

**DISEÑO Y ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA
NORMA ISO 9001:2000 PARA UNA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SERVICIO DE
SALUD IPS.**



MÓNICA ESTRADA SALAZAR
PAOLA VARGAS ESTÉVEZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
DEPARTAMENTO DE PROCESOS PRODUCTIVOS
FACULTAD DE INGENIERÍA
OCTUBRE DE 2004

**DISEÑO Y ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA
NORMA ISO 9001:2000 PARA UNA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SERVICIO DE
SALUD IPS.**

MÓNICA ESTRADA SALAZAR
PAOLA VARGAS ESTÉVEZ

Trabajo de grado para obtener el título de Ingenieras Industriales

DIRECTOR
Ing. CARLOS ROMERO

DEPARTAMENTO DE PROCESOS PRODUCTIVOS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
BOGOTÁ, OCTUBRE DE 2004

“La universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus Trabajos de Grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana
Artículo 23 de la resolución No. 13 de 1964.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
1. OBJETIVOS	8
1.1 OBJETIVO GENERAL	8
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
2. JUSTIFICACIÓN	9
3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	15
3.1 HISTORIA DE LA CALIDAD	15
3.1.1 DESARROLLO DE LA CALIDAD EN ESTADOS UNIDOS.	16
3.1.2 DESARROLLO DE LA CALIDAD EN JAPÓN.	17
3.1.3 EL MOVIMIENTO DE CALIDAD EN FRANCIA	17
3.1.4 EL MOVIMIENTO DE CALIDAD EN INGLATERRA.	18
3.1.5 LA CALIDAD EN EL MUNDO HASTA LOS DÍAS DE HOY.	18
3.2 EL MEJORAMIENTO CONTINUO	19
3.2.1 EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA.	19
3.3 FAMILIA DE NORMAS ISO 9000	21
3.3.1 LA ESTRUCTURA DE LA FAMILIA DE NORMAS ISO 9000	24
3.3.2 CICLO PHVA	26
3.4 CALIDAD EN EL SECTOR SALUD	27
3.5 EL FUNCIONAMIENTO DE LA SALUD EN COLOMBIA	29
4. ANTECEDENTES	33
4.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	33
4.1.1 ¿QUIENES SON?	33
4.1.2 MISIÓN	33
4.1.3 VISIÓN	34
4.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	34
4.2 SERVICIOS	34
4.2.1 ASESORÍA EN SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.	35
4.2.2 EXÁMENES MÉDICOS Y ESPECIALES.	36
4.2.3 LABORATORIO CLÍNICO	36
4.2.4 VACUNACIÓN	36
4.2.5 CAPACITACIONES	36
5. SITUACIÓN ACTUAL FRENTE A LA NORMA ISO 9001:2000	37
5.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	37
5.2 PROCESOS ENCONTRADOS	38
5.2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO:	39
5.2.2 PROCESO FINANCIERO Y DE TALENTO HUMANO:	39
5.2.3 PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE:	40
5.2.4 PROCESO DE EXÁMENES MÉDICOS:	40

5.2.5	PROCESO DE EXÁMENES DE LABORATORIO	41
5.3	COSTOS ESTIMADOS	41
5.3.1	COSTOS INDIRECTOS	42
5.3.2	SERVICIOS MÉDICOS	43
5.3.3	EXÁMENES DE LABORATORIO	44
5.3.4	SALUD OCUPACIONAL	44
5.4	REQUERIMIENTOS ENCONTRADOS	45
6.	MANUAL DE CALIDAD	48
6.1	DESARROLLO DEL MANUAL DE CALIDAD.	48
6.2	REDISEÑO Y PRIORIZACIÓN DE PROCESOS	51
6.2.1	PROCESOS OBTENIDOS	51
6.2.2	PRIORIZACIÓN DE PROCESOS	53
6.3	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	55
6.4	DOCUMENTACIÓN	56
6.4.1	DOCUMENTACIÓN EXIGIDA POR LA NORMA ISO 9001:2000	56
6.4.2	DOCUMENTACIÓN REQUERIDA POR LA EMPRESA.	59
7.	DIVULGACIÓN DEL SISTEMA	60
8.	PLAN PUESTA EN MARCHA SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	63
8.1	ETAPAS PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	63
8.2	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	65
9.	EVALUACIÓN FINANCIERA	66
	CONCLUSIONES	71
	RECOMENDACIONES	73
	GLOSARIO	74
	BIBLIOGRAFIA	79

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Principios de gestión de la calidad	21
Tabla 2. Costos fijos MEDISHI Ltda.	42
Tabla 3. Distribución costos fijos.	43
Tabla 4. Costos exámenes médicos.	43
Tabla 5. Costos exámenes de laboratorio.	44
Tabla 6. Costos actividades salud ocupacional.	45
Tabla 7. Matriz directrices organizacionales vs. requerimientos del cliente.	48
Tabla 8: Procesos obtenidos.	51
Tabla 9: Programa de capacitaciones	60
Tabla 10. Costos de no calidad.	67
Tabla 11: Valor hora hombre.	68
Tabla 12: Costo de implementación.	69
Tabla 13: Relación beneficio-costos.	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Capítulos de la norma ISO 9001:2000	24
Figura 2. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos	25
Figura 3. Ciclo PHVA	26
Figura 5. Organigrama de MEDISHI Ltda.	34
Figura 6. Servicios MEDISHI Ltda.....	35
Figura 7. Mapa de procesos de MEDISHI Ltda.....	54
Figura 8. Estructura de la documentación del sistema de gestión de calidad.....	57
Figura 9. Cronograma de implementación.	65

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Entidades relacionadas con el Sector Salud certificadas en ISO 9001:2000 por el Instituto colombiano de normas técnicas y certificación.....	10
Gráfica 2. Percepción del servicio prestado a clientes pacientes	11
Gráfica 3. Otros aspectos de MEDISHI Ltda., evaluados por el cliente paciente	12
Gráfica 4. Percepción del servicio prestado por MEDISHI Ltda a clientes empresa.	13
Gráfica 5. ¿Según el cliente paciente el servicio de MEDISHI Ltda., mejoraría con una certificación ISO 9001:2000?	14
Gráfica 6. ¿Le gustaría al cliente empresa que MEDISHI Ltda., contara con una certificación ISO 9001:2000?	14
Gráfica 7. Porcentaje de cumplimiento de la norma ISO 9001:2000	38

LISTA DE ANEXOS

- Anexo A: Formato de encuesta para los clientes
- Anexo B: Lista de control
- Anexo C: Entrevista para la identificación de procesos
- Anexo D: Manual de Calidad
- Anexo E: Caracterización de procesos
- Anexo F: Indicadores de Gestión
- Anexo G: Documentación requerida por la norma
- Anexo H: Registros requeridos por la norma
- Anexo I: Documentación y registros requeridos por la organización
- Anexo J: Capacitaciones en el Sistema de gestión de la calidad.
- Anexo K: Instructivo de trabajo de las capacitaciones en el sistema de gestión de la calidad.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el tema de la calidad se ha vuelto obligatorio en las empresas tanto productivas como de servicios, debido a que cada vez más clientes exigen que se garantice todo el proceso realizado hasta llegar al producto o servicio final.

Es por esto que las normas ISO 9000 cobran importancia, ya que estas se encargan de certificar a partir de la implementación de controles exhaustivos, asegurándose de que todos los procesos que intervienen en la fabricación del producto o prestación del servicio, operan dentro de las características y estándares previamente establecidos.

Observando esta tendencia, MEDISHI Ltda., una institución prestadora de servicios de salud, ha identificado que en su operación la calidad del servicio surge solo de controles esporádicos, que no tienen la profundidad suficiente para la retroalimentación necesaria para permitir una mejora continua y una completa satisfacción de sus clientes.

A partir de esta reflexión MEDISHI Ltda., comienza su proceso de certificación ISO 9001:2000 con el diseño y estructura de su Sistema de Gestión de la Calidad cuyos lineamientos, documentación y divulgación se encuentran descritos dentro de este trabajo de grado.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y estructurar el Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma 9001:2000 para la institución prestadora de servicio de salud “MEDISHI Ltda.”, teniendo en cuenta los lineamientos, políticas y planeación estratégica de la Organización.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de MEDISHI Ltda., en cuanto a los requerimientos de la Norma ISO 9001:2000.
2. Diseñar con la gerencia los lineamientos requeridos por la Norma ISO 9001:2000 y los todos aquellos adicionales necesarios para el desempeño de la organización.
3. Caracterizar los procesos asociados a las cinco unidades de negocio de MEDISHI Ltda. y plasmarlos en el Mapa de Procesos
4. Diseñar y elaborar la estructura documental requerida por la norma ISO 9001:2000 y los demás identificados por la organización.
5. Diseñar el modelo de divulgación del Sistema de Gestión de la Calidad teniendo en cuenta las competencias de los cargos.
6. Diseñar y elaborar el Manual de Calidad para la IPS MEDISHI Ltda.
7. Evaluar la viabilidad económica del proyecto.

2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las diferentes empresas productoras y prestadoras de servicios están tomando conciencia de la importancia que tiene el aseguramiento de la calidad en sus procesos para garantizar un producto o servicio competitivo y que satisfaga y exceda las necesidades de sus clientes. Dicho aseguramiento de la calidad va enfocado al mejoramiento continuo, el cual hace que las empresas se comprometan a retroalimentar sus procesos y darles día a día valor agregado.

La calidad es el punto central para competir eficazmente a largo plazo. Una certificación en calidad basada en la norma ISO 9001:2000 es una herramienta valiosa en el intercambio de las transacciones comerciales nacionales e internacionales, convirtiéndose en un elemento generador de confianza en las relaciones cliente-proveedor.

En la industria, la certificación en calidad le permite demostrar a una empresa el cumplimiento de los requisitos establecidos, del cual hacen parte las obligaciones legales; y para el consumidor es una manera de protegerse de adquirir productos de mala calidad, además de tener la posibilidad de acceder a medios que le permitan presentar sus reclamos y sugerencias respecto a los productos a que tiene acceso.

En el sector salud, la búsqueda de la calidad por parte de las instituciones en Colombia va mas allá de presentar la propuesta dentro del sistema obligatorio de garantía de calidad de la atención de salud, estipulado por el SGSSS (Sistema General de Seguridad Social en Salud). Se pretende implementar estándares calidad bajo normas internacionales como ISO 9000, todos encaminado a buscar afianzar la posición Colombiana en un futuro inmediato en el sector frente a otros países.

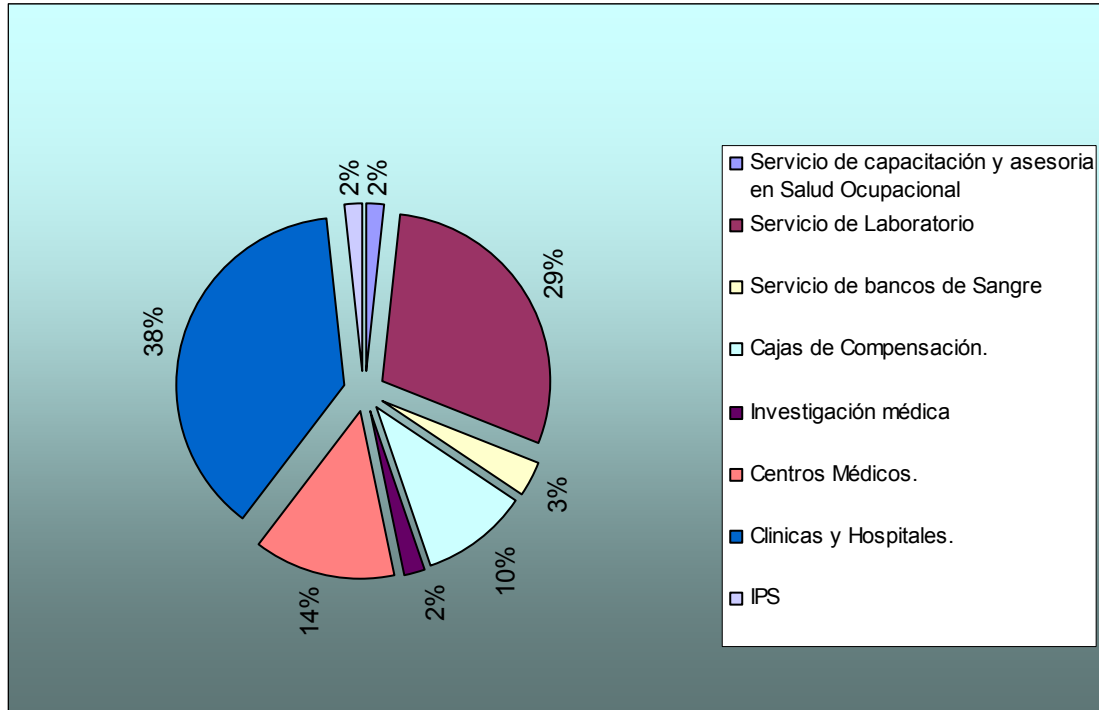
Tratándose de salud, se puede decir que la calidad hace parte de la ética de quienes han sido formados como profesionales en las diferentes áreas del conocimiento (médicos, enfermeras, terapeutas), además de ser el elemento diferenciador de una institución con respecto a sus competidores, con el fin de humanizar el servicio y sensibilizar el recurso humano para brindar una atención adecuada en el tiempo estipulado.

En la actualidad en Colombia existen 2500 empresas certificadas bajo el consentimiento del instituto de Normas Técnicas ICONTEC, según lo expresa el director ejecutivo de la organización Fabio Tobón Londoño; de estas el 40% se encuentran ubicadas en Bogotá, el 25 % en Medellín y el 35% restante en el resto del país.

Existen en Colombia 58 empresas en el Sector Salud, certificadas con ISO 9001:2000, de esa cantidad solo el 2% son IPS, esto implica que una certificación para cualquier empresa Prestadora de Servicios en Salud Colombiana traería

consigo una gran ventaja competitiva frente a las existentes en el mercado(ver Grafica1).

Gráfica 1. Entidades relacionadas con el Sector Salud certificadas en ISO 9001:2000 por el Instituto colombiano de normas técnicas y certificación



FUENTE. Instituto Colombiano de normas técnicas y certificación. www.icontec.org.co/certificadas

MEDISHI Ltda., es una de las IPS que ha visto la necesidad de implantar un sistema de gestión de la calidad acorde a sus necesidades internas y de las exigidas por sus clientes. Para tal fin, la compañía empezó a buscar diferentes opciones las cuales ofrecieran el mejoramiento continuo de la calidad y excelencia de sus servicios.

Dados estos requerimientos se encontró que un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2000 satisfacía las necesidades en aseguramiento de la calidad para el ámbito administrativo, como en todos aquellos relacionados con la prestación del servicio como tal. Además este sistema contiene parámetros establecidos para otras acreditaciones dadas por el Ministerio de la Protección Social en el Ley 100 de 1993, artículo 186, capítulo II.

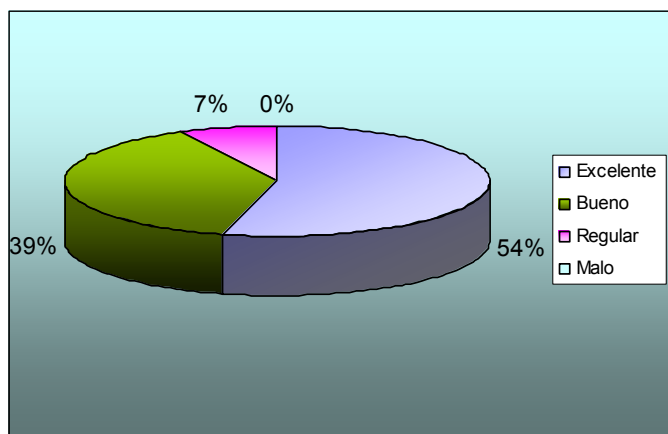
El diseño de este sistema de calidad trae consigo un sin número de ventajas, principalmente brinda la documentación y parámetros de mejora continua necesarios en el momento que se decida realizar el proceso de certificación.

En lo que compete al mercadeo la institución obtendría otras ventajas adicionales. Actualmente MEDISHI Ltda., cuenta con 113 clientes, su mercado objetivo no se encuentra localizado en un solo sector empresarial Colombiano, si no todo lo contrario, MEDISHI Ltda., se encuentra dispuesta a ofrecer sus servicios o todo tipo de empresa sin importar el objeto social de estas; por esto se busca que con el diseño del sistema de gestión de calidad y su posterior implementación, se afiancen las relaciones con sus clientes actuales y se cree una ventaja competitiva frente a otras instituciones prestadoras de servicios de salud, para así poder ofertar sus servicios calificados a todas y cada una de las empresas del mercado nacional.

Para conocer la opinión tanto de los clientes empresa como de los clientes pacientes, se realizó una encuesta cuyo objetivo fue identificar la percepción de estos frente a una posible certificación ISO 9001:2000, también en esta encuesta se pretende conocer diferentes aspectos de la calidad del servicio de MEDISHI Ltda., la calidad de prestación en el servicio, como lo son los tiempos de consulta, el profesionalismo y ética de los colaboradores, las condiciones de infraestructura entre otros. (Ver Anexo A, Formato de encuesta para clientes)

Se realizaron 135 entrevistas a personal de distintas organizaciones, las cuales se seleccionaron por sondeo con el fin de identificar clientes pacientes que estuvieran percibiendo la calidad de cada uno de los posibles servicios que se prestan en MEDISHI Ltda., los resultados obtenidos arrojan que con un 93% el personal declara percibir un servicio bueno, es decir se encuentran satisfechos con el servicio que se les presto. (ver Gráfica 2)

Gráfica 2. Percepción del servicio prestado a clientes pacientes

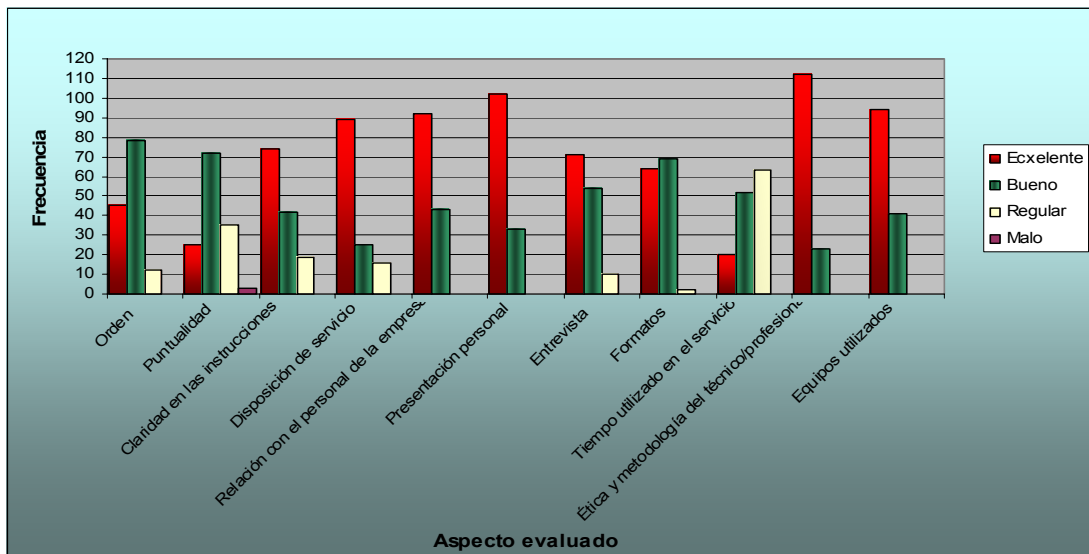


Además, de evaluar la percepción del servicio, se tuvieron en cuenta una serie de criterios que califican la calidad de MEDISHI Ltda., se calificaron aspectos como el orden de las instalaciones, puntualidad por parte de los colaboradores de MEDISHI

Ltda., claridad en las instrucciones durante la prestación del servicio, aspectos básicos del personal y de los materiales utilizado para prestar el servicio entre otros (ver Grafica 3).

