JOSÉ LUIS GUZMÁN / EL PAÍS



EN SUS NUEVAS INSTALACIONES, en la zona de Acopi, la empresa familiar produce ambulancias y unidades móviles de servicios especiales para todo el país.

“Siempre tuve dos sueños: el primero era ser empresario, asunto que veía muy remoto, y el segundo era contar con mi propia bodega. Hoy puedo decir lleno de orgullo que cumplí satisfactoriamente los dos”.

Luego de iniciar un largo proceso como barrendero, bodeguero, almacenista y jefe de compras en diferentes firmas de carrocerías de la ciudad, Leonel Ocampo alcanzó uno de sus máximos logros, segundo en importancia después de su hogar: la creación de Industrias Axial, empresa que desde la zona de Acopi equipa a once departamentos del país con las más completas y modernas ambulancias, y unidades móviles de servicios especiales.

En el año 2003 nació Carrocerías Axial, una sociedad de tres propietarios, ubicada en una pequeña bodega de 300 metros cuadrados. Luego de dos años, Leonel decidió

comprarle a sus socios sus acciones con el fin de concretar su proyecto de vida.

Hoy, cinco años después, Industrias Axial (nombre que tomó desde 2005) se encuentra localizada en un terreno de 5.000 metros cuadrados, donde la planta, a cargo de su fundador y su esposa, Sandra Gallego, gerente administrativa de la empresa, pasó de producir tres ambulancias al mes a más de quince unidades cada 30 días.

El rápido crecimiento y el reconocimiento adquirido en el territorio nacional gracias a sus productos de alta calidad, son razones suficientes para que la firma haya sido certificada por el sistema de calidad ISO 9001:2008 por parte de Bureau Veritas.

De acuerdo con su fundador y propietario, “Industrias Axial ha sido re-

conocida por el sector empresarial colombiano como un modelo de empresa exitoso, convirtiéndose en la más importante fábrica de unidades móviles de salud del país. Tenemos un importante cubrimiento a nivel nacional llegando con nuestros productos a los departamentos de Caquetá, Putumayo, Nariño, Cauca, Valle del Cauca, Risaralda, Caldas, Quindío, Antioquia, Chocó, Tolima, y próximamente Santander y Norte de Santander”.

Un total de 70 familias vinculadas de manera directa con la empresa y más de 50 indirectamente hacen posible el éxito y el constante mejoramiento de sus servicios, dentro de los cuales se encuentran la producción de ambulancias de Traslado Asistencial Básico, TAB, equipadas para atender primeros auxilios; ambulancias de Traslado Asistencial Medicalizado, TAM, destinadas a transportar pacientes críticos; unidades móviles de Promoción y Prevención, PyP, para atención de pacientes en áreas

rurales; y unidades móviles de captación de sangre, con equipos especializados para la conservación de las unidades donadas.

Además del sector de la salud, la fuerza innovadora de Industrias Axial ha motivado a la compañía a la creación de oficinas móviles (adecuadas con sistema eléctrico, aire acondicionado, computadores portátiles, televisión y sistema de perifoneo); Centros de Atención Inmediata, CAI, móviles para la Policía; y aulas móviles para realizar jornadas educativas en zonas rurales.

El paso que sigue, según Leonel Ocampo y su esposa, Sandra Gallego, es incursionar en el resto del país y abrir paso en los mercados internacionales de Ecuador, Perú, Chile, Venezuela, Nicaragua, Costa Rica, Brasil, Guatemala y Panamá, países que han conocido la calidad de sus productos y, con algunos de ellos, han empezado a cotizar.



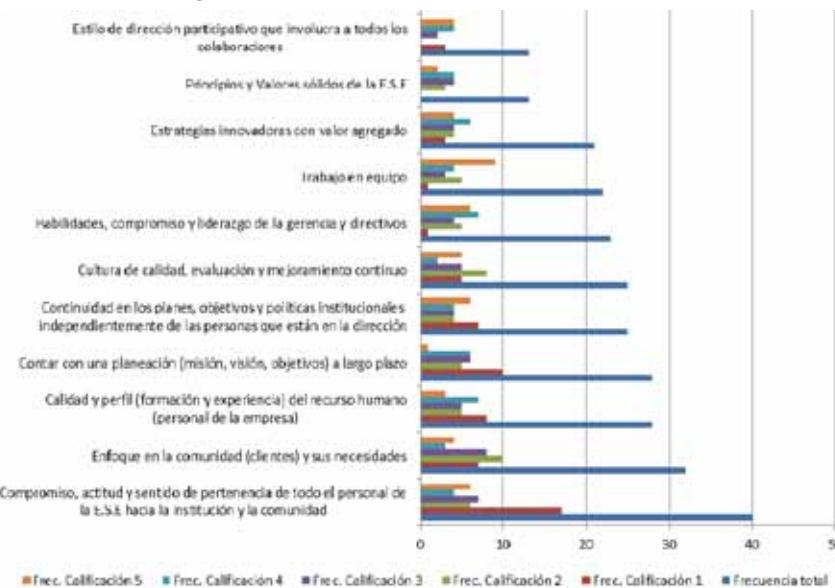
18. Facilidad de adaptación y ausencia de resistencia al cambio por parte del personal de la E.S.E.
19. Cultura institucional y de las personas de continuo aprendizaje.
20. Trabajo en equipo.
21. Cultura de fomento del desarrollo del personal de la E.S.E.
22. Organización con un reducido número de personal de planta.
23. Orden y disciplina en todos los procesos de la E.S.E.
24. Actualización de la tecnología, adecuación de la infraestructura y uso de sistemas de información adecuados.
25. Relaciones de la E.S.E con otras organizaciones.

Una vez aplicada la herramienta de recolección, diseñada con base en los anteriores factores de éxito, se identifican los FCE. Los resultados se presentan de manera detallada en el cuadro 1 y el gráfico 2.

Posterior a esto, se hace un análisis de los resultados obtenidos por grupo, el cual se presenta en el cuadro 2. En este se puede evidenciar que gran parte de los factores calificados como críticos por la totalidad de las personas corresponden también a los identificados entre los grupos. Se resaltan los que son comunes en los tres, o en los dos primeros, que corresponden a los FCE del proceso de acreditación en Salud para la E.S.E Pablo VI de Bosa, y por tanto, permiten dar cumplimiento al objetivo principal de esta investigación.

	Compromiso, actitud y sentido de pertenencia de todo el personal de la E.S.E hacia la institución y la comunidad	Enfoque en la comunidad (clientes) y sus necesidades	Calidad y perfil (formación y experiencia) del recurso humano (personal de la empresa)	Contar con una planeación (misión, visión, objetivos) a largo plazo	Continuidad en los planes, objetivos y políticas institucionales independientemente de las personas que están en la dirección	Cultura de calidad, evaluación y mejoramiento continuo	Habilidades, compromiso y liderazgo de la gerencia y directivos	Trabajo en equipo	Estrategias innovadoras con valor agregado	Principios y Valores sólidos de la E.S.E	Estilo de dirección participativo que involucra a todos los colaboradores	Mecanismos adecuados de comunicación interna (entre empleados) y externa (hacia la comunidad)	Estabilidad laboral, remuneración adecuada y continuidad en los cargos directivos	Cultura institucional y de las personas de continuo aprendizaje
Frecuencia total	40	32	28	28	25	25	23	22	21	13	13	12	11	10
Frec. Calificación 1	17	7	8	10	7	5	1	1	3	0	3	0	1	3
Frec. Calificación 2	6	10	5	5	4	8	5	5	4	3	0	2	2	2
Frec. Calificación 3	7	8	5	6	4	5	4	3	4	4	2	3	2	1
Frec. Calificación 4	4	3	7	6	4	2	7	4	6	4	4	3	2	3
Frec. Calificación 5	6	4	3	1	6	5	6	9	4	2	4	4	4	1

Cuadro 1. Resultados generales de la calificación de FCE



Fuente: Los autores

Gráfico 2. Calificación general de los Factores de éxito



MÁS DE 5 AÑOS	MÁS DE 1 Y HASTA 5 AÑOS	HASTA 1 AÑO
Compromiso, actitud y sentido de pertenencia de todo el personal de la E.S.E hacia la institución y la comunidad.	Enfoque en la comunidad (clientes) y sus necesidades.	Compromiso, actitud y sentido de pertenencia de todo el personal de la E.S.E hacia la institución y la comunidad.
Continuidad en los planes, objetivos y políticas institucionales independientemente de las personas que están en la dirección.	Calidad y perfil (formación y experiencia) del recurso humano (personal de la empresa).	Calidad y perfil (formación y experiencia) del recurso humano (personal de la empresa).
Cultura de calidad, evaluación y mejoramiento continuo	Trabajo en equipo.	Trabajo en equipo.
Habilidades, compromiso y liderazgo de la gerencia y directivos	Cultura de calidad, evaluación y mejoramiento continuo.	Cultura de calidad, evaluación y mejoramiento continuo.
Trabajo en equipo	Estrategias innovadoras con valor agregado.	Estrategias innovadoras con valor agregado.
Estrategias innovadoras con valor agregado	Principios y Valores sólidos de la E.S.E	Principios y Valores sólidos de la E.S.E
Principios y Valores sólidos de la E.S.E	Estilo de dirección participativo que involucra a todos los colaboradores	Estilo de dirección participativo que involucra a todos los colaboradores
Estilo de dirección participativo que involucra a todos los colaboradores	Mecanismos adecuados de comunicación interna (entre empleados) y externa (hacia la comunidad)	Mecanismos adecuados de comunicación interna (entre empleados) y externa (hacia la comunidad)
Mecanismos adecuados de comunicación interna (entre empleados) y externa (hacia la comunidad)	Estabilidad laboral, remuneración adecuada y continuidad en los cargos directivos	Estabilidad laboral, remuneración adecuada y continuidad en los cargos directivos
Estabilidad laboral, remuneración adecuada y continuidad en los cargos directivos	Cultura institucional y de las personas de continuo aprendizaje	Cultura institucional y de las personas de continuo aprendizaje
Cultura institucional y de las personas de continuo aprendizaje		

Fuente. Elaboración propia Cuadro 2. Resumen de los FCE por grupo

De los setenta encuestados veinticuatro (24) personas tienen más de cinco años de trabajo en la institución. Este hecho, hace que sus respuestas tengan gran importancia por ser quienes más conocen la institución y además quienes participaron en el primer ciclo que llevo a la E.S.E. a Acreditarse en el 2006 y a ratificar su Acreditación en el 2010. El grupo de personas con más de un año y hasta 5 años de vinculación, corresponde a treintaiún (31) personas. Finalmente, en el cuadro 2, se muestran también los resultados de los empleados con menos de un año de vinculación quienes han trabajado posterior al proceso de Acreditación. Este último grupo corresponde a quince (15) funcionarios.

El cuadro 3, presenta un resumen de los FCE y los resultados estadísticos por estrato. En cada factor se muestra el total de personas que identificaron el factor como uno de los cinco factores críticos, independientemente de la calificación dada.