Analizando los resultaos arrojados en la evaluación de estos aspectos se puede observar que en general el cliente paciente percibe satisfactoriamente los servicios y recursos adicionales para la prestación de este. Vale la pena resaltar el resultado obtenido ante el criterio que evalúa el tiempo utilizado en el servicio, ya que este fué percibido en su gran mayoría (47%) como regular, eso genera la necesidad por parte del MEDISHI Ltda., de identificar las posibles causas de malestar en el cliente paciente y darles oportuna y eficaz solución.

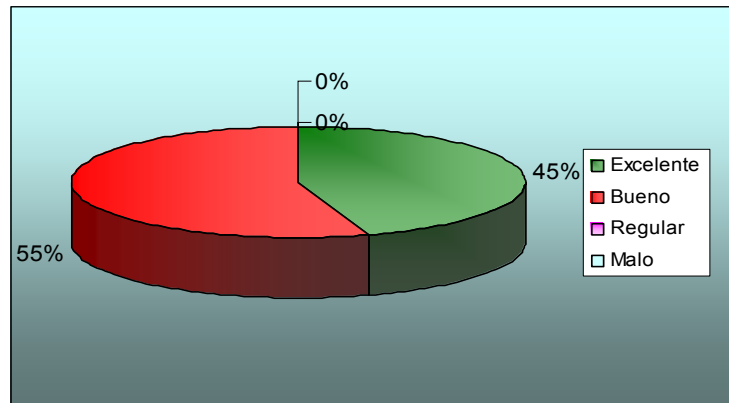
Gráfica 3. Otros aspectos de MEDISHI Ltda., evaluados por el cliente paciente



En cuanto a los clientes empresa, se encuestaron 30 empresas de las 113 posibles vinculadas a MEDISHI Ltda., el criterio de escogencia se baso en la frecuencia de utilización de los servicios, ya que son estas 30 empresas las que más constantemente los están solicitándolos.

Los resultados recolectados a través de la encuesta mostraron que los clientes empresa tienen una percepción buena de los servicios de MEDISHI Ltda., el 100% se considera satisfecho con los servicios. (ver Grafica 4)

Gráfica 4. Percepción del servicio prestado por MEDISHI Ltda., a clientes empresa

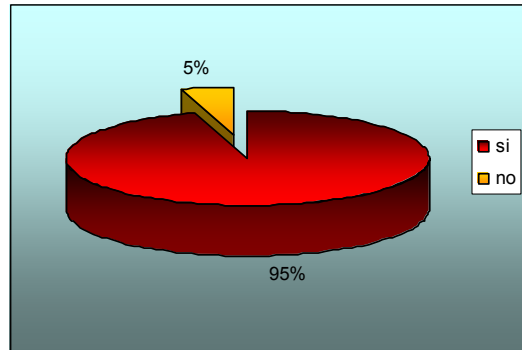


Los resultados obtenidos en la percepción tanto de clientes empresa como de cliente pacientes, evidencian que la calidad del servicio prestado por la IPS tiene gran reconocimiento, esto hace concluir que MEDISHI Ltda., cuenta con grandes recursos tanto humanos, intelectuales y de infraestructura, que le pueden llegar a facilitar ofrecerle nuevas ventajas competitivas a sus actuales y potenciales clientes.

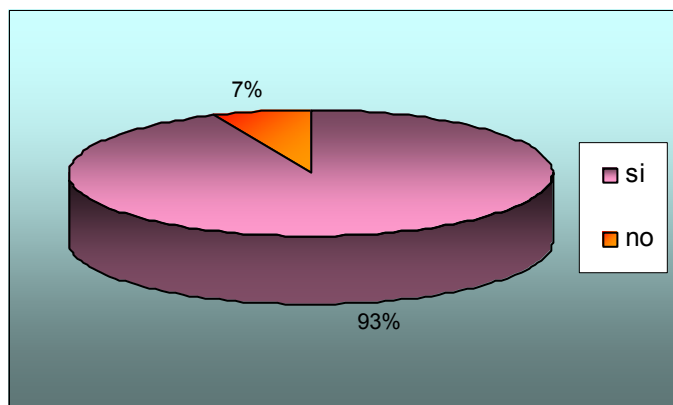
En busca de esa ventaja competitiva se asumió el reto de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2000, por lo tanto se busco identificar la percepción de los clientes ante este posible hecho, obteniendo una gran acogida y excelente percepción por parte de estos...

La evaluación de la percepción ante una posible certificación ISO 9001:2000, se enfoco de forma diferente tanto para los clientes paciente, como para los cliente empresa, para el primer caso, se le dio un enfoque hacia el cambio que podrida tener el servicio ante una certificación, debido a que el cliente paciente solo percibe el servicio como tal (ver Grafica 5). En el segundo caso, los intereses del cliente empresa no se limitan solo a los servicios médicos prestados, además tiene directa relación con toda la organización, es por esto que se busco evaluar la percepción ante la una posible certificación en ISO 9001:2000 (ver Grafica 6).

Gráfica 5. ¿Según el cliente paciente el servicio de MEDISHI Ltda., mejoraría con una certificación ISO 9001:2000?



Gráfica 6. ¿Le gustaría al cliente empresa que MEDISHI Ltda., contara con una certificación ISO 9001:2000?



Por anteriormente expuesto, se puede concluir que el diseño de un sistema de gestión de la calidad a la medida y necesidades de MEDISHI Ltda., y sus clientes, provee a la organización de una herramienta valiosa que con su implementación a largo plazo, se lograría controlar problemas reales y potenciales, tanto internos como externos, aumentando el margen de utilidad y la satisfacción de los clientes.

Calidad abarca todas las áreas de una organización y en el mundo actual se hace indispensable que las empresas afronten un proceso de certificación donde su calidad sea reconocida a nivel mundial, es por esto que en la Ingeniería Industrial desarrollar un proyecto encaminado al Diseño y Estructura de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2000, donde los conocimientos logren ser aplicados y aterrizados se hace necesario para poder ser profesionales competentes y calificados, generadores de valor agregado para las organizaciones Colombianas.

3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

3.1 HISTORIA DE LA CALIDAD

El concepto de calidad y su existencia ha estado presente en la mente de la humanidad desde sus inicios, pero su máximo auge y evolución se presentó durante el siglo XX donde surgieron conceptos tales como la definición propia de calidad, métodos para medirla, se establecieron normas formales de calidad, se creó una filosofía en torno a esta, desembocando todo esto en un fenómeno que ha ido evolucionando con el transcurrir de los años.

El documento más antiguo donde se menciona la calidad es el primer libro de la Biblia, el Génesis, donde se menciona que Dios una vez terminada su obra, precisa el texto decía “y Dios vio que era bueno”, este hecho de ver Le da a Dios la confianza en la obra realizada.

Si se remonta a las primeras civilizaciones el fenómeno de la calidad se ve claramente reflejado en las prácticas de un poder centralizado de reyes y faraones donde estos se encargaron de crear las primeras especificaciones, lo que les permitía aceptar o rechazar algún tipo de producto. En el 2150 antes de J.C., la calidad en la construcción de las casas se empieza a exigir a tal punto que se instaura como ley suprema.

El tratado más antiguo que se presenta como guía de la calidad fue descubierto en Egipto, en la tumba de Rekh-Mi-Re, en Tebas, y se remonta al año 1450 antes de J.C. Muestra cómo un inspector egipcio puede comprobar la perpendicularidad de un bloque de piedra con ayuda de una cuerda, bajo la mirada de un cantero.

Con el pasar del tiempo, ya en la Edad Media se estructuró lo que aún hoy en día se busca, la satisfacción del cliente por medio de productos de “buena calidad”, es así como se llega a la gran época de la revolución Francesa, donde con el surgimiento de las nuevas industrias se fue creando un entorno donde la calidad jugaba un papel muy importante desde la ideología de ingreso de dinero al reino mediante la venta de productos de buena calidad a los países extranjeros, hasta en la fabricación de la munición donde se establecieron normas específicas sobre calibres y materiales a utilizar.

Los inicios del siglo XX sumados con el estallido de la segunda guerra mundial revolucionan el sector de la industria, es aquí donde grandes exponentes, tales como Henry Fayol, Frederick Taylor entre otros, aportaron grandes teorías al sector manufacturero y de prestación de servicios, quedando así instaurado el procedimiento de “control” como paso básico y final de todo tipo de proceso productivo y de servucción, al igual que las organizaciones de producción crearon departamentos de calidad independientes.

3.1.1 Desarrollo de la calidad en Estados Unidos.

Con el proceso de industrialización vivido durante la segunda guerra mundial, los sistemas de producción de las industrias y de operación de las empresas de servicios tuvieron que crear nuevos métodos con el fin de aumentar la productividad de sus procesos.

Toda la estrategia se enfocaba en el objetivo de ser al máximo productivos, el enfoque de administración científica de Frederick Taylor (1856 – 1915) fue pionero en el mejoramiento de la productividad. El sistema Taylor consistía en asignar las responsabilidades de planeación de la planta a ingenieros especializados y dejar a los obreros y supervisores de producción en la ejecución de los planes concebidos por los ingenieros. En esta etapa inicial la calidad, era un concepto aplicado al producto; se realizaba solo una inspección final al 100% de los productos, de esta manera se buscaba evitar que llegaran productos defectuosos al consumidor.

En 1920, George Edwards separa la función de calidad de la fabricación. La hace depender directamente de la dirección, asignándole la misión específica en los diferentes departamentos que integran la empresa, con él aparece el concepto de aseguramiento de la calidad. En la misma época Walter Shewhart, prominente matemático, introduce la estadística como medio de gestión de la calidad, enseñándole a los gerentes que los resultados de todo proceso industrial genera datos cuantitativos que pueden ser analizados por medio de métodos estadísticos para observar su variación o determinar si el proceso se encuentra *bajo control*, además se le atribuye la creación del ciclo PHVA (planear, Hacer, verificar y actuar), teoría que se le asignó el nombre de ciclo Deming, ya que él fue quien la divulgó.

Durante lo años 30, Waldo Veizlau y Joseph V. Talacko desarrollaron el principio de clasificación de los defectos según su gravedad, más conocido bajo el nombre de principio de Pareto.

En 1945, el doctor A. V. Feigenbaum introduce la filosofía de “la calidad como gestión” y es a él a quien se le atribuye primera aplicación del TQC (Total Quality Control) en General electric.

En 1938 Edwardas Deming, discípulo de Shewhart, utiliza por primera vez en el mundo, el método de muestreo en la oficina nacional del censo. En 1946 y en 1948, se le encarga por el ministerio de la guerra americano la participación en un estudio económico en Japón.

En 1951 Joseph Juran, igualmente discípulo de Shewhart, publica el libro *Quality Control Handbook*, el cual trata sobre la gestión de la calidad y el control estadístico, documentos que hasta nuestros días conservan gran importancia.

Hasta principios de los años 60, la calidad permanece en el ámbito de los ingenieros y de la gestión. El hombre en la empresa no es más que un factor; carece de

responsabilidades en la obtención de la calidad. En 1961, Philip B. Crosby lanza el concepto “cero defectos” y desarrolla la experiencia de sensibilizar al obrero acerca de la calidad de las operaciones que se le confían. Este método entraña la suspensión de numerosos controles e intenta suscitar en el operario la conciencia de “hacerlo todo bien a la primera”.

En 1975, la calidad se desarrolla en Estados Unidos como una estrategia de reacción frente a la competencia que generaba el mercado Japonés, el cual venía imponiéndose con calidad y fiabilidad en diferentes productos como automóviles y televisores.

3.1.2 Desarrollo de la calidad en Japón.

Las organizaciones japonesas fueron las que con mayor seriedad aplicaron de manera coherente las enseñanzas de tres eméritos profesores estadounidenses, Joseph Juran, Edwards Deming y Peter Drucker, quienes iniciaron a partir de la segunda mitad del siglo XX, el paradigma más exitoso de administración hasta ahora conocido: el de calidad total, en el que la gerencia de procesos es uno de sus fundamentos.

Otro aporte fundamental a las organizaciones Japonesas es la orientación hacia los procesos, este lo realizó Kauro Ishikawa. Contribuyó a este enfoque ideando el conocido diagrama causa – efecto o diagrama de espina de pescado. Pero este no fue el único aporte de Ishikawa, también fue mundialmente conocido por ser el padre de los círculos de calidad, concepto desarrollado en 1962, según el cual las personas pueden aportar todos sus conocimientos, experiencias y habilidades, trabajando en equipo, estudiando y aplicando las herramientas básicas de control y mejoramiento a sus procesos de trabajo.

Hacia los 80 Masaka Imai introdujo el término kaizen con el fin de sintetizar el concepto de mejoramiento continuo de los procesos, un mejoramiento incremental a pequeña escala incesante, para obtener mejoras en los procesos, trabajando con el conocimiento, la experiencia y habilidades de las personas involucradas en el. Pero no solo es preciso acudir al mejoramiento a pequeña escala si no también al de gran escala, concepto que introduce Joseph Juran como reingeniería.

3.1.3 El movimiento de calidad en Francia

Hasta inicios de los años 50, Francia solo se había preocupado por realizar productos de alto nivel de eficacia, sin importar su costo y solo para abastecer su mercado interior y el de sus colonias.

En 1947, con el apoyo brindado por parte de Estados Unidos a los países europeos con el fin de reconstruir la economía, Francia toma un sinnúmero de ideologías sobre la importancia de la calidad en la fabricación de productos y de prestación de servicios, es por esto que en 1950 se crea la primera oficina de productividad.

A partir de 1950, la calidad toma gran relevancia en diferentes programas universitarios, principalmente apoyado por el profesor Darmais quien crea lo que hoy en día se denomina CERESTA, donde todavía se continúan formando ingenieros y técnicos en la aplicación de la estadística en calidad.

3.1.4 El movimiento de calidad en Inglaterra.

Inglaterra tuvo un papel importante en el desarrollo de las leyes estadísticas y matemáticas aplicables al mundo industrial. Estas leyes fueron recibidas por los Estados Unidos al principio de la Segunda Guerra mundial y ampliamente utilizadas.

Uno de los jefes de fila de la escuela es Ronald Fisher, además de él también se puede mencionar a Kart Pearson, quien desarrolla y teoriza las ideas sobre la regresión lineal y correlación en la industria; Pearson participa en la difusión de las investigaciones de Shewhart en el ámbito industrial.

3.1.5 La calidad en el mundo hasta los días de hoy.

La Segunda Guerra mundial y la reconstrucción de las economías occidentales marcaron el comienzo de la internacionalización del movimiento de la calidad, en primer lugar entre los Estados Unidos y el Japón, y luego entre Estados Unidos y Europa.

Hoy en día la corriente del control total de la calidad se está imponiendo a nivel mundial en toda aquella empresa que busca sobrevivir y sobresalir ante sus competidoras. Para premiar el esfuerzo y el trabajo de las diferentes organizaciones, se han creado a lo largo del mundo distintos reconocimientos de calidad; un claro ejemplo de estos son: premio Malcom Baldrige de Estados Unidos, el Deming y la medalla de la calidad en Japón; el premio europeo a la calidad en la comunidad europea; en Latinoamérica, el premio colombiano, el brasileño y el mexicano; todos estos con el fin de hacer resaltar el modelo de desempeño excelente de las organizaciones.

Así mismo, se han creado diferentes procedimientos, normas y lineamientos que le facilitan a las organizaciones cumplir con los requisitos de calidad exigidos por el medio externo. Entre estos procedimientos y normas, se encuentra el proceso 6 sigma, el sistema de producción Toyota y la serie de normas ISO 9000, entre muchas otras que le ofrecen a las organizaciones una forma estructurada de cumplir requisitos y además de marcar una ventaja diferenciadora frente a sus competidores.

Cabe anotar que transcurre mucho tiempo entre los primeros pasos hacia la calidad dados por una empresa y su reconocimiento, es decir, los movimientos mencionados anteriormente requieren tiempo e inversión tanto intelectual como económica para poder ser integrados en su totalidad en la empresa. Se puede resumir la tendencia actual de la calidad en:

- La gestión de la calidad es y seguirá siendo responsabilidad de las organizaciones, el estado solo interviene en el entorno.
- El despliegue de la calidad en las empresas de servicios y en las administraciones es vital para la competitividad de las empresas y para lograr la supervivencia de estas.
- La competencia obliga a mejorar la calidad más rápido que el competidor, lo que implica desarrollar dinámicas de mejora de la calidad e integrarlas en las estrategias de las empresas.
- Es vital para las empresas de hoy en día estar dispuestos a responder a las necesidades de ser los mejores.

3.2 EL MEJORAMIENTO CONTINUO

La mejora continua tiene sus raíces en la revolución industrial. A principios del siglo XX, creía que la administración tenía la responsabilidad de encontrar la mejor manera de efectuar un trabajo y capacitar a los trabajadores en los procedimientos apropiados. En la filosofía de Taylor, el énfasis estaba en la eficiencia y en la productividad. Este procedimiento ayudó a revolucionar la manufactura, y convirtió a Estados Unidos en la potencia industrial líder del mundo.

La mejora se concibió como un procedimiento a través del cual se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece una organización; para lograrlo las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica se pueden obtener organizaciones potencialmente grandes y líderes en el mercado.

3.2.1 El proceso de mejora continua.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Actividades Básicas de Mejoramiento

De acuerdo a un estudio de los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Harrington (1987), halla la existencia de

diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- Obtener el compromiso de la alta dirección: el proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa de acuerdo al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento: está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.
- Conseguir la participación total de la administración: el equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.
- Asegurar la participación en equipos de los empleados: una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.
- Conseguir la participación individual: es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportes personales en beneficio del mejoramiento.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos): toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores: todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas: los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas
- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo: cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos: el proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello

existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

3.3 FAMILIA DE NORMAS ISO 9000

ISO 9000 es un conjunto de normas encaminadas a estandarizar un sistema de gestión de la calidad enfocado a los procesos y al cumplimiento de los requerimientos del cliente. Fueron desarrolladas por ISO (Internacional Organization for Standardization) para poder ser utilizadas por empresas grandes o pequeñas y de cualquier tipo, sea de servicios, manufactura o comercialización.

La Organización Internacional de Normalización fue fundada en 1947 como una entidad sin ánimo de lucro, cuyo propósito es redactar y publicar normas de todo tipo con la participación de diferentes instituciones en el mundo dedicadas a la normalización. Actualmente cuenta con asociados en 100 países. En Colombia se encuentran las siguientes entidades acreditadas por la Superintendencia de Industria y Comercio para otorgar certificados de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001 versión 2000: Bureau Veritas QI de Colombia, Corporación Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico -CIDET, ICONTEC, Internacional Certification and Training S.A.- IC&T y finalmente SGS.

La familia de normas ISO 9000 nace da la necesidad de estandarizar conceptos acerca de la calidad en todo el mundo, para así facilitar el comercio de bienes y servicios a nivel internacional. Esto se debe a que no se encarga de certificar productos o servicios específicos, sino formar un Sistema de Gestión de la Calidad integral que esté enfocado a los procesos que tengan que ver con la realización del producto o servicio y los requerimientos y valores esperados del cliente que llevan a su realización.

Para lograr un Sistema de Gestión de la Calidad eficaz, eficiente y de fácil implementación, ISO 9000:2000 propone los siguientes principios de gestión de la calidad, los cuales serán aplicados en MEDISHI Ltda.:

Tabla 1. Principios de gestión de la calidad

PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	
PRINCIPIO	CARACTERÍSTICAS
Enfoque hacia el cliente	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes en cuanto a los productos, entrega, precio, etc. <input checked="" type="checkbox"/> Enfoque equilibrado entre las necesidades y expectativas de los clientes y las partes interesadas

	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Comunicación de las necesidades y expectativas a toda la organización. <input checked="" type="checkbox"/> Medición de la satisfacción y acciones sobre resultados <input checked="" type="checkbox"/> Relaciones con el cliente
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Inspiración, motivación y reconocimiento de las contribuciones de la gente <input checked="" type="checkbox"/> Suministro a la gente de los recursos y la libertad necesaria para actuar con responsabilidad y compromiso <input checked="" type="checkbox"/> Construcción de confianza y eliminación del terror <input checked="" type="checkbox"/> Establecimiento de valores compartidos y modelos de desempeño o comportamiento ético en todos los niveles de la organización <input checked="" type="checkbox"/> Establecimiento de una clara visión del futuro de la organización <input checked="" type="checkbox"/> Consideración de todas las partes interesadas <input checked="" type="checkbox"/> Comprensión y respuesta a los cambios en el ambiente externo <input checked="" type="checkbox"/> Proactividad y liderazgo mediante el ejemplo de directivos
Participación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Aceptación de la propia responsabilidad para resolver problemas <input checked="" type="checkbox"/> Búsqueda activa de oportunidades con el fin de realizar mejoramiento <input checked="" type="checkbox"/> Búsqueda activa de oportunidades para incrementar su competencia, conocimiento y experiencia. <input checked="" type="checkbox"/> Libertad para compartir el conocimiento y experiencia en equipos y grupos <input checked="" type="checkbox"/> Enfoque hacia la creación de valores para los clientes <input checked="" type="checkbox"/> Innovación y creatividad en la promoción de los objetivos de la organización <input checked="" type="checkbox"/> Entusiasmo y orgullo, por ser parte de la organización
Enfoque basado en procesos	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Definición del proceso para lograr el resultado deseado <input checked="" type="checkbox"/> Identificación de las entradas y salidas del proceso <input checked="" type="checkbox"/> Identificación de las interrelaciones del proceso con las funciones de la organización <input checked="" type="checkbox"/> Identificación de posibles riesgos e impactos de los procesos en los clientes, proveedores y otras partes interesadas <input checked="" type="checkbox"/> Establecer claramente la responsabilidad, autoridad y compromiso para gestionar el proceso
Enfoque de sistema para la gestión	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Definir el sistema mediante la identificación o el desarrollo de los procesos que afecten un determinado propósito <input checked="" type="checkbox"/> Estructuración del sistema para lograr el propósito en forma más eficiente

	<ul style="list-style-type: none"> ☑ Comprensión de las interdependencias entre los procesos del sistema ☑ Mejora continua del sistema a través de la medición y evaluación ☑ Establecimiento de las limitaciones de los recursos antes de la acción.
Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> ☑ Es realizar la mejora continua de los productos, procesos y sistemas ☑ Debe ser objetivo de cada individuo dentro de la organización ☑ Aplicación de los conceptos de mejoramiento básicos; mejora progresiva y mejora de logro ☑ Empleo de evaluaciones periódicas contra criterios establecidos de excelencia a fin de identificar áreas de mejoramiento potencial ☑ Mejora continua de la eficiencia en todos los procesos ☑ Suministro de educación y formación adecuados a cada miembro de la organización acerca de los métodos y herramientas de mejora continua.
Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ☑ Toma de medidas y recolección de datos e información pertinente para el objetivo ☑ Asegurar que los datos e información, son suficientemente precisos accesibles y confiables ☑ Análisis de los datos e información por métodos válidos ☑ Comprensión del valor de las técnicas estadísticas apropiadas ☑ Toma de decisiones y realización de acciones con base en los resultados del balance del análisis lógico, con la experiencia y la intuición
Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ☑ Identificación y selección de proveedores clave ☑ Establecimiento de relaciones con el proveedor que equilibren las ganancias a corto plazo y las consideraciones a largo plazo para la organización y la sociedad en general. ☑ Creación de comunicaciones claras y abiertas ☑ Iniciación conjunta de desarrollo y mejoramiento de productos y procesos ☑ El compartir la información y planes futuros ☑ Reconocimiento de mejoramiento y logros del proveedor

Fuente: INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Fundamentación ISO 9000. Bogotá. 2003. Páginas 6 – 13.

3.3.1 La estructura de la familia de normas ISO 9000

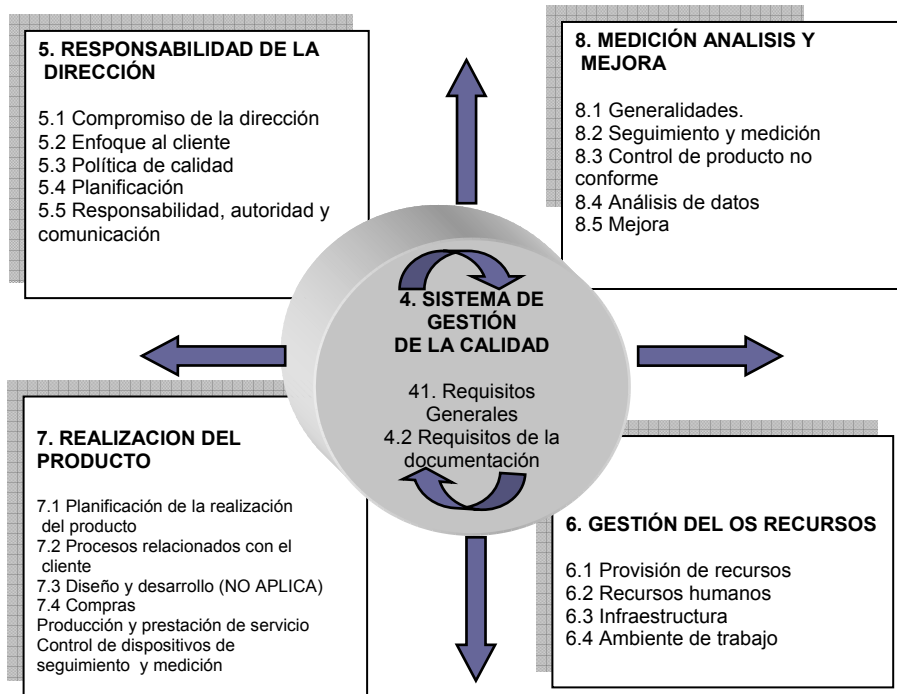
La familia de normas ISO 9000 está compuesta por tres grupos de normas, las cuales se explican a continuación:

ISO 9000:2000: En esta norma se encuentra la terminología utilizada en calidad, así como los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad.

ISO 9001:2000: Está conformada por los requisitos mínimos que debe tener un sistema de gestión de la calidad cuando una organización necesite demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables y aspire a aumentar la satisfacción del cliente [...] ¹ y está orientada al mejoramiento de la eficacia.

Contiene los siguientes capítulos (ver figura 1)

Figura 1. Capítulos de la norma ISO 9001:2000



4. Sistema de Gestión de la Calidad: se especifican los requisitos generales de la norma y los requisitos de la documentación

5. Responsabilidad de la dirección: Se hace énfasis en el compromiso constante que debe tener la alta dirección con el enfoque al cliente, la política de calidad,

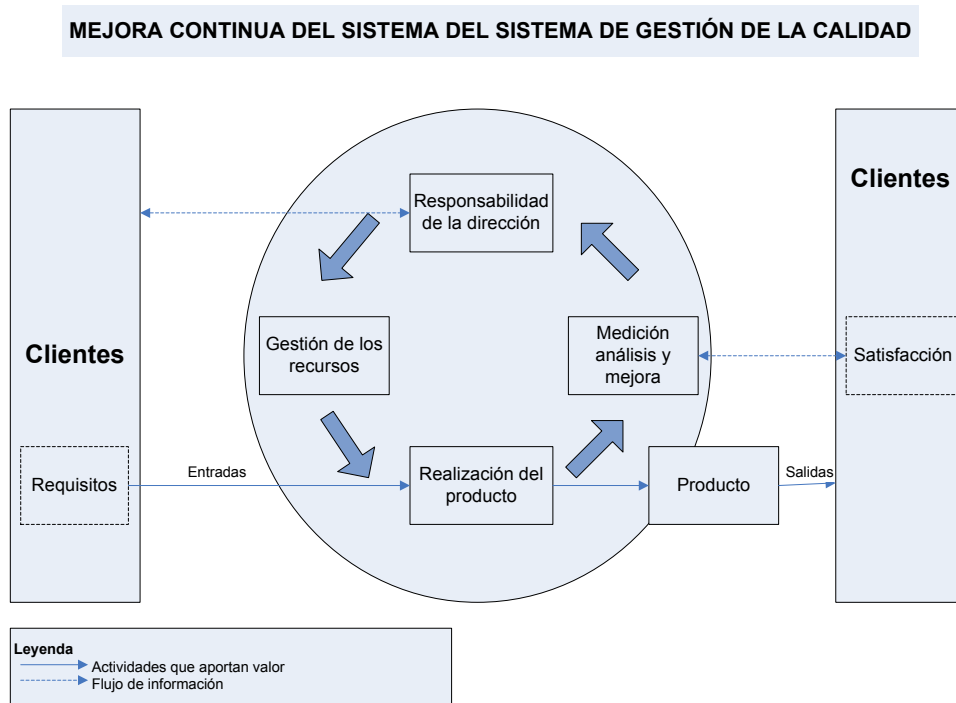
¹ Norma NTC ISO 9001:2000

la planificación, la responsabilidad, autoridad y comunicación del sistema de gestión de la calidad, así como de las revisiones periódicas que se deben llevar a cabo.

6. **Gestión de los recursos:** Hace referencia al manejo de los recursos como son provisiones, Recursos Humanos, infraestructura y ambiente de trabajo
7. **Realización del producto:** Se encuentran los requisitos relacionados con la realización del producto tales como compras, diseño y desarrollo, planificación de la realización del producto, etc. Este es el único capítulo en el cual se pueden hacer exclusiones.
8. **Medición, análisis y mejora:** Trata de los requisitos en cuanto a seguimiento y medición de la satisfacción del cliente, de los procesos y del producto, auditorías internas, mejora continua, análisis de datos y el control de productos no conformes.

En la Figura 2 se muestra la relación de los diferentes capítulos de la norma ISO 9001:2000 con el enfoque basado en los procesos.

Figura 2. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Bogotá. 2000-12-15. Página 3

Estas normas no dicen explícitamente como se debe construir y estructurar un sistema de gestión de la calidad, sino que habla de los requisitos mínimos necesarios para que funcione de manera eficiente; esto da libertad a las empresas que se encuentran en este proceso, de desarrollar documentos y lineamientos adicionales a los que se encuentran estipulados por la norma, de manera que su Sistema de Gestión de la Calidad se puede acomodar a los requerimientos que la organización establezca.

ISO 9004:2000: Provee de lineamientos que buscan no solo la eficacia como en la norma ISO 9001:2000, sino también la eficiencia en los procesos y la administración del sistema. En esta norma se tienen en cuenta a las partes interesadas en los procesos y al desempeño de la organización.

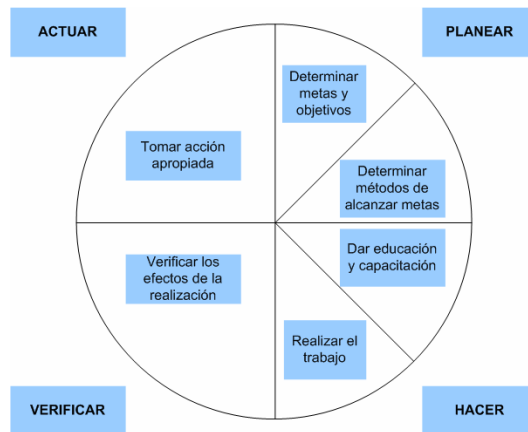
Adicionalmente, se encuentra la norma ISO 19011, la cual es un apoyo para las normas anteriormente mencionadas en el desarrollo de auditorías internas y en aspectos ambientales.

3.3.2 Ciclo PHVA

Para la correcta estructuración e implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2000, se hace necesaria la aplicación del ciclo PHVA; Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Este ciclo fue desarrollado por Walter Shewhart en 1920 y luego fue popularizado por Edward Deming en la década de 1950.

El ciclo es un método gerencial en el cual se requiere realizar una constante planificación del producto o servicio, este se realiza según se ha planeado en el paso anterior, se verifica que lo que se hizo concuerde con lo que se planeó y si se encuentran inconsistencia se actúa sobre estas situaciones. La implementación de este ciclo garantiza la mejora continua de los procesos ya que identifica a tiempo los problemas reales y potenciales que se estén generando en la operación de la organización.

Figura 3. Ciclo PHVA



Fuente. KAORU ISHIKAWA. ¿Qué es el control total de la calidad? Bogotá 1985. Página 55

3.4 CALIDAD EN EL SECTOR SALUD

La “Calidad en el Sector Salud” es un término que se viene desarrollando a partir de las políticas neoliberales de la globalización, políticas que pretenden dejar a un lado al sistema de salud manejado por el Estado. Hasta hace unos años el Sistema de Salud en Colombia era administrado principalmente por el Estado, esto generó que se le restara una fuente de ingresos y de trabajo a la parte privada de la economía o lo que bien se conoce como Familia.

La Familia se encarga de producir y reinvertir en el estado por medio de los impuestos; además de generar un ahorro el cual permite hacer inversiones para nuevos negocios. Por lo tanto al quitarle una porción tan grande como es la salud, la parte privada o familia reduce el flujo de inversión y el ahorro se ve realmente disminuido, hoy en día con la evolución de las políticas, en Colombia se empezó a dejar atrás un sin número de paradigmas y se inicio a el cambio “Neoliberal”, el cuál trae consigo una mentalidad centrada en “La calidad en el servicio”, no solo en el sector salud si no también en todo tipo de servicio o producto que pretenda sobrevivir en el mundo actual.

Es necesario que toda empresa, bien sea productiva o prestadora de servicios, implemente en su organización todos y cada uno de los esquemas que van encaminados a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes; esto le va permitir competir frente al creciente mercado.

Para describir el término “Calidad en el Sector Salud” es necesario determinar el concepto que se tiene por calidad, en primera instancia se puede entender como “La totalidad de funciones, características (ausencia de deficiencias de un bien o servicio) o comportamientos de un bien producido o de un servicio prestado, que les hace capaces de satisfacer las necesidades de los consumidores. Se trata de un

concepto subjetivo dado que cada individuo puede tener su propia apreciación o su particular juicio de valor acerca del producto o servicio en cuestión”²

Se habla de totalidad, ya que es imposible determinar la calidad enfocándola en un solo punto, la calidad debe integrar todos los componentes del servicio prestado logrando en conjunto complacer las expectativas que posean los clientes o receptores del servicio. Estas expectativas suelen ser de dos tipos: Aquellas de condición técnica, las cuales se encargan de suplir las condiciones básicas e indispensables del servicio; y aquellas de condición funcional, estas son las forma como es prestado el servicio y a su vez la manera como es percibido por le cliente.

La calidad en general es un término subjetivo ya que va sesgado frente a lo que cada individuo posee por necesidad y expectativa, existirán personas que pretenden que los servicios, bien sea en esta caso de prestados en el sector salud, se den bajo ciertas condiciones que le ofrezcan mayor valor agregado, mientras que otras simplemente pretender recibir los servicios básicos e indispensables.

En lo referente al sector salud se han difundido varias definiciones de Calidad, entre las mas relevantes tenemos: “Es el desempeño apropiado (acorde con las normas) de las intervenciones que se saben son seguras, que la sociedad en cuestión puede costear y que tiene la capacidad de producir un impacto, sobre la mortalidad, la morbilidad, la incapacidad y la desnutrición.” (M.I Roemer y C. Montoya Aguilar, OMS - 1988) o las más conocida: “Proporcionar al paciente el máximo y mas completo bienestar, después de haber considerado el balance de las ganancias y perdidas esperadas, que acompañan el proceso de atención en todas sus partes. Esta calidad recoge el pensamiento técnico de quienes la aplican (médicos, enfermeras, administradores) con su cosmovisión y formación académica” (Dr. Avedis Donabedian-1984)³.

Las anteriores dos definiciones enmarcan lo que para toda institución o entidad prestadora de servicios en salud significa la calidad, básicamente es identificar lo que el cliente o paciente pretende recibir como servicio básico y aparte identificar lo que requiere para exceder sus expectativas en el trato interpersonal.

La calidad de salud debe ir enfocado en el paciente. Debe lograr y mantener la satisfacción de las necesidades explícitas e implícitas de sus clientes, pacientes y/o usuarios, El sistema de atención en salud debe hacer honor al paciente como individuo, respetando sus decisiones, cultura, contexto social y familiar y su estructura de preferencias y necesidades específicas, teniendo como pilares fundamentales en la atención la individualidad, la información (definida como la posibilidad de conocer el qué, entender el por qué y comprender el para qué), respeto por la intimidad del paciente, sus valores culturales, etnia, valores sociales

² Rubio Cebrián, Santiago. “Glosario de Economía de la Salud”. Programa Ampliado de Libros de Texto y Materiales de Instrucción (PALTEX) de la Organización Panamericana de la Salud. España, 1995

³ Dr. Jaime Otero M. - Dr. Jaime I. Otero I. “Dimensiones de la Calidad en los servicios de la salud”. Revista gerencia de la salud, artículo 260. Colombia. 2003

que hacen a cada paciente un ser único y variable que se comportará diferente de acuerdo a las condiciones fisiológicas, emocionales y del entorno concomitantes con su proceso salud enfermedad, lo cual lo llevan a tener necesidades y expectativas diferente al momento de acudir a los servicios de salud.

Además de lo anterior, la calidad en salud da seguridad a al Alta dirección de que los recursos económicos no están siendo desperdiciados, aumenta el desempeño, la coordinación y la productividad en general de la entidad.