FCE	Total (70 personas)		Más de 5 años (24 personas)		Más de 1 y hasta 5 años (31 personas)		Hasta 1 año (15 personas)	
	No. Pers.	%	No. Pers.	%	No. Pers.	%	No. Pers.	%
Compromiso, actitud y sentido de pertenencia de todo el personal de la E.S.E hacia la institución y la comunidad	40	57,1%	15	62,5%	14	45,2%	11	73,3%
Enfoque en la comunidad (clientes) y sus necesidades	32	45,7%	10	41,7%	16	51,6%	6	40,0%
Calidad y perfil (formación y experiencia) del recurso humano (personal de la empresa)	28	40,0%	8	33,3%	14	45,2%	6	40,0%
Contar con una planeación (misión, visión, objetivos) a largo plazo	28	40,0%	12	50,0%	10	32,3%	6	40,0%
Continuidad en los planes, objetivos y políticas institucionales independientemente de las personas que están en la dirección	25	35,7%	7	29,2%	12	38,7%	6	40,0%
Cultura de calidad, evaluación y mejoramiento continuo	25	35,7%	8	33,3%	14	45,2%	3	20,0%
Habilidades, compromiso y liderazgo de la gerencia y directivos	23	32,9%	7	29,2%	9	29,0%	7	46,7%
Trabajo en equipo	22	31,4%	9	37,5%	9	29,0%	4	26,7%
Estrategias innovadoras con valor agregado	21	30,0%	5	20,8%	13	41,9%	3	20,0%
Principios y Valores sólidos de la E.S.E	13	18,6%	4	16,7%	6	19,4%	3	20,0%
Estilo de dirección participativo que involucra a todos los colaboradores	13	18,6%	5	20,8%	5	16,1%	3	20,0%
Mecanismos adecuados de comunicación interna (entre empleados) y externa (hacia la comunidad)	12	17,1%	4	16,7%	5	16,1%	3	20,0%

Fuente. Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas

Cuadro 3. Resumen de frecuencias y porcentajes de FCE totales y por estrato.

Con base en lo anterior se puede concluir que los FCE de éxito en el proceso de acreditación en salud en la E.S.E. Pablo VI de la localidad de Bosa, son:

1. Compromiso, actitud y sentido de pertenencia de todo el personal de la E.S.E. hacia la institución y la comunidad.
2. Contar con una planeación (misión, visión, objetivos) a largo plazo.
3. Enfoque en la comunidad (clientes) y sus necesidades.
4. Trabajo en equipo.
5. Cultura de calidad, evaluación y mejoramiento continuo.
6. Calidad y perfil (formación y experiencia) del recurso humano (personal de la empresa).
7. Habilidades, compromiso y liderazgo de la gerencia y directivos.
8. Continuidad en los planes, objetivos y políticas institucionales independientemente de las personas que estén en la dirección.

3.2 Relación de los Factores Críticos de Éxito con los estándares de acreditación

En el cuadro 4, se incluye un resumen de los FCE y el número de estándares de Acreditación en Salud con los cuales se relaciona, así como el porcentaje sobre el total de 302 estándares.

Factor Crítico de Éxito	No. Estándares con los cuales se relaciona	Porcentaje (%)
Compromiso Actitud y sentido de pertinencia de todo el Personal de la Ese hacia la Institución y la Comunidad – Compromiso	148	49
Contar con una Planeación (misión visión, objetivos) a largo plazo – Planeación a largo plazo	78	26
Enfoque en la comunidad (clientes) y sus necesidades	159	53
Trabajo en Equipo	60	20
Cultura de la Calidad, evaluación y mejoramiento continuo	240	79
Calidad y perfil (formación y experiencia) del recurso humano	62	21
Habilidades, compromiso y liderazgo de la gerencia y de sus directivos.	99	33
Continuidad en los planes, objetivos y políticas institucionales	73	24

Fuente: Elaboración propia Cuadro 4. Relación de los FCE identificados con los estándares de acreditación

Una vez cruzados los Estándares de Acreditación, frente a los FCE, es concluyente, que se debe trabajar en la Cultura de la Calidad, como aspecto fundamental en el proceso de Acreditación en Salud. Este FCE hace presencia en el 79% de los estándares del SUA. Es importante recordar que la calificación de acuerdo a la frecuencia evaluada en el cuadro 3 es de 35,7% para el total de la población encuestada.

Se resalta la importancia de este FCE para el grupo con más de cinco años de trabajo con el 33,3% y en el grupo de uno a cinco años el 45,2%. Estos dos grupos son los que más han trabajado en el proceso de implementación del SUA en la E.S.E. PABLO VI. (Ver cuadro 3 del numeral anterior).

El enfoque comunitario es relevante y fundamental para la obtención y la conservación del proceso de Acreditación Institucional. Este FCE hace presencia en el 53% de los estándares del SUA evaluados en la E.S.E., aparece con porcentajes significativos de calificación según las frecuencias del cuadro 3, 41,7% para el grupo de más de cinco años de trabajo, 51,6% para el grupo de uno a cinco años de trabajo y 40% para el grupo de uno y menos tiempo de trabajo, y un porcentaje del 45,7% para el total.

Aunado a lo anterior, debe existir un compromiso por parte de todos los funcionarios, con el fin de mantener la filosofía de la Acreditación. Todo esto enriquecido en un clima organizacional favorable, una planeación a largo plazo clara que tenga continuidad en el tiempo. Este FCE tuvo un porcentaje de selección del 57,1% del total de encuestados.

Los otros cinco FCE identificados tienen una alta incidencia en los estándares de Acreditación con los que se hizo la correlación y se observa que el FCE que hace presencia en el menor grupo de estándares es trabajo en equipo que es relevante para el 20% de los mismos.

3.3 Herramientas gerenciales que apoyaron el proceso

Durante el proceso de desarrollo de la organización se han utilizado herramientas gerenciales para la gestión de acuerdo a los diferentes momentos históricos por los que ha pasado la E.S.E. En este apartado se incluyen aquellos que de una u otra manera jugaron un papel importante en la obtención y mantenimiento de la Acreditación.