Todo lo anteriormente dicho se encuentra enmarcado en la legislación colombiana, aquí expresamente se dice que: “La Calidad de la Atención de Salud se entenderá como la provisión de servicios accesibles y equitativos, con un nivel profesional óptimo, que tiene en cuenta los recursos disponibles y logra la adhesión y satisfacción del usuario”.⁴

La calidad en los servicios médicos y en general en la salud, no va simplemente relacionada a los medios, la tecnología, la automatización, los conocimientos y habilidades que se posean, si no también tiene relación con la forma, actitud y aptitud de aquellas personas que se encargan de prestar el servicio, ellos deben estar concientes que su trabajo afecta directamente a otros individuos y debe ser orientado a la total satisfacción de las necesidades y expectativas de los pacientes y/o usuarios, Vale la pena resaltar que la calidad en salud es de gran importancia porque en este caso el eje fundamental de las entidades es la individuo o paciente como tal y en este caso entra a jugar un papel muy importante el lado humano de las personas.

3.5 EL FUNCIONAMIENTO DE LA SALUD EN COLOMBIA

En la constitución Política de Colombia de 1991 se define la Seguridad Social como un servicio público permanente y un derecho colectivo, consagrando sus principios rectores, la gestión privada u descentralizada por niveles de atención, con participación de la comunidad.

Esta concepción de la Seguridad Social como derecho colectivo y servicio público esencial, que puede ser prestado por el Estado y por particulares, conforme a los principios de universalidad, solidaridad y eficiencia, sirvió de base para que se promoviera, a través de a Ley 100 de 1993, la reestructuración administrativa, de gestión y financiera del régimen de Seguridad existente.

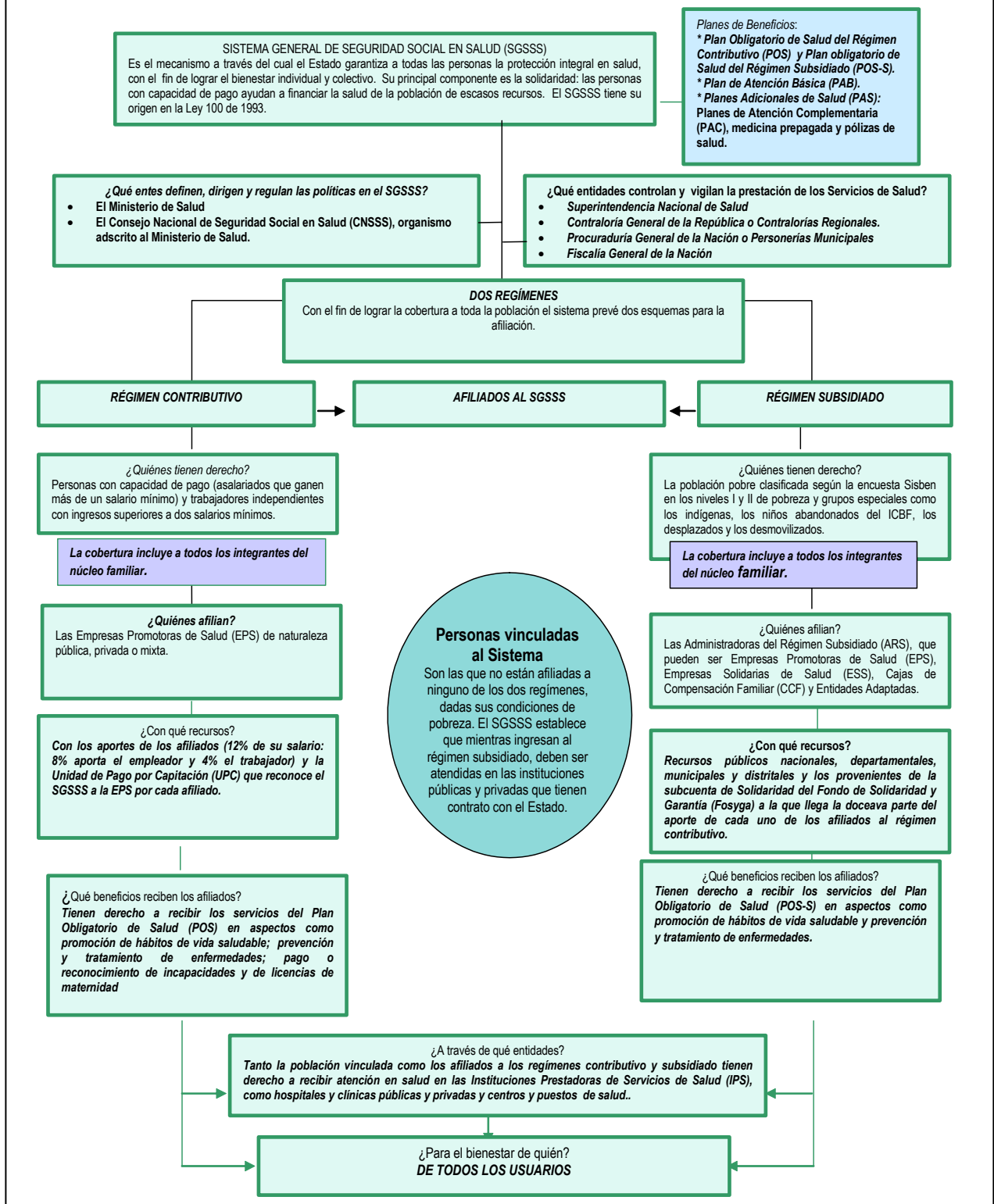
La ley 100 de 1993 crea el “Sistema General de la Seguridad Social Integral”, que tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y de la comunidad para obtener la calidad de vida, acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que lo afectan. El sistema se compone

⁴Decreto No. 2309, artículo 4º de 2,002.

de los siguientes subsistemas: pensiones, salud, riesgos profesionales y servicios sociales complementarios (ver Figura 4)⁵

⁵ Como funciona la salud en Colombia. Imagen tomada fielmente de www.minproteccionsocial.gov.co/msecontent/images/news/DocNewsNo10100.doc

Figura 4. Como funciona el Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia (SGSSS)



Fuente: Ministerio de protección social, www.minproteccionsocial.gov.co/msecontent/images/news/DocNewsNo10100.

La dirección del sistema corresponde al Ministerio de Protección Social, al que corresponde formular políticas, planes, programas y proyectos que orienten los recursos y las acciones del Sistema de Salud. Como organismo permanente de dirección del Sistema y de concertación entre los diferentes agentes del mismo funciona el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud, el cual tiene como objeto la adopción de las medidas que permitan dirigir y orientar el sistema.

Por otro lado la entidad encargada de las actividades de inspección, vigilancia y control de la calidad en la prestación de los servicios de salud y de asegurar el cumplimiento de las disposiciones sobre eficiencia en la gestión de las entidades que prestan servicios de salud, es la Superintendencia Nacional de Salud.

4. ANTECEDENTES

MEDISHI Ltda., fue constituida en 1987 como una sociedad conformada por 6 personas integrantes de la familia Carmona. En un principio su objetivo principal fue ofertar Servicios de Salud a empresas donde figuraban con la razón social de SERMEDIA Ltda. En esta empresa solo trabajan dos personas prestando servicio médico, Oscar Carmona y Margarita Portocarrero.

En 1991 se le dio el nombre de MEDISHI Ltda., (Son las siglas para Medicina, Seguridad e Higiene Industrial) y siguieron trabajando con servicio médico para compañías. Al ver que en sus instalaciones existía un espacio libre al cual se le podía dar el uso de Laboratorio Clínico, decidieron arrendar el espacio a una bacterióloga que prestaría sus servicios a las empresas adscritas a MEDISHI Ltda. Como un ente independiente. Transcurrido un tiempo y al ver la rentabilidad que generaba el laboratorio, decidieron montarlo y hacerlo parte integral de los servicios que prestaban.

Para el año de 1997, MEDISHI Ltda. Ya contaba con aproximadamente 80 clientes empresa, lo cual hizo que el espacio de sus instalaciones en la carrera 22 con calle 34 fueran insuficientes; Por lo tanto las directivas tomaron la decisión de trasladarse a la Carrera 27ª con Calle 40.

En la actualidad MEDISHI Ltda., cuenta con 113 clientes entre los que se encuentran Agrícola de Seguros, Medias Ritchi, T&S Ltda., Colseguros, entre otros.

4.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1.1 ¿Quiénes son?

Son una empresa conformada por un grupo de profesionales del área de la salud con especialización, formación y experiencia en salud ocupacional y licencia para prestar los servicios en este campo.

4.1.2 Misión

Somos una empresa familiar que tiene como misión ofrecer servicios de salud ocupacional prestando apoyo y acompañamiento constante, a cualquier empresa del sector real que vele por la seguridad y bienestar de sus colaboradores. Buscamos mantener felices y satisfechos a nuestros clientes a partir de garantizar la calidad de nuestro servicio antes, durante y después de la utilización de los mismos; profesionales y equipo operativo calificado e idóneo, manteniendo precios competitivos que beneficien a todas las partes interesadas, para así contribuir con el mejoramiento propio y de nuestro entorno a través de la generación de seguridad, salud y bienestar.

4.1.3 Visión

Seremos para el año 2010, una empresa líder y reconocida en la oferta de servicios de salud ocupacional a organizaciones pertenecientes al sector real, sean públicas o privadas.

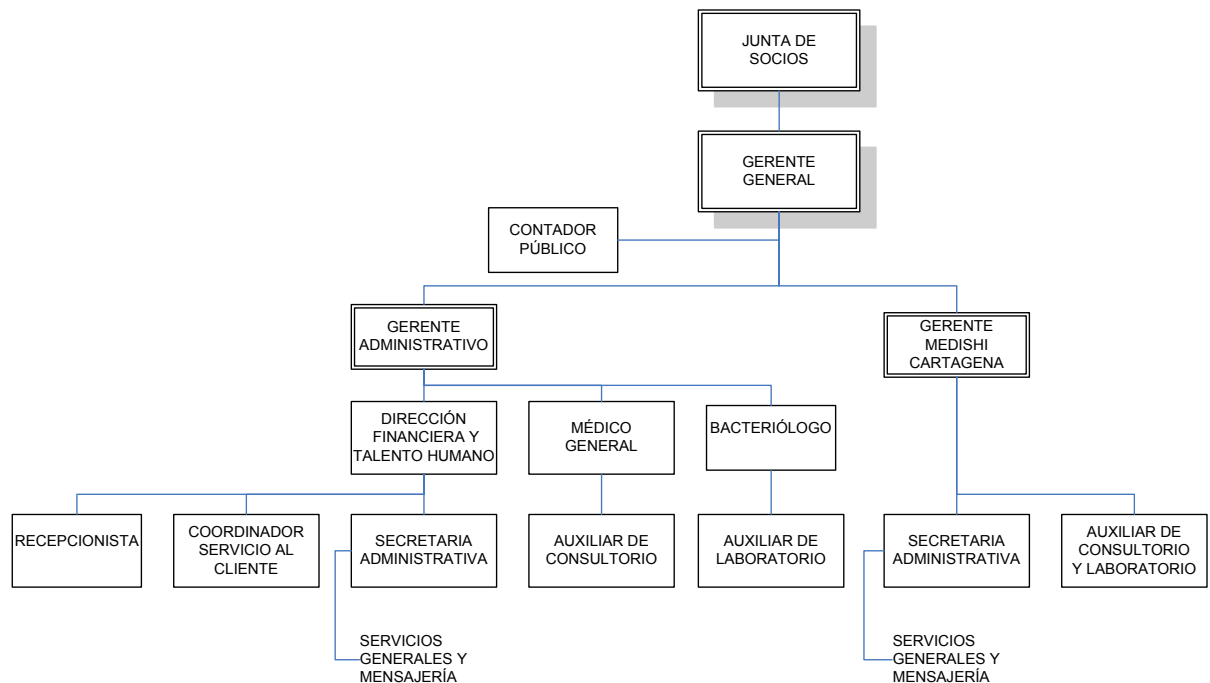
Nuestro ideal es satisfacer a nuestros clientes a través de un trato respetuoso y cálido, apoyándonos en un Sistema de Gestión de Calidad sólido, personal idóneo y capacitado, uso de la tecnología apropiada y ética constante.

Queremos mejorar de la calidad de vida de nuestros empleados haciendo que estos al igual que los socios, se sientan orgullosos y comprometidos con la organización.

4.1.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la organización se encuentra dirigida por la junta de socios, de la cual hacen parte todos los miembros de la familia Carmona Portocarrero (Ver Figura 5).

Figura 5. Organigrama de MEDISHI Ltda.

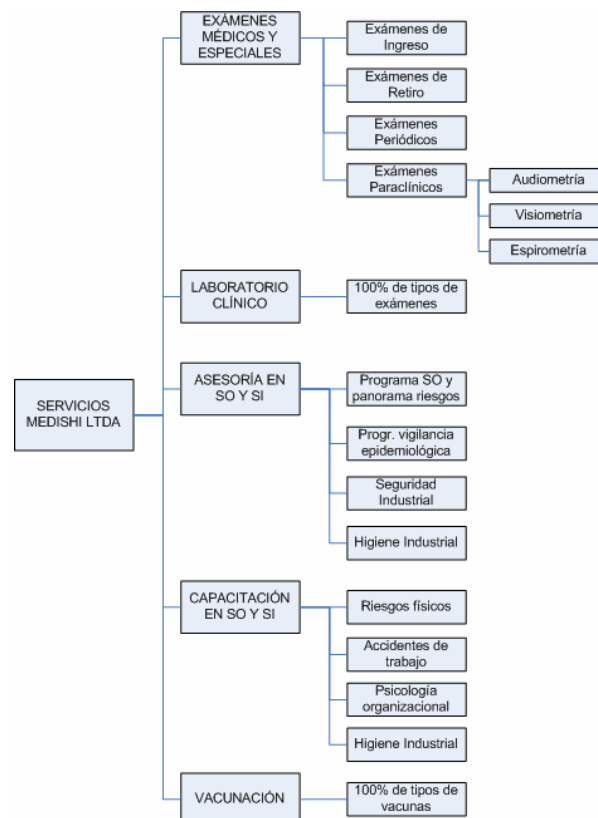


4.2 SERVICIOS

Los servicios que se prestan dentro de MEDISHI Ltda., se encuentran orientados hacia la determinación de las condiciones de salud del trabajador para desempeñar un trabajo y

hacia el mejoramiento del ambiente de trabajo de empresas que identifiquen estas necesidades. Los servicios prestados por MEDISHI LTDA son (Ver Figura 6):

Figura 6. Servicios MEDISHI Ltda.



4.2.1 Asesoría en Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.

El objetivo de esta área es dar cumplimiento a lo propuesto por el comité conjunto de expertos en Salud Ocupacional de la OIT y OMS que plantea: “la Salud Ocupacional tiene como finalidad promover y mantener el mas alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones; evitar el desmejoramiento de la salud causado por las condiciones de trabajo; protegerlos en sus ocupaciones de los riesgos resultantes de los agentes nocivos; ubicar y mantener a los trabajadores de manera adecuada a sus aptitudes psicobiológicas y, en suma adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo.

En esta área se presta apoyo para que las empresas desarrollen los siguientes programas de Salud Ocupacional:

- Programa de salud ocupacional y levantamiento de panorama de riesgos.

- Programa de vigilancia epidemiológica: Diseño y asesoría para la Implementación de los Sistemas De Vigilancia Epidemiológica Ocupacional que se justifiquen, de acuerdo a los resultados del Panorama de Riesgo o Exámenes periódicos realizados.
- Asesoría y Capacitación: Cursos de COPASO, capacitaciones en brigadas de emergencia etc...
- Seguridad industrial.
- Higiene Industrial.

4.2.2 Exámenes médicos y especiales.

En esta área se encuentran básicamente dos modalidades de exámenes:

- Médicos periódicos y paraclínicos: Examen que revisa las condiciones físicas del trabajador que ha estado vinculado a la empresa durante un periodo igual ó superior a los 12 (doce) meses o más corto en condiciones laborales que puedan afectar la salud. Aquí se les práctica los siguientes exámenes: visiometría, audiometría y espirometría.
- Médicos de Ingreso o retiro: Examen que revisa las condiciones físicas, del aspirante o la persona que por algún motivo sale de la compañía. Su objetivo es establecer como evolucionó la condición de salud del trabajador

4.2.3 Laboratorio clínico

Se prestan el 100% de todos los tipos de exámenes necesarios y requeridos por los clientes empresa. Entre estos se encuentra los 5 básicos: glicemia, parcial de orina, perfil lipidito, cuadro hemático, prueba de gravidez. Además se prestan servicio de exámenes especializados para empresas de alimentos como lo son el KOH para uñas y frotis de garganta.

4.2.4 Vacunación

La vacunación es una estrategia de combate contra las enfermedades endémicas, necesaria desde la temprana infancia y que va hasta la adultez. Entre las principales vacunas aplicadas se encuentra: hepatitis B, influenza, neumococo, varicela entre muchas otras.

4.2.5 Capacitaciones

El objetivo de las capacitaciones es darles un servicio completo a los clientes, dándole valor agregado a los servicios básicos prestados, por medio de las capacitaciones se pretende informar a los trabajadores de las empresas adscritas diferentes temas de interés relacionados directamente con Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional.

La metodología utilizada para las capacitaciones depende de las características demográficas, sobre todo ocupación y nivel de escolaridad de la población a la que va dirigida. Se busca ante todo el apoyo interdisciplinario entre medicina y psicología en la mayoría de las temáticas que se exponen.

5. SITUACIÓN ACTUAL FRENTE A LA NORMA ISO 9001:2000

Una de las primeras fases del proyecto de diseño del sistema de gestión de la calidad para MEDISHI LTDA, consiste en determinar cual es el estado en el que se encuentra la organización frente a los requisitos de la norma ISO 9001:2000.

Para realizar este análisis, se diseño una lista de control, la cual contiene los requisitos de la norma ISO 9001:2000, redactados en un check list, con el fin de calificarlos según su grado de cumplimiento o si no aplica.

Los resultados de la lista de control se utilizarán para elaborar un plan de Implementación del diseño del sistema de calidad para MEDISHI Ltda. Una vez completado el análisis de la situación, éste determinará lo siguiente:

- Procedimientos que cumplen la norma y que han sido documentados.
- Procedimientos que cumplen la norma y que deben ser documentados
- Procedimientos que no cumplen la norma y que deben ser modificados
- Procedimientos requeridos por la norma y que actualmente no han sido documentados

La situación actual de MEDISHI LTDA, se determinó practicando en cada una de las 5 áreas de negocio la lista de control, por medio de la cual se determinó la conformidad de los requisitos de la norma respecto a la documentación y procedimientos que actualmente se practican en cada uno de los servicios de la organización. (Anexo B)

Cada ítem del cuestionario se califica de este modo:

2: Se cumple totalmente el requisito de la norma ISO 9001:2000.

1: Se cumple parcialmente el requisito de la norma ISO 9001:2000.