Planeación Estratégica. Desde sus inicios la empresa ha desarrollado una fuerte vocación por la planeación, el seguimiento a los objetivos institucionales y la claridad en sus políticas de desarrollo

Balance Score Card. El Balance Score Card es un sistema de gestión gerencial que direcciona puntos de atención en la organización. Su propósito es traducir la estrategia en medidas que únicamente comuniquen su visión a la organización (Definición de Robert Kaplan y David Norton en su libro: "The balance Score card" bajo sus 4 perspectivas la financiera, la del cliente, la perspectiva interna y la del aprendizaje organizacional). Muestran de ésta manera una forma lógica de diseñar una planificación estratégica, alineando todos estos conceptos hacia la visión dando una metodología normalizadora para planificar la gestión empresarial. En la organización existe registro de la implementación de la gestión bajo Balance Score Card desde 2006 como política gerencial institucional y se considera una herramienta de gran importancia para el logro de la Acreditación para todas las sedes en 2010.

Cinco Eses. Esta es una herramienta gerencial que se utiliza con periodicidad y aporta a la mejora de la calidad de vida laboral permitiendo tener espacios adecuados y ordenados para que el funcionario mejore permanentemente, las buenas prácticas son habituales y van desde las recomendaciones para la presentación personal y la pulcritud, hasta la organización de los espacios y el correcto manejo de los recursos.

Responsabilidad Social. Este componente busca garantizar sostenibilidad gracias a las prácticas responsables. Las prácticas de responsabilidad social empresarial tienen en cuenta el desarrollo de modelos de negocios que brinden buenas condiciones de trabajo a los empleados, oportunidades de capacitación, ascenso profesional e ingresos justos. A partir de estas buenas prácticas desarrollar un código de ética con transparencia ante la comunidad y el trabajo articulado con las instituciones que permitan aportar al mejoramiento de la calidad del entorno.

Gestores de Calidad (Pablipioneros). Esta es una estrategia gerencial de inclusión a personas líderes de varios procesos para que se conviertan en comunicadores de las herramientas, políticas y objetivos que pretende proyectar la institución y que se ha convertido en una excelente forma de mantener vigente y activa la cultura enfocada hacia la calidad y la mejora continua. Los Pablipioneros son personas que se capacitan constantemente sobre la manera como debe evolucionar el sistema de gestión de calidad de la institución y con herramientas de comunicación en cascada llevan el mensaje y las políticas institucionales a todo el personal. Para los miembros de la E.S.E. hacer parte de este equipo es motivo de orgullo.

IV. DISCUSIÓN

Con base en los FCE identificados en la E.S.E. PABLO VI de la localidad de Bosa, a continuación se hace una agrupación de estos por áreas para ampliar el análisis.

Talento humano. Incluye los siguientes tres FCE: Compromiso, actitud y sentido de pertenencia de todo el personal de la E.S.E. hacia la institución y la comunidad; Calidad y perfil (formación y experiencia) del recurso humano (personal de la empresa); y, Trabajo en equipo.

Significa que un F.C.E. es contar con Talento Humano de Calidad, que por sus características sea integral, con sólidos principios y valores, que viva

el código de ética de la entidad y que proyecte ante la comunidad laboral una actitud siempre constructiva. Un talento humano comprometido con la empresa, que desarrolla un fuerte sentido de pertenencia y mantiene una excelente actitud de servicio, adicionalmente asimila el sentido de la filosofía de la mejora continua y la hace parte de sus activos intelectuales, vive la mejora continua y acepta la evaluación para mejorar, construye hábitos laborales positivos, identifica oportunidades de mejora y entiende que cada oportunidad de aprendizaje que se le brinda en la E.S.E. debe aprovecharse.

Este talento humano sabe trabajar en equipo, entiende su papel en el desarrollo institucional y en el funcionamiento de los equipos de trabajo, sabe que su aporte es importante y valioso y así lo entiende y proyecta. Cumple la tarea, es ordenado en sus labores y no es factor de conflicto o división, sino que aporta en un permanente interactuar positivo con los demás miembros del equipo de trabajo, dialoga y sabe comunicarse cuando se presentan inconvenientes. En este proceso es clave la fortaleza de los procesos de selección, inducción, reinducción y capacitación permanente del recurso humano.

Compromiso de la dirección. Incluye un FCE: Habilidades, compromiso y liderazgo de la gerencia y directivos.

Este es uno de los principios básicos en la gestión de la calidad, cuando no existe compromiso de la dirección, difícilmente se logran resultados en el desarrollo institucional. Se requiere entonces directivos competentes. Personas que a sus habilidades y conocimientos en lo personal le suman una gran capacidad de liderazgo, habilidad gerencial, facilidad para la comunicación y para la transmisión de la Visión institucional.

La E.S.E. ha tenido desde sus inicios en la Dirección personas con estas características que han entendido lo importante de su papel en el desarrollo institucional y han hecho de la E.S.E. una gran empresa con un corte muy humanista al servicio de la comunidad de Bosa en Bogotá. Los directivos han entendido que la Calidad no solo se construye cumpliendo normas sino que es la búsqueda por la satisfacción de los usuarios y las demás partes interesadas de la organización.

Planeación y políticas institucionales. Incluye tres FCE: Contar con una planeación (misión, visión y objetivos) a largo plazo; continuidad en los planes, objetivos y políticas institucionales independientemente de las personas que están en la dirección; y, cultura de calidad, evaluación y mejoramiento continuo.

Las políticas institucionales cobran vida con el compromiso de la Dirección e incluyen estos tres elementos a tener en cuenta como F.C.E. Con respecto al talento humano la política ha sido contar con personas formadas y con experiencia y brindarles las herramientas para que se fortalezcan con el desarrollo de proyectos, que les permiten no solo tener un adecuado clima organizacional sino fortalecer el talento humano. La calidad de vida del cliente interno es parte fundamental de los Directivos de la E.S.E., la gente siente que es importante y la institución busca brindar estabilidad y continuidad, de hecho cuando se les pregunta a los miembros de la empresa su nivel de satisfacción es elevado.

La institución tiene en cargos directivos personas formadas dentro de ella, lo que le ha permitido dar continuidad a planes, programas y políticas institucionales a pesar de la crisis que ha vivido el país en el sector salud. De otro lado, existe la política Gerencial de priorizar, al vincular colaboradores a la E.S.E., aquellos que viven en la localidad, que apliquen por sus habilidades y competencias a los requisitos exigidos.

La Planeación Institucional es fundamental en todos los procesos, se evidencia el compromiso del personal en el cumplimiento de los objetivos. La gente valora que se hayan tenido en cuenta sus aportes y opiniones en su construcción. En este aspecto, la comunicación y las herramientas de participación juegan un papel fundamental.

La forma como la E.S.E. proyecta las políticas institucionales es importante para el desarrollo de los objetivos de largo plazo, no solamente

comprometiendo al cliente interno, quien participa activamente en todo lo referente al desarrollo de su trabajo y su empresa sino, con el cliente externo quien encuentra espacios en los cuales puede opinar y proponer para aportar a la organización.

Enfoque en el cliente. Incluye un FCE: Enfoque en la comunidad (clientes) y sus necesidades.

Desde sus inicios la empresa ha desarrollado una vocación de servicio hacia la comunidad. Como la empresa nació y se ha desarrollado a la par del proceso de crecimiento de la zona de influencia existen varias fortalezas a tener en cuenta en este aspecto: Una, el compromiso del talento humano de la institución que trabaja ajustando sus acciones a las necesidades del usuario, y dos, la cooperación de la gente que ha visto como uniendo esfuerzos con la organización puede recibir servicios de calidad y mejorar su condición cuando lo requiere.

El enfoque en el cliente es fundamental, se utilizan mecanismos de participación comunitaria con diferentes herramientas. Adicionalmente, los años de trabajo han llevado a que la gente y las organizaciones locales participen e interactúen con la institución. Se puede decir que esta es una fortaleza donde se evidencia la integración de organizaciones gubernamentales del distrito con la comunidad en pro de objetivos comunes.

De otra parte, con relación al marco de referencia utilizado en el estudio, los F.C.E. identificados, validan lo expuesto por Abedis Donabedian con respecto a la estructura de la gestión de la calidad en el sector salud basada en lo técnico científico, lo humano y el entorno organizacional, con un enfoque humanista y centrado en la satisfacción del cliente.

En lo técnico científico gracias a los F.C.E. que exhibe la institución se logra la efectividad, eficacia y eficiencia en los procesos, la perdurabilidad en el tiempo y el trabajo continuo por la seguridad y por brindar integralidad en los servicios.

En lo humano la institución refleja en su accionar un corte humanista en todo lo que emprende colocando primero el cliente externo para lograr su satisfacción, sin olvidar la mejora de la condición del cliente interno y el fortalecimiento de sus principios y valores para que proyecte sus competencias en la institución.

Con respecto al entorno se ve mejorado con el actuar institucional enfocado en las necesidades del cliente para aportar en la mejora de su calidad de vida brindando, no solo un nivel básico de comodidad, sino diseñando estrategias de valor agregado que permitan aumentar la percepción de comodidad, orden, seguridad y privacidad en los servicios haciendo a la institución parte de la comunidad en la que interactúa y por la que trabaja con amor y entusiasmo dándole fuerza y sentido a la búsqueda permanente de herramientas para brindar mejores servicios a través del cumplimiento de altos estándares de calidad, exigencia del Sistema Único de Acreditación.

Como resultado del análisis de los resultados y lo expuesto por Senge en la Quinta Disciplina, como características de las organizaciones que aprenden, se encuentra una fuerte relación entre estas y los F.C.E. identificados, dominio Personal y modelos mentales (con perfil y experiencia del personal, cultura de calidad, evaluación y mejoramiento continuo, compromiso y sentido de pertenencia), visión compartida (planeación a largo plazo y continuidad de esta planeación), trabajo en equipo (con trabajo en equipo) y, finalmente, pensamiento sistémico (relacionado directamente con el compromiso de la dirección, el enfoque en la comunidad y la planeación a largo plazo).

Es importante mencionar que todos los FCE identificados son internos a la organización, es decir que ni en la etapa previa de definición, ni en la evaluación final, se propuso que algún factor externo fue decisivo para el logro de la acreditación. Por el contrario esto demuestra que a pesar de las amenazas externas, las organizaciones son capaces de alcanzar sus metas, siempre y cuando cuenten con el compromiso del personal.