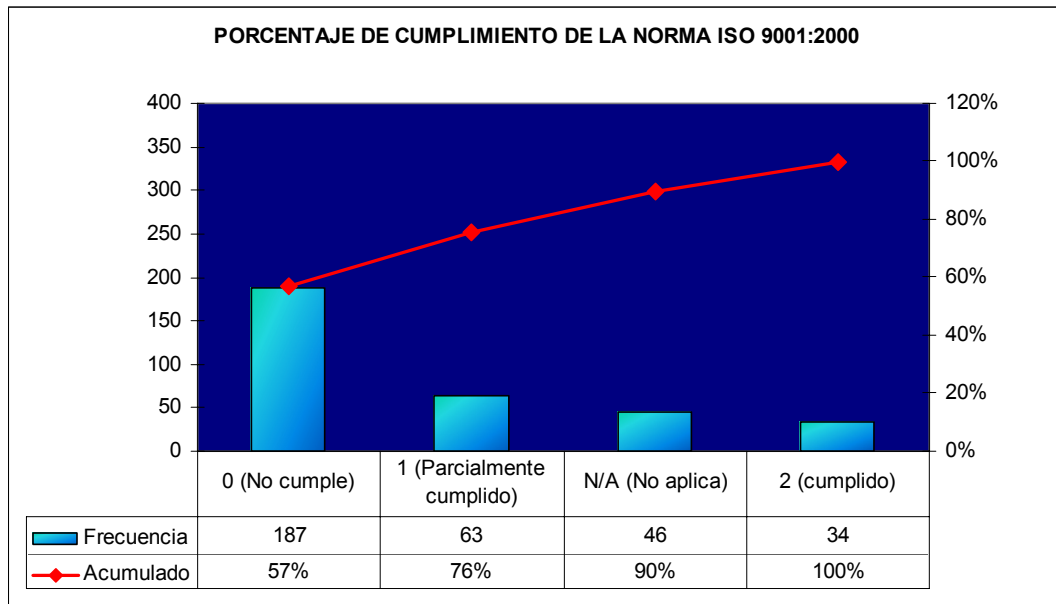
0: No se cumple el requisito de la norma ISO 9001:2000.

N/A: No aplica, esto es para el caso del capítulo 7 numeral 7.3, donde no se considera aplicable para la empresa MEDISHI LTDA.

5.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La lista de control aplicada se compone de 330 ítems los cuales califican todos los parámetros de la norma ISO 9001:2000. La evaluación de estos parámetros arrojó los siguientes resultados:

Gráfica 7. Porcentaje de cumplimiento de la norma ISO 9001:2000



Analizando la Figura 7 se observa que el 76% de los requisitos de la norma ISO 9001:2000 no están siendo cumplidos en su totalidad, estos requisitos son los objetivos a cumplir en el diseño y estructura del sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2000 para la IPS MEDISHI Ltda.

Los requerimientos excluidos corresponden al 14%, estos hacen parte del capítulo de diseño y desarrollo, numeral 7.3; el cual no aplica a la IPS MEDISHI LTDA. Además la figura muestra que solo 33 de los 330 factores evaluados en la lista de control se cumplen actualmente, un porcentaje bastante bajo que incrementa la necesidad del diseño del sistema de gestión de la calidad.

5.2 PROCESOS ENCONTRADOS

Simultáneamente a la evaluación con la lista de control se desarrollaron entrevistas al personal de la IPS teniendo como fin conocer el ambiente organizacional de MEDISHI Ltda., y su funcionamiento.

Para formular estas preguntas de manera sistemática, se diseñó una entrevista para la identificación de los procesos, la cual pretende que cada uno de los colaboradores identifique los procesos existentes; en cuales se encuentra involucrado; los procesos con los que interactúa; los informes periódicos que debe presentar y finalmente las actividades que se realizan dentro de estos procesos.

La entrevista fue diseñada con preguntas abiertas de manera que se prestara para el diálogo entre entrevistador y entrevistado, con el fin de obtener la mayor información

posible de los colaboradores, ya que dentro de la cultura organizacional de la IPS no se tiene un enfoque hacia los procesos. (Ver Anexo C entrevista para la identificación de procesos)

Con la realización de las entrevistas se determinó que los procesos que se realizan en MEDISHI Ltda., están divididos según la estructura organizacional establecida, donde las interrelaciones se definen por la jerarquía de cada uno de los cargos. Los procesos identificados no se encuentran priorizados por lo cual se dificulta conocer su objetivo dentro de la organización.

Los procesos identificados fueron los siguientes:

- Administrativos.
- Financieros y de talento humano.
- Servicio al cliente.
- Exámenes médicos.
- Exámenes de laboratorio.

5.2.1 Proceso administrativo:

Dentro de esta área se realizan todos los procedimientos relacionados con compras de suministros e insumos básicos para la operación de la IPS, al igual de todo lo relacionado con la elaboración de facturas, documentos contables y todos aquellos requeridos por la ley como son los registros individuales de prestación del servicio (RIPS) entre otros. Además, se incluye la labor de recepción donde se identifica y se toman los datos principales del paciente para direccionarlo a lo largo del recorrido de exámenes médicos y de laboratorio.

Este proceso se relaciona directamente con el área financiera y de talento humano ya que les brinda apoyo y es a quienes tiene que reportar todas sus actividades. Maneja información de tipo confidencia, ya que necesita información de los clientes empresa, de pacientes y del interior de la organización para poder efectuar su operación.

Realiza informes tales como el registro de compras, informe de facturación, reporte de RIPS y documentación varia que apoyan los procesos de la empresa.

5.2.2 Proceso financiero y de talento humano:

Esta área es la encargada de coordinar todo lo relacionado con recaudo de cartera para proporcionar estabilidad económica a la empresa, coordinar la labor de contabilidad y velar porque se cuente con los recursos suficientes que garanticen la actividad propia de MEDISHI Ltda.

Se encarga de elaborar las evaluaciones de desempeño y demás labores de talento humano como lo son pago de nomina, incentivos entre otros para brindar bienestar y generar buen ambiente de trabajo.

Esta área se comunica con:

- La recepción, ya que en esta se realizan recaudos de caja menor provenientes de la prestación del servicio.
- La coordinación a servicio al cliente, porque esta apoya la labor financiera y coordina toda la parte comercial.
- La parte administrativa, por los informes entregados de facturación y demás.

Presenta informes relacionados con el recaudo de cartera, liquidación de nomina, informes de capacitaciones, contratación, evaluaciones de desempeño, entre otros.

5.2.3 Proceso de servicio al cliente:

Esta área se encarga de la intermediación entre el cliente empresa y MEDISHI Ltda., de manera que se puedan identificar todos sus requerimientos y necesidades, para así poder realizar la planificación de los servicios a prestar. Además atiende las quejas, reclamos y sugerencias para mejorar el servicio y dar respuesta inmediata a los clientes.

Tiene relación con todas las áreas de la organización ya que esta es la encargada de direccionar los servicios a prestar y además debe conocer la capacidad para ofrecer el portafolio de servicios a clientes potenciales.

Presenta informes tales como la vinculación de nuevos clientes, quejas y reclamos recibidos, análisis de la evaluación del servicio, entre otros.

5.2.4 Proceso de exámenes médicos:

Esta área se encarga de realizar los diferentes exámenes coordinados para los clientes empresa y las actividades relacionadas con salud ocupacional; dentro de estos se encuentran:

- Exámenes médicos de ingreso
- Exámenes médicos de retiro
- Exámenes médicos ocupacionales periódicos.
- Exámenes paraclínicos (visiometría, audiometría y espirometría).
- Consultas medicas particulares.
- Asesoría en Salud Ocupacional
- Capacitación en Salud Ocupacional

En esta área trabajan el medico general y los especialistas al igual que la auxiliar de consultorio, quienes son los encargados de practicar los exámenes a los pacientes y entregar los resultados a recepción, para su posterior entrega al cliente empresa.

Para la parte de salud ocupacional, participa los cargos anteriormente nombrados y se solicitan servicios a los profesionales adscritos a la IPS en caso de que los médicos

especialistas en salud ocupacional pertenecientes a la empresa, no se encuentren disponibles.

Este proceso se relaciona con el coordinador de servicio al cliente, el cual se encarga de comunicar los diferentes requerimientos provenientes de los clientes empresa; esto se realiza de manera informal, de manera que no queda ningún soporte de la comunicación. Adicionalmente, el proceso de servicio médico se relaciona con el proceso administrativo al realizar solicitudes de profesionales adscritos.

Los informes presentados en este proceso se relacionan con los resultados provenientes de los diferentes exámenes a los pacientes y las actividades de salud ocupacional. Si el servicio ha sido prestado por profesionales adscritos, los informes deben ser revisados por los directivos especializados en el tema de salud ocupacional.

5.2.5 Proceso de exámenes de laboratorio

Dentro de este proceso se realizan las actividades relacionadas con los exámenes de laboratorio que se practican en MEDISHI Ltda., los cuales son solicitados por los diferentes clientes empresa o por usuarios particulares.

Los cargos involucrados directamente en el proceso son el de Auxiliar de laboratorio el de Bacteriólogo. Los colaboradores reparten su trabajo entre la toma de muestras, su procesamiento, el control de calidad relacionado con los resultados y la remisión de las muestras a laboratorios proveedores, quienes realizan los exámenes que en la IPS no puede se pueden procesar.

Los informes que se presentan están relacionados con el control de los residuos biológicos provenientes de los exámenes, el reporte a la Secretaria Distrital de Salud, donde se consignan el número de pacientes con enfermedades infecto-contagiosas y la entrega de resultados de los exámenes de laboratorio.

Al igual que el proceso de exámenes médicos, el laboratorio clínico tiene relación con el área de recepción para direccionar a los pacientes.

5.3 COSTOS ESTIMADOS

Para realizar el análisis de la situación actual de MEDISHI Ltda., se realizó una estimación de los costos directos e indirectos asociados a cada uno de los procesos identificados.

En la actualidad la IPS no cuenta con un costeo de los servicios que se prestan y no tienen claro a cuanto ascienden sus costos tanto directos como indirectos. La organización tampoco conoce datos acerca de los gastos asociados a la falta de calidad como desperdicios y reprocesos; solo se tiene conocimiento de que en el año 2003 se

perdieron cuatro clientes, los cuales representaban el 30% de los ingresos de MEDISHI Ltda. Se determinó como causa los siguientes factores⁶:

- Tiempo de atención: Los pacientes remitidos gastaban más del tiempo convenido con las organizaciones clientes en la prestación del servicio
- Tiempo de entrega de resultados: Los resultados de los diferentes exámenes y asesorías no se entregaban a tiempo en un 30%.
- Precio: Los precios ofrecidos por MEDISHI Ltda., no eran convenientes para las organizaciones.

Para realizar la estimación de los costos, la Dirección Financiera y de Talento Humano suministró datos históricos del año 2003, los resultados son los siguientes

5.3.1 Costos Indirectos

Se calculó mensualmente a cuanto ascienden los costos indirectos de la organización. En la Tabla 2 se encuentra la composición de estos costos:

Tabla 2. Costos fijos MEDISHI Ltda.

COSTOS FIJOS MEDISHI LTDA.		
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL
Personal administrativo	Son los gastos correspondientes a los sueldos, aportes parafiscales y prestaciones sociales del personal administrativo.	\$ 5'320.000
Arriendos	Corresponde al canon de arrendamiento de la casa en la que se encuentran las instalaciones de la empresa.	\$ 1'410.000
Servicios	Es el promedio mensual de los gastos correspondientes a servicios públicos: agua, luz, teléfono, celulares y gas.	\$ 2'000.000
Financieros	Son gastos generados de préstamos adquiridos en el pasado por la organización para la compra de equipos y otras actividades.	\$ 715.000
Mantenimiento	Corresponde al valor mensual de los mantenimientos contratados para los computadores.	\$ 60.000
Gastos diversos	Es el promedio mensual de los gastos provenientes de cafetería, aseo, papelería etc.	\$ 700.000

⁶ Datos suministrados por la Dirección Financiera y de Talento Humano

Impuestos	Son los gastos correspondientes al promedio mensual de impuestos cancelado al Estado, generado de la prestación del servicio	\$ 900.000
TOTAL COSTOS INDIRECTOS MENSUALES		\$ 11'105.000

En MEDISHI Ltda., los costos fijos se cargan a los servicios prestados según el volumen de facturación que se halla tenido en el mes. Para el 2003, la distribución de los costos fijos fue así (ver Tabla 3):

Tabla 3. Distribución costos fijos.

DISTRIBUCIÓN COSTOS FIJOS	
SERVICIO	% FACTURACIÓN
Exámenes médicos	38.49%
Laboratorio	25.94%
Asesoría SO	8.56%
Capacitación SO	21.63%
Vacunación	5.38%

5.3.2 Servicios médicos

Los costos directos provenientes de la realización de los diferentes exámenes médicos se relacionan directamente con los salarios del personal encargado de prestar el servicio. El servicio de vacunación es nuevo dentro de la organización y para el año 2003 hacia parte de los servicios médicos, por lo cual aquí se encuentran incluidos (ver Tabla 4):

Tabla 4. Costos exámenes médicos.

COSTOS EXÁMENES MÉDICOS		
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL
Personal médico	Son los costos correspondientes a los salarios del médico general y al auxiliar de consultorio	\$ 3'150.000
Mantenimiento	Corresponde al valor mensual de los mantenimientos contratados para los equipos utilizados en los exámenes médicos (Visiómetro, audiómetro, espirómetro)	\$ 40.000

Insumos vacunación	Corresponde al valor cancelado por las vacunas aplicadas en promedio por mes. Se tomaron los valores del último semestre del 2003, ya que en junio comenzó el servicio de vacunación	\$ 943.000
Insumos	Es el promedio mensual de las compras de insumos para exámenes médicos como algodones, bajalenguas, guantes, etc.	\$ 150.000
TOTAL COSTOS EXÁMENES MÉDICOS		\$ 4'283.000

5.3.3 Exámenes de Laboratorio

En cuanto a los exámenes de laboratorio, los costos más representativos se distribuyen entre los insumos (reactivos, jeringas, algodón, etc.) y el los cargos directamente relacionados con la prestación de este servicio. Así mismo se tienen en cuenta los exámenes que son enviados a otros laboratorios para su procesamiento (ver tabla 5):

Tabla 5. Costos exámenes de laboratorio.

COSTOS EXÁMENES DE LABORATORIO		
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL
Personal médico	Son los costos correspondientes a los salarios del Bacteriólogo y al auxiliar de laboratorio	\$ 1'870.000
Mantenimiento	Corresponde al valor mensual de los mantenimientos contratados para los equipos utilizados en los exámenes de laboratorio	\$ 70.000
Outsourcing exámenes	Cuando las muestras se remiten a otros laboratorios para su procesamiento, cuando el laboratorio de la empresa no esta en capacidad de realizar el examen	\$ 1'300.000
Insumos	Es el promedio mensual de las compras de insumos para toma de muestras y su procesamiento (jeringas, algodón, reactivos, alcohol, etc.)	\$ 725.000
TOTAL COSTOS EXÁMENES DE LABORATORIO		\$ 3'965.000

5.3.4 Salud Ocupacional

Dentro de los costos provenientes de las actividades de salud ocupacional, los mas representativos corresponden al outsourcing de los profesionales adscritos, ya que la

mayoría del tiempo los especialistas en salud ocupacional vinculados a MEDISHI Ltda., se encuentran realizando exámenes médicos (ver Tabla 6):

Tabla 6. Costos actividades salud ocupacional.

COSTOS SALUD OCUPACIONAL		
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL
Servicios profesionales adscritos	Son los costos correspondientes a los pagos realizados a los profesionales adscritos por los servicios prestados tanto en asesorías como con capacitaciones	\$ 2'130.000
TOTAL COSTOS EXÁMENES DE LABORATORIO		\$ 2'130.000

5.4 REQUERIMIENTOS ENCONTRADOS

Ya identificada la situación actual de MEDISHI Ltda., se realizó el mismo análisis pero a partir de la norma ISO 9001:2000. En esta evaluación se encontraron los siguientes requerimientos:

Capítulo 4: Sistema De Gestión De La Calidad

A este capítulo compete todo lo relacionado con los requisitos generales y de documentación, donde se encontró después de la revisión que ningún requisito se cumplía completamente.

En este capítulo se debe cumplir los siguientes requisitos de documentación, registros y/o procedimientos:

- Documentar el sistema de gestión de calidad.
- Procedimientos necesarios para asegurar que la operación y el control de los procesos son eficaces.
- Política de calidad
- Objetivos de calidad
- Manual de calidad
- Procesos documentados exigidos por la norma
- Procesos documentados para asegurarse de la planeación operación y control de procesos
- Registros requeridos por la norma
- Documentos relacionados con el control de documentos internos y externos
- Procedimiento para el control de registros
- Procedimiento para el control de documentos

Capítulo 5: Responsabilidad De La Dirección

Básicamente en la evaluación de este capítulo se encontró que por parte de la dirección existe un gran compromiso a la hora de diseñar un sistema de gestión de la calidad. Además los gerentes se encuentra totalmente enfocados a satisfacer a sus clientes y brindarles un excelente servicio basándose en la calidad de los servicios prestados.

Los requisitos faltantes son los correspondientes a estructuración, documentación y redacción de procedimientos, registros y documentos requeridos tanto por la norma como a por parte de la empresa.

Entre los requisitos faltantes se encuentran:

- Definición de las políticas de calidad.
- Definición de los objetivos de calidad.
- Registro de revisión por la dirección

Capítulo 6: Gestión De Recursos

En este capítulo los requisitos que se cumplen completamente corresponden a aquellos que se relacionan con la parte estructural de los recursos humanos de la empresa, es decir se sabe que se cuenta con personal idóneo y que se les brinda los recursos y medios necesarios para desarrollarse y realizar en forma óptima sus labores; pero de igual forma no se encuentra documentado ninguna procedimiento, ni existe evidencia alguna de los diferentes procedimientos que se llevan a cabo en función del personal de MEDISHI Ltda.

Los documentos, registros y o procedimientos exigidos por la norma ISO 9001:2000 son:

- Registro de competencia de personal

Capítulo 7: Realización Del Producto

En este capítulo se presenta la única exclusión de la norma, es el numeral 7.3 Diseño y desarrollo, ya que en MEDISHI Ltda., no se da ningún tipo de diseño ni desarrollo de producto ni servicio, solamente se limita a prestar servicios en salud como tal. No existe ningún proceso de transformación de algún tipo de materia prima, por lo tanto se asume que no hay proceso de diseño ni desarrollo.

Por otra parte la evaluación de los otros numerales que involucran la forma de la planificación y realización del servicio, procesos relacionados con el cliente, las compras, la producción y prestación del servicio y finalmente el control de dispositivos de seguimiento y medición, arroja que el 80% de los requisitos de la norma no se cumplían.

Los requisitos cumplidos corresponden a el control de seguimiento y medición, ya que por ser una institución prestadora de servicios en salud y que en su portafolio está prestar servicios de laboratorio, es indispensable que los equipos con los que se cuenta, posean un programa de calibración y de control para así asegurar la calidad del servicios, pero

falta los registros que evidencien que las calibraciones y demás procedimientos se cumplan.

Capítulo 8: Medición, Análisis Y Mejora

Este capítulo pide que se establezcan procesos de inspección y supervisión para demostrar en todo momento la conformidad del servicio, del sistema de gestión y de la mejora continua.

La lista de control aplicada arroja que se no se cumplen los requisitos de documentación necesarios, estos son:

- Registro de realización de auditorias internas
- Registro de seguimiento y medición del servicio
- Registro de no conformidad
- Registro de acciones correctivas
- Registro de acciones preventivas
- Procedimiento para la planeación y realización de auditorias internas
- Procedimiento de control servicio no conforme
- Procedimiento acciones correctivas
- Procedimiento acciones preventivas

6. MANUAL DE CALIDAD

6.1 DESARROLLO DEL MANUAL DE CALIDAD.

Para la elaboración del Manual de Calidad de MEDISHI Ltda., se tuvieron en cuenta las necesidades identificadas en el diagnóstico de la situación inicial, de tal manera que la organización pueda realizar su ciclo PHVA de manera eficaz y eficiente. (ver Anexo D Manual de calidad).

El manual de calidad que se elaboró para MEDISHI Ltda., consta de:

Descripción del Manual de Calidad

En este se describe los lineamientos y la normatividad mediante la cual se desarrolló y se creó el manual de calidad de la empresa. Además se describe la composición del manual y la forma como esté va a estar estructurado.

Planeación estratégica de la empresa y del Sistema de Gestión de la Calidad

Se desarrolló la misión, visión, políticas de calidad y los objetivos de calidad con la ayuda de los directivos de la organización, de tal que representaran las metas organizacionales y los objetivos de la junta de socios.

La consecución de las políticas de calidad se realizó por medio del diligenciamiento y calificación de la siguiente matriz (ver Tabla 7):

Tabla 7. Matriz directrices organizacionales vs. requerimientos del cliente.

DIRECTRICES ORGANIZACIONALES / REQUISITOS DEL CLIENTE	Rentabilidad	Mejoramiento continuo	Cumplimiento de la legislación	Desarrollo del talento humano	Mantenimiento SGC	TOTAL
Prontitud de respuesta en los servicios	1	5	1	3	3	13
Calidad en los servicios	3	5	5	5	5	23
Flexibilidad del servicio	1	1	3	5	5	15
Respuesta inmediata a quejas y reclamos	1	3	5	3	5	17
Precios competitivos	5	1	5	1	3	15
Atención cálida	1	1	1	5	5	13
Continuidad en el servicio	3	5	1	3	5	17
TOTAL	15	21	21	25	31	

Alta: 5

Media: 3

Baja: 1

Esta matriz se compone de dos partes, las directrices organizacionales Vs. Los requisitos o necesidades que tiene nuestro cliente externo. Se calificó la relación como alta, media o baja, entre las dos componentes; se realizó la sumatoria, tanto de filas como se columnas y los puntajes más altos de la fila se toman como las directrices mediante las cuales se van a regir las políticas de la empresa y los puntajes más altos de las columnas es el medio por el cual se van a cumplir las directrices anteriormente planteadas.

Las políticas determinadas van de acuerdo a la planeación estratégica desarrollada e implementada por la empresa.

Los objetivos de calidad de MEDISHI Ltda., fueron desarrollados a partir de las diferentes áreas de la organización de manera tal que se abarquen todas las unidades de negocio. Todos los objetivos son medibles y van de acuerdo a la planeación estratégica y a las políticas de calidad planteadas por la Organización (ver anexo F Indicadores de gestión).

La política y objetivos de calidad para MEDISHI Ltda., son:

Política de Calidad

“MEDISHI Ltda., es una empresa dedicada a la prestación de servicios en salud ocupacional, comprometida con la calidad de estos, mediante soporte constante durante todo el proceso de la prestación del servicio, de tal manera que se cumplan con las necesidades del cliente trabajando continuamente en su satisfacción, a través de talento humano motivado e idóneo, fundamentando todas las actividades en un Sistema de Gestión de Calidad consistente y retroalimentado continuamente”

Objetivos de Calidad

Con base en nuestra política de calidad, y fijando como norte la satisfacción de nuestros clientes se plantean los siguientes objetivos:

- **Gestión Integral de la Calidad:** Garantizar la correcta implementación y mejoramiento constante del Sistema de gestión de la calidad orientado a cada una de las unidades de negocio.
- **Desarrollo de Talento Humano:** Proporcionar los recursos necesarios para mantener dentro de MEDISHI Ltda., personal idóneo, capacitado y actualizado en temas pertinentes a su cargo y en salud ocupacional.
- **Gestión Orientada hacia los Pacientes y sus Organizaciones:** Trabajar por el mejoramiento de la satisfacción y el conocimiento de las expectativas de nuestros pacientes y sus organizaciones, así mismo, velar por la recuperación de clientes perdidos en un 100% y la consecución de nuevos clientes.
- **Gestión de Recursos:** Buscar una distribución de recursos que asegure el mantenimiento y el buen funcionamiento de la organización.

Se plantearon indicadores de gestión para monitorear el cumplimiento de cada uno de los objetivos de calidad, de tal manera que se pudiera observar su comportamiento y determinar las acciones necesarias para su mejoramiento (ver Anexo F Indicadores de gestión).

Presentación de la empresa y estructura organizacional

En esta parte se hace una presentación y descripción de la empresa, una pequeña reseña histórica y la forma como actualmente funciona.

Referencia Normativa

En esta se plantean los lineamientos normativos mediante los cuales se va a desarrollar el Sistema de Gestión de la calidad planteado para MEDISHI Ltda.

La referencia normativa abarca todos los lineamientos expuestos por la norma ISO 9000:2000, y además de estos todos aquellos requisitos legales expuestos por la legislación Colombiana y que se relacione directamente con la prestación del servicio en una IPS.

Alcance y exclusiones

El alcance se refiere a los diferentes puntos de la norma ISO 9000:2000 que se van a incluir durante el desarrollo de sistema de gestión de la calidad, por otra parte en las exclusiones se van a dar las explicaciones por las cuales algunos numerales de la norma no se incluyen.

Representante de la dirección y comité de calidad

La empresa no contaba con un comité de calidad constituido, por lo tanto se realizó una reunión con la alta dirección y se constituyó un comité asignándole sus funciones, de aquí se seleccionó un integrante el cual será la representante del comité de calidad ante la dirección de la organización.

Descripción general del Sistema de gestión de la Calidad

El funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de MEDISHI Ltda., esta basado en el ciclo PHVA o ciclo Deming. Para esto se plantea en el manual de calidad como debe realizarse la planeación, verificación, realización y acciones de los procesos que componen el sistema

El sistema de gestión de calidad de MEDISHI Ltda., estructuró por procesos y está representado por un mapa de procesos la cual muestra la interacción entre los procesos de Realización y los procesos de apoyo directo y de apoyo administrativo que permiten asegurar la calidad en la prestación del servicio; igualmente a través del cuadro de control, se muestra la caracterización de cada uno de ellos, los sub-procesos e información de referencia que lo componen, así como sus parámetros, valores de control responsables de ejecución, verificación y los registros que los respaldan.

Con está estructura se obtiene un entendimiento ilustrativo del funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad institucional.

Estructura por Procesos

Dentro del manual de calidad se evidencia el enfoque hacia los procesos, característica en la que se basa el sistema de gestión de la calidad. Se evidencia este enfoque por medio de la priorización de los procesos

6.2 REDISEÑO Y PRIORIZACIÓN DE PROCESOS

Los procesos que se llevan a cabo dentro de la IPS no se encuentran claramente identificados ni se tiene establecida su planificación o controles posteriores. Es por esto que las actividades en las que se sustenta la prestación del servicio fueron clasificadas en procesos y priorizadas para facilitar su desarrollo.

Como se dijo en el diagnóstico inicial, los procesos realizados en MEDISHI Ltda., se encuentran delineados por la estructura organizacional de la empresa, pero no se encuentran establecidos ni definidos. Así mismo, no existe una cultura organizacional hacia los procesos, por lo cual, tampoco se puede observar su interacción y mucho menos se puede ejercer un control sobre estos.

Por medio de los resultados obtenidos en las entrevistas para la identificación de procesos y la observación directa de la operación de la empresa, se reclasificaron las actividades realizadas por cada uno de los colaboradores en procesos delimitados, de manera que facilitarían su planificación, verificación y mejoramiento continuo.

Adicionalmente se crearon procesos destinados al mantenimiento y mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad.

6.2.1 Procesos Obtenidos

A continuación se muestran los procesos obtenidos de la reclasificación de las actividades (ver Tabla 8).

Tabla 8: Procesos obtenidos.

PROCESOS OBTENIDOS	
Planeación Estratégica	Objetivo: Establecer las metas y objetivos de la organización de acuerdo con los lineamientos y metas establecidas por la Junta de Socios
Políticas Generales	Objetivo: Determinar las políticas generales de MEDISHI Ltda., de acuerdo con los lineamientos y metas establecidas por la junta de socios
Planeación de	Objetivo:

Calidad	Definir y establecer la política y objetivos de calidad de manera que estén sincronizadas con las políticas y planeación estratégica de la organización
Control Interno	Objetivo: Realizar revisiones periódicas a todos los procesos de la empresa con el fin de encontrar posibles oportunidades de mejora y no conformidades
Solicitudes	Objetivo: Recibir las solicitudes de clientes empresas, estableciendo requerimientos y expectativas de estos
Coordinación Extramurales	Objetivo: Apoyar la prestación del servicio cuando los clientes empresa requieran que las diferentes actividades se realicen en otro lugar diferente a las instalaciones de la empresa
Recepción paciente	Objetivo: Recibir a los pacientes programados para los servicios de manera ágil y efectiva, recolectando información previa necesaria para realizar los diagnósticos.
Exámenes médicos	Objetivo: Realizar exámenes médicos a los pacientes de manera eficaz y eficiente, teniendo en cuenta la ética en todas las actividades
Exámenes de laboratorio	Objetivo: Realizar exámenes de laboratorio a los pacientes de manera que sean útiles en el diagnóstico de posibles enfermedades y estados del paciente
Asesorías salud ocupacional	Objetivo: Prestar asesorías en salud ocupacional a clientes empresas que requieran mejorar las condiciones de trabajo de sus colaboradores, de manera que constituyan un valor agregado a su organización
Capacitación Salud Ocupacional	Objetivo: Realizar capacitaciones en salud ocupacional a los colaboradores de clientes empresa, de manera que se tenga en cuenta el nivel del trabajador y la actividad propia del cliente empresa
Vacunación	Objetivo: Prevenir la adquisición de enfermedades por parte de los colaboradores de clientes empresa y de pacientes particulares

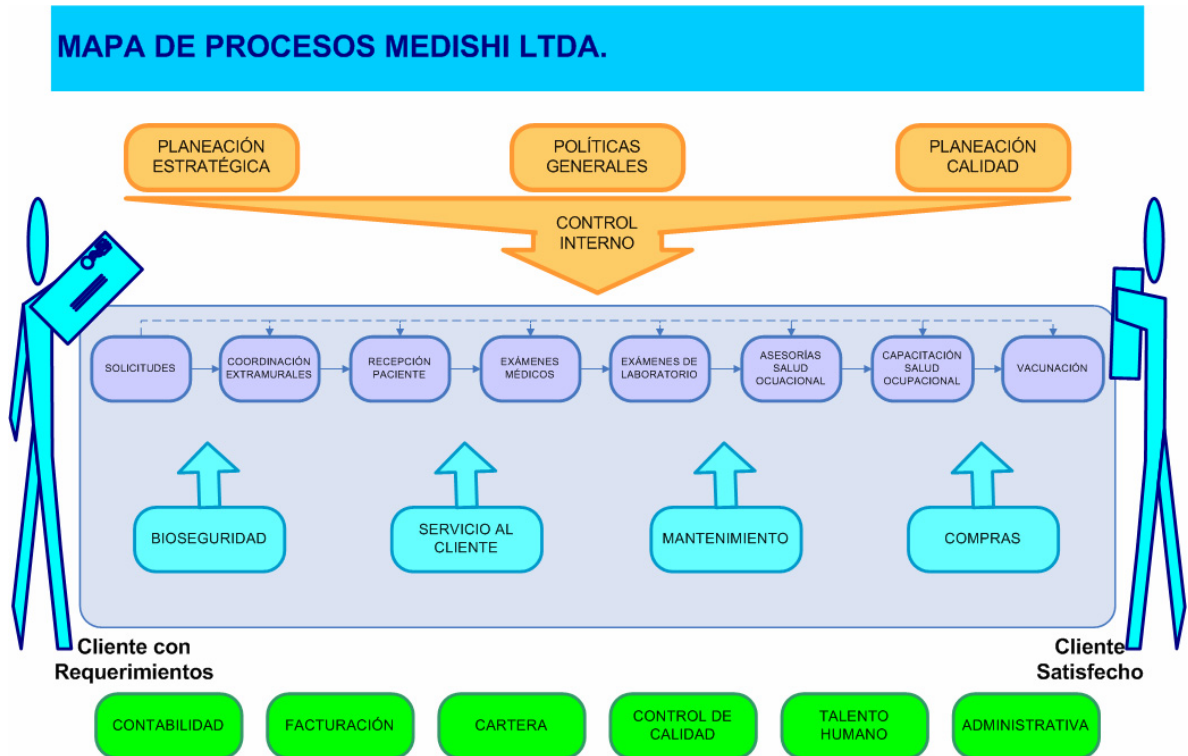
Bioseguridad	Objetivo: Desechar los desperdicios provenientes de los exámenes médicos y los exámenes de laboratorio de manera que no constituyan un riesgo para la salud de pacientes y del personal.
Servicio al cliente	Objetivo: Dar soporte a todas las actividades de la organización en cuanto a la relación con el cliente empresa, así como atraer nuevos clientes a la organización
Mantenimiento	Objetivo: Garantizar el funcionamiento de los diferentes equipos utilizados en el prestación del servicio, así como aquellos que se usan en los procesos de soporte
Compras	Objetivo: Realizar las compras necesarias para garantizar la operación de la empresa
Contabilidad	Objetivo: Llevar la contabilidad de la empresa
Facturación	Objetivo: Llevar la contabilidad de la empresa
Cartera	Objetivo: Realizar el recaudo de cartera según los acuerdos establecidos con el cliente empresa
Talento humano	Objetivo: Garantizar que la organización cuente con el talento humano necesario para satisfacer las necesidades de los clientes empresa
Administrativa	Objetivo: Dar apoyo a los diferentes procesos de la empresa
Control de calidad	Objetivo: Controlar los procesos de realización y dar apoyo en el mantenimiento de sistema de gestión de la calidad

6.2.2 Priorización de procesos

Para priorizar los procesos, es necesario determinar cual es su objetivo dentro de la organización y de que manera interactúan. La estructura resultante se plasmó en un Mapa de Procesos, (ver Figura 7).

Para la priorización se determinaron 4 tipos de procesos:

Figura 7. Mapa de procesos de MEDISHI Ltda.



Procesos estratégicos (Anaranjado): Estos son los procesos que se encargan de darle la dirección a la organización. Los responsables de estos procesos y de evaluar sus resultados son los altos directivos. Dentro de esto se encuentran los siguientes procesos:

- Planeación estratégica
- Políticas generales
- Planeación calidad
- Control interno

Procesos de realización (Morado): Son los procesos encargados de llevar a cabo la prestación del servicio. Son realizados por el personal operativo de la organización.

- Solicitudes
- Coordinación extramurales
- Recepción paciente
- Exámenes médicos
- Exámenes de laboratorio

- Asesorías en salud ocupacional
- Capacitación en salud ocupacional
- Vacunación

Procesos de Soporte directo (Azul): Son aquellos en los cuales las actividades y sus recursos relacionados para el logro de resultados suministran los medios necesarios para garantizar la continuidad de los procesos de realización

- Bioseguridad
- Servicio al cliente
- Mantenimiento
- Compras

Procesos de soporte Indirecto (Verde): Son aquellos que no pertenecen a la operación directa de la empresa, pero sin los cuales no se podría garantizar la calidad de los servicios, ni la completa realización de los mismos.

- Contabilidad
- Facturación
- Cartera
- Talento humano
- Administrativa
- Control de calidad

6.3 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

La caracterización de procesos se realizó con el fin de ilustrar los diferentes componentes que tiene cada uno de los procesos de MEDISHI Ltda., de una manera sencilla y fácil de entender por cualquier colaborador. (Ver Anexo E Caracterización de procesos)

Es uno de los integrantes claves del manual de calidad, ya que muestra la descripción específica de cada uno de los procesos y su ciclo PHVA

Los componentes de la caracterización de procesos son los siguientes:

- El objetivo del proceso
- Las entradas y salidas a las que haya lugar en el proceso, así como sus proveedores y clientes
- Las diferentes actividades que se realizan para llevar a cabo el objetivo del proceso.
- Los indicadores y sus parámetros de medición que garanticen el control del proceso. Cada uno de estos indicadores se encuentra conectado con su respectivo objetivo de calidad, de manera que sean útiles para medir la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad (ver Anexo F Indicadores de gestión)
- Los documentos y registros que produce al realizar las actividades

- Los procesos que dan apoyo a las actividades del proceso
- Los recursos que se deben garantizarse para que el proceso se desarrolle de acuerdo a la planificación
- Los requisitos a cumplir de la norma ISO 9001:2000 y de ley

A partir de la definición de cada uno de los componentes de las caracterizaciones, se determinaron los documentos y registros, adicionales a los obligatorios de la norma, que deben ser realizados o rediseñados con el fin de evidenciar el hacer de cada uno de los procesos de la organización.

6.4 DOCUMENTACIÓN

La documentación de MEDISHI Ltda., por medio el proceso de reconocimiento de la situación actual, se determino debía ser rediseñados para ajustarse a los requerimientos de la norma ISO 9001:2000, además debería ser creada toda aquella faltante para cumplir la totalidad de los requisitos fundamentales y aquéllos que faciliten y hagan eficiente el desempeño de la organización.

El proceso de rediseño y creación de la documentación se realizo en dos grandes etapas:

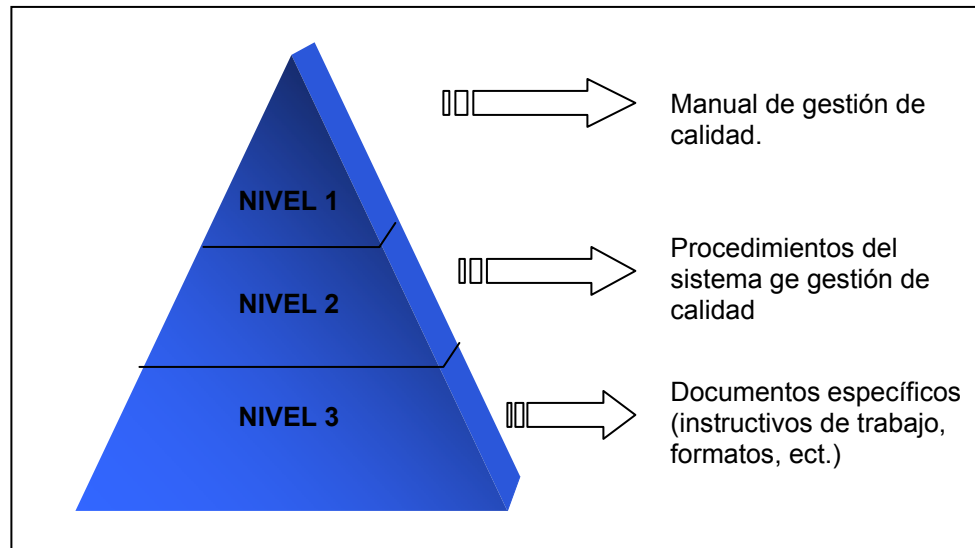
- Creación de toda la documentación exigida por la norma ISO 9001:2000 y,
- Rediseño y/o creación de la documentación requerida por la empresa.