Cultura de la Calidad para la Excelencia en el Servicio

Seminario Taller Empresarial dirigido a Funcionarios de I.P.S y Empresas Sociales del Estado

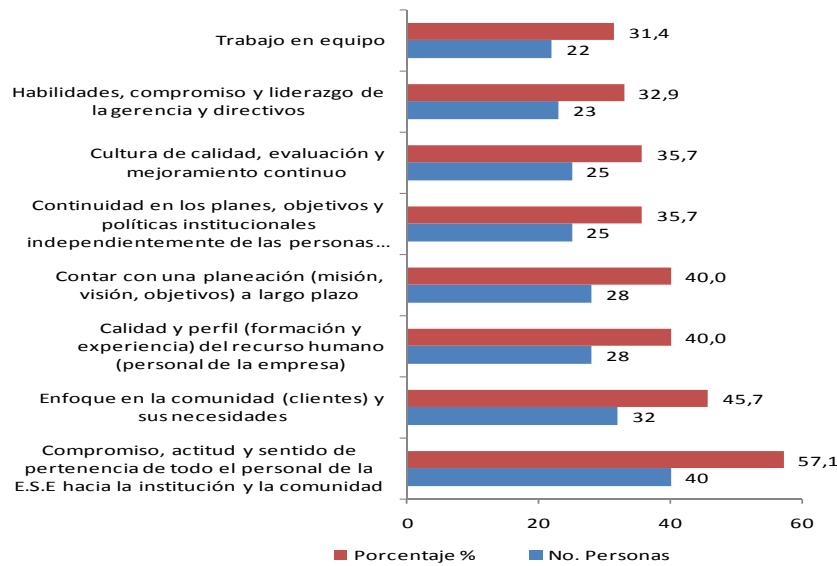
INFORMACION
NEIVA: 873 2442
311 2360652 - 313 6522822
CALI: 312 2066362
direccionejecutiva@funvisionsalud.org
www.funvisionsalud.org

La alta relación entre los FCE identificados y los estándares de acreditación muestra una evidencia de su importancia para llevar un proceso efectivo de Acreditación en Salud.

Con relación a los F.C.E. y los estándares de Acreditación, se concluye que se debe trabajar en "La Cultura de la Calidad, evaluación y mejoramiento continuo", como aspecto fundamental en el proceso de Acreditación de las IPS Públicas de primer nivel de atención. Así como, en el enfoque en la comunidad y sus necesidades, contando siempre con el compromiso, actitud y sentido de pertenencia de todo el personal.

V. CONCLUSIONES

Los F.C.E. en el proceso de Acreditación en Salud del Hospital Pablo VI de Bosa E.S.E., institución de baja complejidad, son: Compromiso, actitud y sentido de pertenencia de todo el personal de la E.S.E. hacia la institución y la comunidad (seleccionado por el 57.1% de los encuestados); enfoque en la comunidad (clientes) y sus necesidades (por el 45.7%); contar con una planeación (misión, visión, objetivos) a largo plazo (por el 40%); calidad y perfil (formación y experiencia) del recurso humano (personal de la empresa) (por el 40%); cultura de calidad, evaluación y mejoramiento continuo (por el 35.7%); continuidad en los planes, objetivos y políticas institucionales independientemente de las personas que estén en la dirección (por el 35.7%); habilidades, compromiso y liderazgo de la gerencia y directivos (por el 32.9%); y, trabajo en equipo (por el 31.4%). Este resultado se puede ver en el gráfico 3.

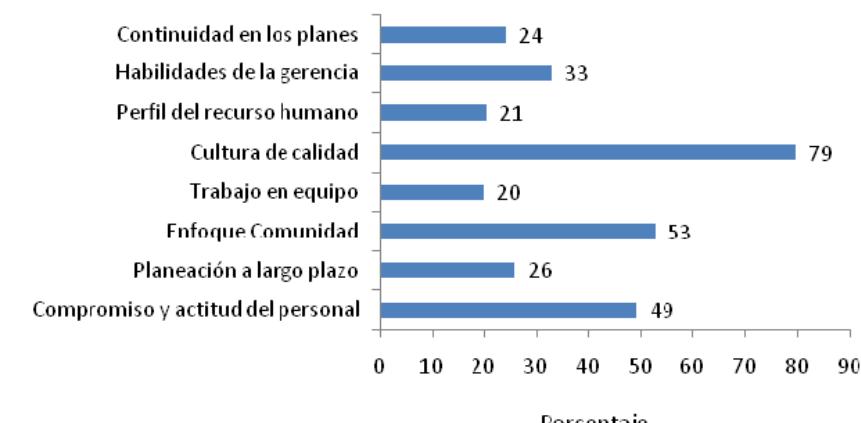


Fuente: Elaboración propia Gráfico 3. Priorización de los F.C.E.

En el caso de la mejora continua es filosofía institucional no solo enfocada en los procesos, las mejoras técnico científicas y administrativas, sino también, la mejora del talento humano de la organización.

La planeación, y la continuidad y apropiación de esta, son un factor fundamental, porque permite que las organizaciones se proyecten y obtengan resultados, independientemente de las personas que ocupen los cargos de dirección. Se aclara que es fundamental que la dirección esté comprometida con el mejoramiento de la empresa y que mantenga la cultura de calidad y evaluación.

En el gráfico 4, se presenta el porcentaje de estándares (de 302) con los cuales se relaciona cada FCE, lo cual valida la importancia de dichos factores identificados.



Fuente. Elaboración propia
Gráfico 4. Porcentaje de estándares con los cuales se relaciona el FCE

Con respecto a la institución objeto de estudio y los resultados se puede concluir que para que una entidad de salud del primer nivel de atención logre Acreditarse y pueda mantener su Acreditación, necesariamente requiere un enfoque comunitario. Es decir, priorizar su atención en la comunidad en la cual se desenvuelve. Ratifica lo anterior la relevancia que le da la ley 1438 de enero del 2011 (Reforma a la salud en Colombia). En el título II, artículo 4to donde dice textualmente: "El Plan Decenal para la salud del Pueblo Colombiano, tendrá como marco de referencia, la estrategia de la **atención primaria en salud**." De igual manera, el artículo 3.10, habla de la participación social y cómo la comunidad debe controlar, gestionar y fiscalizar las instituciones de salud, como un todo integral. Finalmente en su artículo 98 refiere a su vez que el gobierno pondrá en marcha un sistema de formación conjunta del talento humano, dando prioridad a la atención primaria en salud y su enfoque netamente comunitario.