6.4.1 Documentación exigida por la norma ISO 9001:2000

Mediante la identificación de los requerimientos a partir de la norma, citados en el capítulo anterior del presente trabajo, se identificaron todos aquellos procedimientos, registros, instructivos de trabajo y demás que deberían ser diseñados puesto que MEDISHI Ltda.

El desarrollo de la documentación se llevo a cabo siguiendo la estructura la pirámide de documentación como lo muestra la figura 8.

Figura 8. Estructura de la documentación del sistema de gestión de calidad.



Fuente. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Bogotá. 2000-12-15. Página 3

Manual de calidad:

El manual de calidad de MEDISHI Ltda., incluye el alcance del sistema de gestión de calidad, explicando la razón por la cual se excluyó el numeral 7.3. Incluye todos los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión y la interacción entre los procesos del sistema.

Por ser el documento principal del sistema de gestión de calidad, se le ha dedicado un capítulo completo en el presente trabajo de grado (capítulo 7), donde se explica el procedimiento que se utilizó para conformarlo y documentarlo.

Procedimientos del sistema de gestión de calidad:

Estos procedimientos son aquellos que son considerados como “debes” al interior de la norma, se estructuran de tal forma que indican de forma clara las actividades, personas responsables y documentos necesarios para llevar a cabo un procedimiento en específico, estos son: (ver Anexo G Documentación requerida por la norma)

- Procedimiento de control de documentos: Donde se establece unos lineamientos sobre la forma de tratar los documentos dentro de MEDISHI Ltda., este incluye la manera de aprobar, revisar, actualizar, forma de identificación y tratamiento de los documentos.
- Procedimiento de control de registros: De igual forma que el anterior, permite establecer lineamientos y políticas claras del manejo de los registros o formatos al interior de MEDISHI Ltda.

- Procedimiento auditoria interna: todo sistema de gestión de la calidad debe garantizar que se realicen auditorias internas periódicas para establecer procesos de mejora continua, el procedimiento de auditorias internas creado para MEDISHI Ltda., esta conforme con los acuerdos planeados (numeral 7,1) los requisitos de la norma ISO 9001:2000 y los requisitos establecidos por la organización.
- Procedimiento de tratamiento de producto no conforme: como es establecido en la norma, MEDISHI Ltda., debe establece una serie de lineamientos y actividades para intervenir en el momento que alguno de sus servicios o productos se determine como no conforme, es decir, que no cumpla con los requisitos previamente establecidos.
- Procedimiento de acciones correctivas: cuando se presenta algún tipo de acción para eliminar la causa de una no conformidad, es necesario entrar a realizar una acción correctiva, la cual debe estar previamente documentada indicando los pasos necesarios para revisar, determinar causas y demás acciones a tomar frente a una no conformidad. Todas las anteriores condiciones quedaron satisfechas con le procedimiento de acciones correctivas creado para la IPS.
- Procedimiento de acciones correctivas: este procedimiento fue creado para MEDISHI Ltda., con el fin de establecer pass y lineamientos específicos para cuando se desee eliminar las causas de una no conformidad potencial.

Documentos específicos:

En este nivel se indica como se ejecutan las diferentes actividades de los procesos del sistema de calidad y contiene los formatos que evidencian la implementación del sistema de calidad que al ser llenados, procesados y archivados se convierten en un registro. (ver Anexo H Registros requeridos por la norma)

Los formatos establecidos como obligatorias son los siguientes:

- Formato que evidencie las revisiones de la dirección.
- Formatos que evidencien la educación y formación otorgada al recurso humano de la empresa.
- Evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.
- Resultado de las evaluaciones de proveedores.
- Formato que demuestre la validación de los servicios.
- Formato que evidencia cualquier inconveniente con un bien del cliente.
- Formato que demuestre la calibración y verificación de los equipos.
- Formatos para evidenciar las auditorias internas
- Identificación de las personas responsables de la liberación del producto.
- Registro de No conformidades y de cualquier acción tomada para esta.
- Resultado de la acción correctiva.
- Resultado de la acción preventiva

6.4.2 Documentación requerida por la empresa.

Al realizar el reconocimiento inicial de la documentación existente en MEDISHI Ltda., se recopilaron todos formatos que a lo largo de la empresa comúnmente se llevan y se procedió a rediseñándolos colocándole el encabezado previamente establecido con el código correspondiente y cambiando su estructura, eliminando en algunos casos información no relevante para el objetivo del formato.

La creación de documentación requerida por la empresa incluye todos los procedimientos de cada una de las áreas de la organización que se incluyan en los alcances del presente proyecto de grado. Además se crearon todo los instructivos de trabajo correspondientes a cada formato tanto creado como modificado, también se incluyen instructivos para procedimientos técnicos que se llevan a cabo en la IPS. (Anexo I Documentación y registros requeridos por la organización)

Los procedimientos documentados aquí fueron:

- Procedimiento de servicios médicos.
- Procedimientos de laboratorio.
- Procedimiento para prestar el servicio de capacitación.
- Procedimiento para asesorías en salud ocupacional y seguridad industrial.
- Procedimiento para efectuar exámenes paraclínicos.
- Procedimiento de vacunación.
- Procedimiento de Facturación.

Los registros creados o modificados son los siguientes:

- Control de Asistencia
- Formato evaluación capacitadores
- Ficha Técnica Capacitaciones
- Listado maestro de documentos
- Solicitud para creación o modificación de un documento
- Solicitud para creación o modificación de un registro
- Listado maestro de registros
- Listado maestro de instructivos de trabajo
- Programa de auditoria
- Formato de entrevista
- Solicitud de servicio general
- Solicitud de servicio de laboratorio
- Solicitud de servicio de capacitación en SO
- Solicitud de servicio de vacunación
- Espirometría
- Visiometría
- Audiometría

7. DIVULGACIÓN DEL SISTEMA

El éxito de un sistema de gestión de la calidad, al igual que todo proceso que se realice dentro de una organización, se basa fundamentalmente en el recurso humano, ya que son ellos los encargados de implementar y poner marcha cada una de las actividades y procedimientos que componen el sistema de gestión de la calidad. Es por esto que en MEDISHI Ltda., se tomo la decisión de diseñar un modelo de divulgación para capacitar al los diferentes colaboradores que componen la organización, ya que se sabe de ante mano que de ellos depende en gran parte, el éxito o fracaso de la gestión de cambio que se avecina.

Como una introducción preliminar, se practico al inicio del presenta trabajo de grado, una capacitación que buscaba definir básicamente lo que es ISO 901:2000 y las ventajas que traería, tanto para la empresa como para sus colaboradores una certificación. La percepción por parte de los colaboradores fue muy positiva, puesto que todos son personas activas y abiertas a nuevas oportunidades de aprendizaje.

La charla se concentro en capacitar a los colaboradores en términos básicos sobre la norma y ante todo se pretendía motivarlos hacia el proceso de certificación ISO 9001:2000 que desea vivir MEDISHI Ltda., al finalizar la charla se logro el objetivo propuesto de sensibilizar a tal punto al personal que la reapuesta y colaboración a lo largo del desarrollo del presenta trabajo de grado fue amplia y de gran valor.

Mediante el programa de divulgación planteado se pretende llevar al personal en un proceso de progreso escalonado, es decir no se pretende introducir todos los conceptos en una sola capacitación, si no, que se vayan implementando poco a poco para evitar choques y cambio drásticos en la forma de trabajo. Además se desea que las charlas sean generales cuando así lo requiera o personalizadas por cargo para instruir bien al colaborador en los temas que le compete. (ver Anexo J capacitaciones en el Sistema de gestión de la calidad)

El programa de divulgación planteado es el siguiente (ver tabla 9):

Tabla 9: Programa de capacitaciones

PROGRAMA DE CAPACITACIONES	
Capacitación	Metodología
Aspectos básicos de la norma ISO 9001:2000	<p>Objetivo: Motivar e involucrar al personal de MEDISHI Ltda., en la terminología y vocabulario que maneja la norma ISO 9001:2000 y así mismo motivarlo en el proceso de ce cambio futuro.</p> <p>Metodología:</p>

	Esta capacitación se desarrollara en las instalaciones de MEDISHI Ltda., con la ayuda de acetatos a color. Días preliminares a la capacitación se pegaran diferentes carteles alusivos a la norma y con terminología básica de esta para ir motivado y acercando a los colaboradores a el manejo sencillo de esta.
	Expositores:
	Mónica Estrada Salazar. Paola Vargas Estévez
Manejo de Manuales, registros y demás documenta/	Objetivo:
	Capacitar al personal e MEDISHI Ltda., en el manejo de manuales, registros y demás documentación que fue modificada en el diseño del sistema de gestión de la Calidad explicándole.
	Metodología:
	Esta capacitación se desarrollara en dos etapas: Etapa 1: Capacitación dirigida a todo el personal donde se va a explicar a grosso modo que documentos fueron creados o modificados. Además se dará instrucciones sobre como se maneja cada documento (procedimientos, registros e instructivos de trabajo), cual es el objetivo y componentes de cada uno. Esta se realizara en las instalaciones de MEDISHI Ltda., con la ayuda de un retroproyector.
	Etapa 2: capacitación individual, donde se le explicara paso a paso a cada colaborador la documentación que requiere en cada cargo, como debe manejarla, recolectarla, diligenciarla etc. Esta capacitación será programada y se avisara con ocho días de anterioridad y se realizara en cada puesto de trabajo
	Expositores:
Mónica Estrada Salazar. Paola Vargas Estévez	
Manejo del manual de calidad.	Objetivo:
	Capacitar al personal e MEDISHI Ltda., en el manejo del manual de calidad y todos su componentes
	Metodología:

	<p>Esta capacitación se desarrollara en dos sesiones ya que en el manual de calidad reposa una cantidad bastante grande de información.</p> <p>Sesión 1: Divulgación y conocimiento de política de calidad, objetivos de calidad, conocimiento de la planeación estratégica y del sistema de gestión de calidad, presentación de la nueva estructura organizacional y la estructura por procesos definida para MEDISHI Ltda., esta parte de la capacitación será dictada en las instalaciones de MEDISHI Ltda., y se contará con la colaboración del gerente general quien se encargara de divulgar la política y objetivos de calidad y el nuevo plan estratégico, esto con el fin de que los colaboradores vean el compromiso que tiene la alta gerencia con el proceso de implementación del sistema de gestión de la calidad.</p> <p>Sesión 2: Se describirá el manual de calidad, con la referencia normativa que rige el sistema de gestión de la calidad, el alcance y exclusiones de este, se hará una descripción general del sistema de gestión de calidad creado para MEDISHI Ltda. Y finalmente se explicara la estructura por procesos desarrollada. Esta capacitación se dictará en las instalaciones de MEDISHI Ltda., con ayuda didáctica como papelografo, retroproyector, carteles alusivos al tema etc.</p> <p>Vale la pena resaltar que después de esta capacitación la política de calidad y objetivos de calidad serán impresos en pancartas y colocados en un lugar que sea visible para todo el personal.</p>
	Expositores:
	Gerente General. Mónica Estrada Salazar. Paola Vargas Estévez

Cada una de las anteriores capacitaciones cuenta con un instructivo de trabajo donde se muestra el desarrollo y la información que se debe dar a conocer en cada una de estas (ver Anexo K Instructivo de trabajo capacitaciones en el Sistema de gestión de la calidad)

8. PLAN PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

8.1 ETAPAS PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para la puesta en marcha del sistema de gestión de la calidad diseñado para MEDISHI Ltda., se proponen las siguientes etapas

1ª Etapa. Compromiso y sensibilización: Para la realización de esta etapa se proponen los siguientes puntos:

- Realizar sensibilizaciones a todo el personal de MEDISHI Ltda.:
- Montar carteles en las instalaciones de la organización para dar a conocer la política y los objetivos de calidad.
- Generación del clima organizacional favorable para el desarrollo, mantenimiento y mejora de los procesos
- Nombrar el representante por la dirección y el comité de calidad, dándoles a conocer sus funciones dentro del sistema de gestión de la calidad
- Comprometer a cada uno de los colaboradores con la implementación del sistema
- Comunicar el diseño realizado del sistema de gestión de la calidad y periódicamente los avances en la implementación.

2ª Etapa. Entrenamiento y formación: Como actividades preliminares a la implementación se proponen los siguientes puntos:

- Capacitar a los miembros de la organización en los términos básicos de la norma ISO 9001:2000
- Entrenar los diferentes cargos en el uso de manuales, documentos, registros e instructivos de trabajo
- Realizar capacitaciones en el uso del manual de calidad

3ª Etapa. Implementación del sistema de gestión de la calidad: En la implementación MEDISHI Ltda, debe realizar lo siguiente:

- Poner en práctica la documentación y registros establecidos para cada uno de los procesos
- Garantizar los recursos necesarios para la realización de las actividades

4ª Etapa. Verificación y validación del sistema de gestión de la calidad: Dentro de esta etapa se deben realizar auditorías periódicas que evidencien como va el proceso de

implementación y una gran auditoria al final del proceso para determinar si la empresa se encuentra en condiciones de recibir a un ente certificador. Algunas actividades a realizar son:

- Seleccionar y formar de auditores internos de calidad
- Realizar auditorias periódicas a los diferentes procesos con el fin de conocer los avances de la implementación
- Levantar las acciones correctivas, preventivas y no conformidades
- Revisar los resultados de las auditorias con la gerencia.

5ª Etapa. Implementación de acciones: A partir de los resultados de las auditorias y de las revisiones por la gerencia, se deben implementar las acciones establecidas y corregir las no conformidades. Se proponen las siguientes actividades:

- Implementar acciones preventivas
- Implementar acciones correctivas
- Corregir no conformidades

6ª Etapa. Auditoria de certificación: En el caso de que la auditoria interna realizada al final del proceso de implementación haya arrojado los resultados esperados, la organización puede aspirar a la certificación de su sistema de gestión de la calidad por otorgada un ente certificador. Para esta etapa se plantean las siguientes actividades:

- Solicitar cotizaciones a los deferentes entes certificadores autorizados por la Superintendencia de Industria y Comercio
- Seleccionar y contratar al ente certificador
- Programar preauditoria y auditoria de certificación

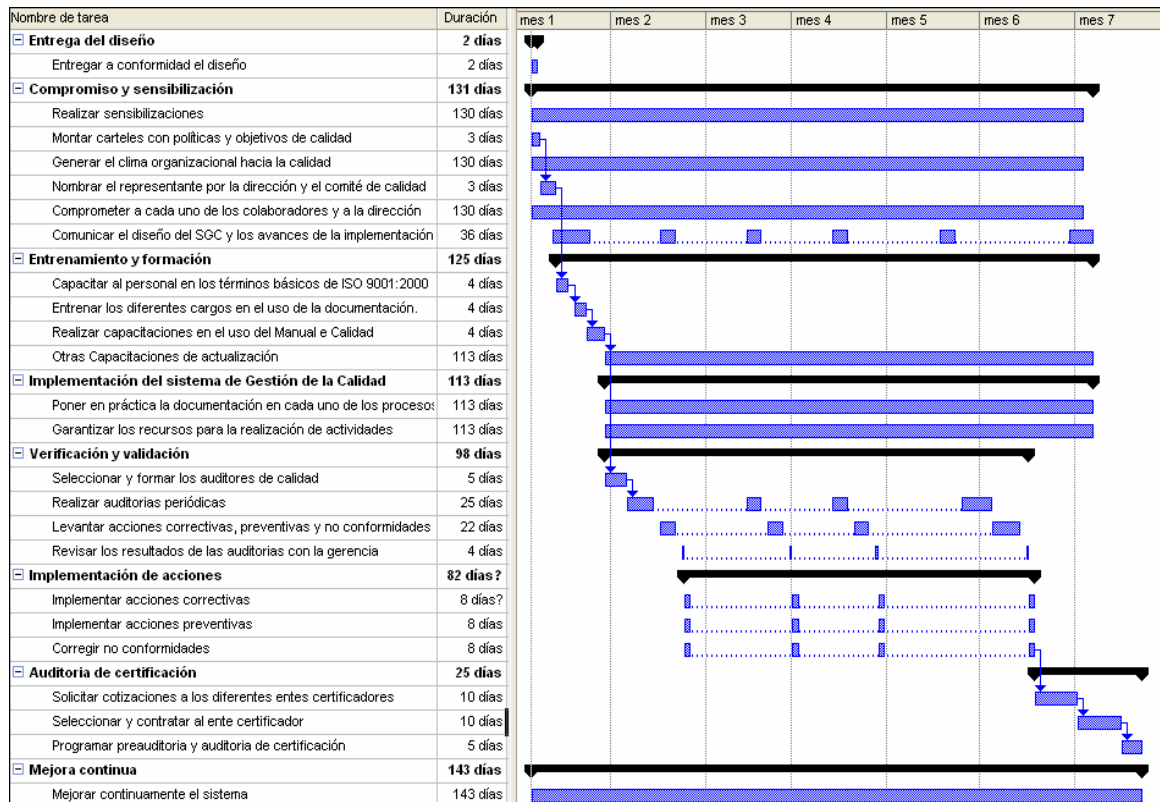
7ª Mejora continua: Para el mantenimiento del sistema de gestión de la calidad de MEDISHI Ltda, se debe tener un proceso de mejora continua en toda la organización, de tal manera que se encuentre en marcha y genere valor agregado. Las actividades planteadas para el mejoramiento continuo son:

- Realizar auditorias periódicas a todos los procesos de la empresa
- Identificar anomalías y acciones correctivas
- Monitorear los indicadores establecidos para los procesos, verificando los logros alcanzados
- Monitorear los objetivos de calidad, verificando la eficacia del sistema y necesidades de ajuste
- Revisar periódicamente la documentación de la organización con el fin de que se encuentre actualizada
- Identificar e implementar mejoras en todos los procesos.

8.2 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

La realización del cronograma de implementación parte de las siete etapas planteadas en el plan de puesta en marcha. Teniendo en cuenta que “hay un tiempo estándar de entre 12 y 16 meses en pymes de más de 20 empleados”⁷ y que el sistema de gestión de la calidad ya se encuentra diseñado, se tomo como horizonte de tiempo 6 meses (ver Figura 9)

Figura 9. Cronograma de implementación.



⁷ Sello de calidad para pyme. En: Dinero. Bogotá. Edición 169 (Mayo 16 de 2003)

9. EVALUACIÓN FINANCIERA

En un estudio publicado por la revista Dinero se concluye que los costos provenientes de la no calidad son retribuidos con la implementación del sistema; esto se evidencia en un aumento importante del nivel de satisfacción de los clientes, un incremento de las ventas nacionales y las exportaciones, y la reducción de costos internos fijos y variables por la mejora en la calidad de las operaciones⁸.

Como se explicó en el capítulo de diagnóstico, dentro de MEDISHI Ltda., no se tienen cuantificados estos costos, solo se tienen valores aproximados en cuanto a los clientes perdidos y los desperdicios por malas calibraciones, lo cual dificulta determinar los posibles beneficios en términos de utilidades para la empresa.

Lo que si se conoce es que el 93% de los clientes empresa les gustaría que la IPS tuviera un sistema de gestión de la calidad y ve necesaria la certificación para seguir siendo clientes, lo cual hace que la implementación del sistema sea necesaria para la retención de los clientes actuales y la consecución de nuevos clientes.

Para este trabajo de grado, se realizó una cuantificación de los costos asociados a la implementación y certificación del sistema de gestión de la calidad, así como los posibles beneficios resultantes, representados en las utilidades resultantes de crecimiento en ventas anuales, generado por la certificación en calidad.