El mejoramiento continuo como política gerencial, acompañada de estrategias y programas, es una herramienta eficaz que procura desarrollar



DISCOLMEDICA LTDA
CALIDAD Y SERVICIO EN SU SALUD

Somos una organización dedicada a la comercialización y dispensación de productos farmacéuticos e insumos médico-quirúrgicos en modalidades como outsourcing, distribución directa y puntos de venta.

Sede principal Neiva-H: Calle 12 No. 16-73 Tel.: 8704388 - 8705546
Agencia Ibagué: Calle 40 No. 5-41 Tel.: 2641140
Agencia Pitalito: Calle 4 No. 18-48 Tel.: 8350661



COHOSVAL
De la mano con la salud del Valle

Cohosval es la Cooperativa de Hospitales del Valle del Cauca, nació en 1978 con los principios de equidad, calidez y solidaridad, cuando la Seccional de Salud del Valle del Cauca con el propósito de unificar los precios a través de una economía en escala en la adquisición de insumos hospitalarios que beneficiara a los Hospitales Departamentales ubicados en los 43 municipios del Departamento como socio gestor.



CALL CENTER CREDITADOS

ATENCIÓN A LA SALUD
CON SENTIDO HUMANO

ASIGNACION DE CITAS MEDICAS
VIRTUALMENTE

NUEVOS tiempos NUEVAS formas

Información
PBX: (8) 434 0000
Col. 311 725 2238
info@credidatos.com.co

www.credidatos.com.co

instituciones proactivas, con procesos claros y expeditos, con indicadores que representen la identidad institucional y que sirvan como modelos a otras instituciones. Las políticas gerenciales claras, transmitidas a través de canales de comunicación formal e informal que generan confianza institucional, con valores tales como el compromiso y la solidaridad, fortalecen el trabajo en equipo armonioso que redunda en el clima y cultura organizacional y que a la vez facilita el logro de los objetivos.

El SUA tiene seis ejes que se pueden consultar en la web oficial del sistema y que son: Seguridad del Paciente, Humanización de la atención, Enfoque en el riesgo, Cultura Organizacional y Responsabilidad Social Empresarial. En todos ellos es importante ver cómo los F.C.E. identificados permiten su desarrollo y hacen posible llegar a la meta de la Acreditación, siendo fuerte la incidencia en ellos de la Cultura enfocada hacia la calidad, el enfoque hacia la comunidad y el compromiso. Estos son los tres factores que más altos porcentajes ostentan de incidencia en la implementación de los estándares del SUA.

Desarrollar estos F.C.E. en la organización es un trabajo permanente y lleno de dificultades pero también es un elemento motivador por los resultados que permite exhibir para todos los grupos de interés involucrados en el proceso: las directivas de la organización, el cliente interno y el beneficiario que es el cliente externo.

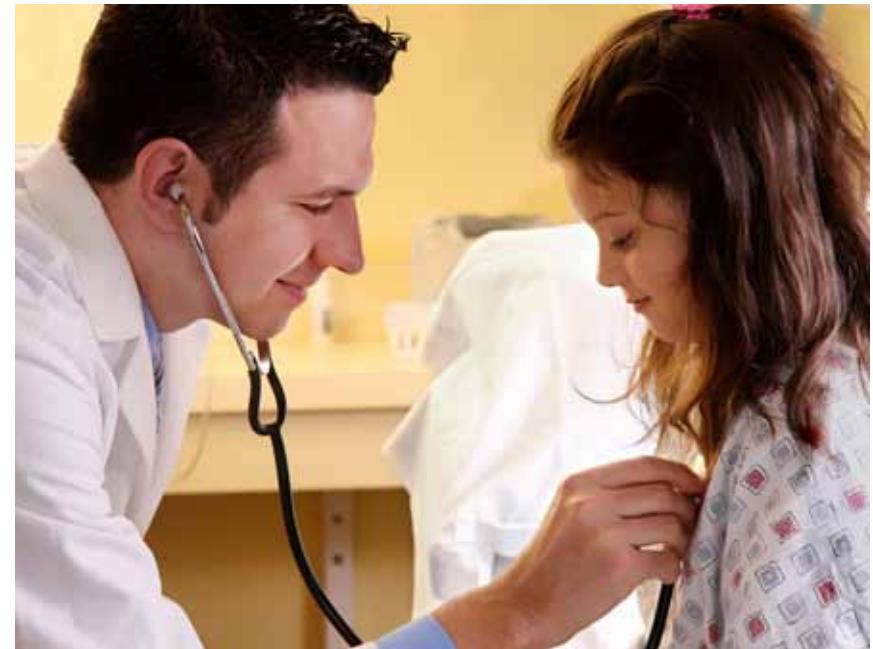
El estudio refleja la importancia de la implementación de estrategias gerenciales que fortalecen estos F.C.E. tales como la Planeación Estratégica, el Balance Score Card, las Cinco "S" y los programas de Responsabilidad Social.

Tiene a partir de este estudio la comunidad empresarial del sector salud en el país una herramienta importante de consulta para determinar el camino correcto a seguir en la búsqueda del éxito en la implementación del SUA y la obtención de reconocimiento por sus resultados.

VI. RECOMENDACIONES

Dado que el proceso de Acreditación se enmarca dentro de la filosofía del mejoramiento continuo con un enfoque en el cliente o cliente/paciente al que se hace referencia por parte de la normatividad involucrando para esto todos los niveles ejecutivos de la institución, basado en la gestión por procesos e interactuando con todos los actores responsables del sistema, es muy importante evaluar la situación de los F.C.E. identificados en cualquier organización que desee iniciar este proceso como una herramienta para facilitar el logro exitoso de este objetivo.

Las herramientas utilizadas pueden ser de gran importancia para las empresas que estén interesadas en identificar si con los F.C.E. expuestos



pueden cumplir con sus objetivos organizacionales y esto le da continuidad a la teoría expuesta en el proyecto.

Con respecto a la institución objeto de estudio es importante la revisión de los resultados para ver de qué manera los F.C.E. identificados pueden ser fortalecidos cada vez más para optimizar los resultados.

En cuanto a la comunidad empresarial a la cual se pone en consideración el estudio es importante que teniendo en cuenta que trabajan en la implementación del SUA y tomando como referencia los resultados de una organización como la E.S.E. HOSPITAL PABLO VI de Bosa se busque replicar en sus organizaciones el éxito alcanzado por la E.S.E. estudiada y se logren los objetivos institucionales.

Para el Ministerio de la Protección Social dentro de sus herramientas de gestión sería muy valioso implementar mecanismos para identificar en las empresas que apoya por convenio en la implementación del SUA, cuál es el grado de avance con respecto a los F.C.E. y ver de qué manera se pueden fortalecer para llevar a feliz término el proceso.

Para futuras investigaciones que profundicen en el tema es importante tener en cuenta que la institución objeto de estudio es un referente valioso, pero cada E.S.E. del país que trabaja en la mejora de la calidad y en la implementación del SUA, de acuerdo con su entorno y antecedentes tiene particularidades que deben ser consideradas.



Especialistas en consultoría, diseño, desarrollo e implantación de productos y servicios para el sector Salud Latinoamericano. Con más de 10 años de experiencia y casos de éxito en Colombia, México y Ecuador.

Ofrecemos soluciones de calidad, tecnología de punta, respaldo humano, técnico y profesional para IPS Públicas y Privadas, EPS, Secretarías de Salud.



PARA IPS

- Historia Clínica Sistematizada
- Facturación en todos los servicios
- Control de Caja
- Manejo de Farmacia
- Gestión de Promoción y Prevención
- Quirófanos
- Laboratorios Clínicos
- Generación de Cuentas de Cobro y RIPS
- Administración de la Contratación
- Validación de Derechos
- Agenda Médica

PARA EPS y SECRETARIAS DE SALUD

- Aseguramiento
- Gestión de la Red de servicios
- Autorizaciones
- Validación de RIPS
- Auditoría administrativa y médica
- Gestión de Glosas
- Promoción y Prevención
- Alto Costo
- Ficha Familiar
- Población Especial (DM2 – HTA)
- Protocolos Médicos
- Auditoria Concurrente
- Satisfacción del Usuario

- Sistema administrativo financiero (Nomina, Contabilidad, Presupuesto, Costos, Activos Fijos, Inventarios, etc.) integrado.
- Sistema para gestión de indicadores apoyado en Balanced Scorecard
- Estadística y Reportes prediseñados y personalizables por el usuario
 - Motores de Bases de Datos Gratuitos y Propietarios
 - Plataformas WEB y Cliente Servidor

CONTACTENOS

<http://www.saludhds.com.co>

Carrera 8 # 13 N 11 – Popayán (Cauca) ; Pbx: 2-8239323 ; Fax 2-8239366
comercial@saludhds.com.co - gerencia@saludhds.com.co

GRACIAS A TODOS POR EL RESPALDO

PARA QUE EL

1^{er.} CONGRESO
SURCOLOMBIANO
DE CALIDAD EN SALUD

FUERA TODO UN EXITO

GRACIAS A LAS EMPRESAS PARTICIPANTES



Equipo de trabajo
FUNDACIÓN VISION SALUD



Equipo de apoyo SENA
REGIONAL HUILA



Funcionarios E.S.E. CARMEN
EMILIA OSPINA de Neiva

Gracias a la participación
de la ESE CARMEN EMILIA
OSPINA por haber sido
la empresa que mas ejecutivos
vinculo al Cogreso.



Acto Inaugural

HUILA

- E.S.E. CARMEN EMILIA OSPINA
- UNIDAD ONCOLOGICA SURCOLOMBIANA S.A.S.
- E.S.E HOSPITAL UNIVERSITARIO HERNANDO MONCALEANO PERDONO
- COMFAMILIAR HUILA
- REHABILITAMOS IPS
- E.S.E. MANUEL CASTRO TOVAR
- LABORATORIO DIAGNOSTICAMOS
- SECRETARIA SALUD DEPARTAMENTAL HUILA
- E.S.E. SAN FRANCISCO DE ASIS
- E.S.E. MIGUEL BARRETO LOPEZ
- ALCALDIA DEL AGRADO
- INSTITUTO CARDIOVASCULAR Y OFTALMOLÓGICO
- CENTRO ONCOLOGICO LIGA CONTRA EL CANCER
- CONSULTORIO EDGAR CORTES OSORIO
- E.S.E. HOSPITAL MARIA AUXILIADORA

CAUCA

- E.S.E. NORTE 2
- E.S.E. TIERRADENTRO
- SECRETARIA DE SALUD DEPARTAMENTAL DEL CAUCA
- E.S.E CXAYU'CE JUXT
- ASPROC LTDA

CAQUETA

- E.S.E. HOSPITAL MARIA INMACULADA

GUAVIARE

- E.S.E. HOSPITAL LOCAL

TOLIMA

- E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO FEDERICO LLERAS
- E.S.E. HOSPITAL SAN VICENTE DE PAUL
- E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS

NARIÑO

- PASTO SALUD E.S.E.
- E.S.E. CENTRO HOSPITAL DIVINO NIÑO
- ESE HOSPITAL CIVIL DE IPIALES

VALLE

- E.S.E. HOSPITAL DEPARTAMENTAL
- PSIQUIATRICO UNIVERSITARIO DEL VALLE
- AVANCE MEDICO S.A.

GRACIAS A LOS COPATROCINADORES