En el análisis de la situación actual de MEDISHI Ltda., se determinaron los costos directos e indirectos asociados a cada uno de los servicios prestados en la IPS, y se hablo de los costos de no calidad encontrados inicialmente en cada uno de los procesos.

Los servicios en los que se pueden encontrar estos costos son los exámenes médicos, lo exámenes de laboratorio y las asesorías en salud ocupacional. En la vacunación y capacitación en salud ocupacional no se encontraron costos evidentes.

A continuación se muestra para los exámenes médicos, de laboratorio y las asesorías en salud ocupacional los costos de no calidad encontrados, su descripción y el valor mensual estimado para cada uno de ellos (ver tabla 10).

⁸ Sello de calidad para pyme. En: Dinero. Bogotá. Edición 169 (Mayo 16 de 2003)

Tabla 10. Costos de no calidad.

COSTOS DE NO CALIDAD MEDISHI LTDA.		
SERVICIO	DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL
Exámenes médicos	Tiempo de atención: Están representados en el tiempo adicional que gastan los pacientes en esperar la prestación del servicio, el valor del costo está dado por el número de clientes perdidos debido a este factor en el 2003.	\$ 1'009.211
	Tiempo de entrega de resultados: Los resultados de los exámenes médicos no se entregan a tiempo en un 30%, su valor esta dado por el número de clientes perdidos debido a este factor en el 2003.	\$ 1'479.387
Exámenes de laboratorio	Tiempo de entrega de resultados: Los resultados de los exámenes de laboratorio no se entregan a tiempo en un 20%, su valor esta dado por el número de clientes perdidos debido a este factor en el 2003.	\$ 1'378.225
	Mala calibración de equipos: Se realizan reprocesos debido a que los equipos no tienen un mantenimiento preventivo y no se encuentran dentro de los rangos de aceptación de funcionamiento, su valor esta dado por los desperdicios en insumos, tiempo del personal de laboratorio y	\$ 151.451
Asesorías en salud ocupacional	Tiempo de entrega de resultados: Los resultados de las asesorías no se entregan a tiempo en un 20%, su valor esta dado por el número de clientes perdidos debido a este factor en el 2003.	\$ 591.724
TOTAL COSTOS NO CALIDAD MENSUALES		\$ 4'610.000

En la estimación de la inversión necesaria para la certificación del sistema se cuantificó el valor de la contratación de una persona adicional que se encargue de la implantación y del mantenimiento del sistema de gestión de la calidad, así como el tiempo invertido por el personal en el proceso y el costo de la auditoria de certificación.

Con la colaboración de la Gerente Administrativa y el Director Financiero y de Talento Humano, se estimó que mensualmente el personal de la organización debe invertir 8 horas al mes en actividades relacionadas con el sistema de gestión de la calidad

Para conocer a cuanto ascienden los costos generados se determinó el valor de la hora hombre para cada uno de los cargos de la organización. En la Tabla 11 se observa en primer lugar el sueldo mensual de cada uno de los colaboradores, en donde ya se encuentran considerados los aportes de ley (salud, pensión, ARP y caja de compensación) y las prestaciones sociales (Cesantías, intereses a las cesantías, prima y vacaciones). Luego se observan las horas laboradas en promedio al mes y por último el valor de la hora hombre.

Tabla 11: Valor hora hombre.

VALOR HORA HOMBRE POR CARGO			
CARGO	SUELDO	HORAS/MES	HORA HOMBRE
Gerente General	\$ 1.588.694	80	\$ 19.859
Gerente Administrativo	\$ 3.472.885	160	\$ 21.706
Director Financiero y Talento humano	\$ 575.902	50	\$ 11.518
Secretaria Administrativa	\$ 758.601	160	\$ 4.741
Coordinador Servicio al Cliente	\$ 635.478	160	\$ 3.972
Auxiliar de consultorio	\$ 718.090	160	\$ 4.488
Auxiliar de Laboratorio	\$ 665.981	160	\$ 4.162
Recepcionista	\$ 665.981	160	\$ 4.162
Servicios Generales	\$ 568.752	160	\$ 3.555
Mensajería	\$ 151.667	64	\$ 2.370
Bacteriólogo	\$ 1.207.407	80	\$ 15.093

A partir de este cálculo, el costo total en tiempo invertido en el primer año de implementación el sistema de gestión de la calidad asciende a \$ 9'180.000. Este valor no es un desembolso que debe realizar la organización, sino tiempo que se deja de invertir en la realización de los procesos de la empresa.

Adicionalmente la Dirección Financiera y de Talento Humano estableció un presupuesto de \$ 1'200.000 mensuales (medio tiempo) para la contratación de una persona que se encargara de la implementación y el mantenimiento del sistema.

Para la auditoria de certificación se necesita un auditor durante dos días y el día de auditoria cuesta, en promedio \$ 2'000.000, por lo cual se tiene que el costo de certificación es de \$ 4'000.000.

Adicionalmente, se estiman otros gastos, como papelería, impresiones y carpetas en aproximadamente \$ 50.000 mensuales

El total de costos de la implementación del sistema de gestión de la calidad se muestra a continuación (ver tabla 12)

Tabla 12: Costo de implementación.

COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN				
PERIODO	CAPACITACIÓN PERSONAL	ENCARGADO SISTEMA	AUDITORIA CERTIFICACION	OTROS
Mes1	\$ 765.000	\$ 1'200.000	-	\$ 50.000
Mes 2	\$ 765.000	\$ 1'200.000	-	\$ 50.000
Mes 3	\$ 765.000	\$ 1'200.000	-	\$ 50.000
Mes 4	\$ 765.000	\$ 1'200.000	-	\$ 50.000
Mes 5	\$ 765.000	\$ 1'200.000	-	\$ 50.000
Mes 6	\$ 765.000	\$ 1'200.000	-	\$ 50.000
Mes 7	\$ 765.000	\$ 1'200.000	-	\$ 50.000
Mes 8	\$ 765.000	\$ 1'200.000	-	\$ 50.000
Mes 9	\$ 765.000	\$ 1'200.000	-	\$ 50.000
Mes 10	\$ 765.000	\$ 1'200.000	-	\$ 50.000
Mes 11	\$ 765.000	\$ 1'200.000	-	\$ 50.000
Mes 12	\$ 765.000	\$ 1'200.000	\$ 4'000.000	\$ 50.000
TOTAL	\$9'180.000	\$ 14'400.000	\$ 4'000.000	\$ 600.000
TOTAL INVERSIÓN PARA CERTIFICACIÓN				\$28'180.000

Con la implementación del sistema de gestión de la calidad en la organización se espera que en el primer año del se reduzcan los costos provenientes de malas calibraciones de equipos de laboratorio por lo menos en un 80% y una mejora de 5% en los años siguientes, debido a los controles, calibraciones, mantenimientos y estandarización de los procesos.

Así mismo, con la certificación del sistema se espera mantener los clientes actuales, y tener un crecimiento en las ventas en los años siguientes de entre 20% y 30%, incluyendo la recuperación de clientes perdidos en el 2003.

Para evaluar la viabilidad del proyecto, se realizó una relación beneficio-costos entre la inversión inicial, los costos asociados al mantenimiento del sistema y los beneficios

anuales a conseguir con el sistema de gestión de la calidad, teniendo en cuenta un horizonte de tiempo de tres años para recuperar la inversión.

Los costos asociados de mantenimiento del sistema se encuentran directamente relacionados con la persona contratada exclusivamente para esto y otros costos provenientes del mantenimiento.

En cuanto a los beneficios, se establecieron se establecieron 2 escenarios, con márgenes de utilidad del 20% y 30%⁹. A partir de esto, se realizaron variaciones al porcentaje de crecimiento de ventas, de manera que permitan el retorno de la inversión en el horizonte de tiempo planteado. Para estos cálculos, se tomó como tasa de interés el DTF mas tres puntos (10.7% EA).

Los resultados se muestran a continuación (Tabla 13):

Tabla 13: Relación beneficio-costo.

RELACIÓN BENEFICIO-COSTO					
Margen de utilidad 30%					
Crecimiento en ventas		30%	Crecimiento en ventas		20%
PERIODO	COSTO	BENEFICIO	PERIODO	COSTO	BENFICIO
0	\$-28'180000	-	0	\$-28'180000	-
1	\$ -1'383.750	\$ 16'050.780	1	\$ -1'383.750	\$ 10'700.520
2	\$ -1'537.811	\$ 23'098.677	2	\$ -1'537.811	\$ 14'214.571
3	\$ -1'695.715	\$ 33'241.307	3	\$ -1'695.715	\$ 18'882.636
RELACIÓN B/C		1.92	RELACIÓN B/C		1.12
Margen de utilidad 20%					
Crecimiento en ventas		30%	Crecimiento en ventas		20%
PERIODO	COSTO	BENEFICIO	PERIODO	COSTO	BENFICIO
0	\$-28'180000	-	0	\$-28'180000	-
1	\$ -1'383.750	\$ 10'700.520	1	\$ -1'383.750	\$ 7'133.680
2	\$ -1'537.811	\$ 15'399.118	2	\$ -1'537.811	\$ 9'476.381
3	\$ -1'695.715	\$ 22'160.871	3	\$ -1'695.715	\$ 12'588.424
RELACIÓN B/C		1.23	RELACIÓN B/C		0.7

De acuerdo con los resultados, se puede observar que para que el proyecto sea rentable, se debe obtener como mínimo un crecimiento en ventas del 30%, cuando se tenga un margen de utilidad del 20%. En el caso de que el margen sea del 30%, el crecimiento en ventas debe ser mínimo del 20% para que se retorne la inversión.

⁹ Datos suministrados por la Dirección Financiera y de Talento humano

CONCLUSIONES

- Se diseñó y estructuró un sistema de gestión de la calidad, basado en la norma ISO 9001:2000 para MEDISHI Ltda., haciendo de este un primer paso su posterior implementación y su certificación en calidad.
- El Sistema de Gestión de la Calidad diseñado para MEDISHI Ltda., contribuye a la generación de confianza en los clientes, tanto empresa como pacientes, aumenta su satisfacción y le brinda la oportunidad de ser una organización exitosa.
- El primer paso para realizar el diseño y estructura del sistema de gestión de la calidad es el diagnóstico de la organización frente a los requerimientos de la norma ISO 9001:2000. Mediante este diagnóstico se identificó que la organización solo cumple con el 10% de los requisitos de la norma y no tiene claramente definidos sus procesos y su planificación y medición.
- Se construyeron la política y objetivos de calidad, teniendo en cuenta las directrices de la organización, así como su planeación estratégica; de tal forma que estas se encaminaran hacia la consecución de las metas propuestas.
- Se logro crear un compromiso por parte de los directivos de la empresa y los colaboradores en todas las áreas, por medio de los talleres de sensibilización, facilitando el flujo de información y la motivación del personal.
- Mediante la información recolectada se logró clasificar y priorizar las actividades en proceso, estos se plasmaron en un mapa con el fin de facilitar la identificación de interacciones y su uso por parte de los colaboradores.
- Para cada uno de los procesos identificados, se establecieron las actividades a realizar, los responsables del proceso, parámetros de medición, recursos y documentación requerida para que el proceso sea eficaz y eficiente. Estos parámetros se encuentran plasmados en las caracterizaciones y procedimientos.
- A partir de las caracterizaciones se estableció los documentos y registros requeridos por la organización, así se facilitó el proceso de documentar los procesos del sistema de gestión de la calidad.
- Se desarrolló toda la documentación exigida por la norma ISO 9001:2000, sin incluir los formatos correspondientes al numeral 7.3 (diseño y desarrollo), el cual fue excluido por no aplicarse en la organización.
- A lo largo de la realización de trabajo de grado, se observaron las competencias de los diferentes cargos, a partir de estas se desarrollaron capacitaciones didácticas con el

fin de que fueran aplicables a todos los niveles organizacionales. Estas capacitaciones tienen como tema los conceptos básicos de la norma ISO 9001:2000, los nuevos documentos y registros y el manejo del manual de calidad.

- En el diseño del manual de calidad para MEDISHI Ltda., se recolectó toda la información de los procesos y se tuvieron en cuenta los principios de la norma ISO 9001:2000: ciclo PHVA, enfoque hacia los procesos y mejora continua
- Los beneficios provenientes del sistema de gestión de la calidad diseñado se cuantificaron en términos de clientes recuperados y conseguidos por el sistema de gestión de la calidad. Estos son solo una parte de los que se encuentran asociados a la certificación, ya que existen beneficios ocultos que se revelarán en el proceso de implementación y de mejora continua del sistema.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que para la implementación y posterior certificación del sistema de gestión de la calidad, la gerencia este constantemente comprometida en el proceso de cambio de la cultura organizacional.
- No solo se deben realizar capacitaciones planteadas en este trabajo de grado, adicionalmente la gerencia debe dedicar tiempo para realizar charlas motivacionales a los colaboradores, de manera que estos mantengan su compromiso y realicen su trabajo eficaz y eficientemente
- MEDISHI Ltda., debe garantizar que los colaboradores tengan la formación necesaria para la realización de sus labores y programar actualizaciones anuales.
- La organización debe realizar un costeo por cada uno de los servicios, de manera que se facilite su gestión tanto financiera como de calidad, al identificar fugas de capital por costos asociados a la no calidad.
- Las autoras recomiendan que se implemente el presenta trabajo de grado en la organización, para poder hacer de MEDISHI Ltda., una organización competitiva en el mercado y eficaz y eficiente en sus procesos.

GLOSARIO

AUDITORIA: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoria.

AUDIOMETRIA: Técnica o prueba para medir la capacidad auditiva en relación con las diferentes frecuencias del sonido: la audiometría es una técnica propia de la otorrinolaringología. También se conoce como acumetría.

ACCIDENTES DE TRABAJO: todo suceso imprevisto y repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo y que produzca al trabajador una lesión orgánica o perturbación funcional permanente o pasajera, y que no halla sido provocada deliberadamente pro culpa de la víctima.

ACCIÓN CORRECTIVA: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

ACCIÓN PREVENTIVA: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

ACREDITACIONES INSTITUCIONALES: Es un sistema implementado por la ley 100 de 1993 en el que se acredita la calidad de una institución con el fin de promover su mejoramiento y brindar información a sus usuarios.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

BRIGADAS DE EMERGENCIA: Recurso organizativo destinado a enfrentar situaciones de emergencia, bajo parámetros y regulaciones previamente definidas, con el propósito de controlar la emergencia en forma oportuna y eficaz.

CALIDAD: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS: Es un esquema que plasma según al metodología de Gestión por Procesos todos las diferentes actividades y las partes que interviene en la cadena de abastecimiento, tales como, proveedores, clientes, recursos, indicadores, responsables entre otros.

CLIENTE: Organización o persona que recibe un producto.

CONCESIÓN: Autorización para utilizar o liberar un producto que no es conforme con los requisitos específicos.

CONTROL DE CALIDAD: Parte de la gestión de calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

COPASO: Comité Paritario de Salud Ocupacional

DOCUMENTO: Información y su medio de soporte.

EFICACIA: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

EFICIENCIA: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

ENFERMEDAD PROFESIONAL: Son trastornos de la salud ocupacional por las condiciones de trabajo de riesgo, derivadas del ambiente laboral, de la organización del trabajo.

EPS: Entidad Promotora de Salud, son las entidades responsables de la afiliación y registro de los afiliados y el recaudo de sus cotizaciones, por delegación del Fondo de Solidaridad y Garantía. Su función básica es organizar y garantizar, directa o indirectamente la prestación del Plan Obligatorio de Salud a los afiliados y girar, entre los términos previstos en la ley 100 de 1993, la diferencia por ingresos por cotizaciones de sus afiliados y el valor de las correspondientes Unidades de Pago por Capitación al Fondo de Solidaridad y Garantía.

ESPIROMETRIA: Medición de la capacidad del pulmón: la espirometría que me han hecho me otorga más de cinco litros de capacidad pulmonar.

EXAMENES MEDICOS DE INGRESO Y RETIRO: Examen que revisa las condiciones físicas, del aspirante o la persona que por algún motivo sale de la compañía. Su objetivo es establecer como evolucionó la condición de salud del trabajador

EXAMENES MEDICOS PERIODICOS Y PARACLINICOS: Examen que revisa las condiciones físicas del trabajador que ha estado vinculado a la empresa durante un periodo igual ó superior a los 12 (doce) meses o más corto en condiciones laborales que puedan afectar la salud. Aquí se les práctica los siguientes exámenes: visiometría, audiometría y espirometría.

FACTORES DE RIESGO: son aquellos elementos que pueden producir efectos perjudiciales tanto a la salud de los trabajadores como al medio ambiente, clasificándolos como: físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales y de seguridad.

HIGIENE INDUSTRIAL: Comprende el conjunto de actividades destinadas, a la identificación, a la evaluación y al control de los agentes y factores del ambiente de trabajo que pueden afectar la salud de los trabajadores.

ICONTEC: Instituto Colombiano de Normas Técnicas, es un ente acreditador en Colombia, ha sido acreditado por la Superintendencia de Industria y Comercio como organismo de certificación de productos industriales, de sistemas de calidad en el sector industrial y de sistemas de administración ambiental, por el DAR/TGA de Alemania

IPS: Institución Prestadora de Servicios de Salud, su función es prestar los servicios en su nivel de atención correspondiente a los afiliados y beneficiarios dentro de los parámetros y principios señalados en la Ley 100 de 1993, deben tener como principios básicos la calidad y la eficiencia y tienen autonomía administrativa, técnica y financiera.

KOH: Es un examen que se utiliza para detectar la presencia de microorganismos micóticos en el esputo, este último. La muestra de esputo se obtiene tosiendo profundamente y expulsando el material que viene de los pulmones dentro de un contenedor para muestras

LABORATORIO CLINICO: Lugar dotado de todo lo necesario para realizar pruebas y tomar muestras de diferentes tejidos y fluidos corporales con el fin de dar un diagnóstico.

MANUAL DE LA CALIDAD: Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

MEDICINA DEL TRABAJO: Es el conjunto de actividades médicas y paramédicas destinadas a promover y mejorar la salud del trabajador, evaluar su capacidad laboral y ubicarlo en un lugar de trabajo de acuerdo a sus condiciones psicobiológicas.

NO COMFORMIDAD: Incumplimiento de un requisito.

OBJETIVO DE LA CALIDAD: Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

PACIENTE: Persona a la que se le presta el servicio.

PANORAMA DE RIESGOS: Herramienta que permite identificar factores de riesgo presentes en sitios de trabajo, impacto sobre salud de los trabajadores, las instalaciones y equipos de la compañía.

PROCESO: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

PRODUCTO: Resultado de un Proceso.

PROGRAMA DE VIGILANCIA EPIDEMIOLOGICA: Programa que vigila el bienestar del personal, tiene un control permanente con el fin de establecer posibles enfermedades. Este programa reúne datos, los analiza y planea acciones para prevenir, controlar o eliminar el factor de riesgo de la empresa.

PROGRAMA SALUD OCUPACIONAL: Consiste en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de medicina del trabajo, medicina preventiva, higiene industrial y seguridad industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.

PROVEEDOR: organización no persona que proporciona un producto.

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: Rama de la psicología que estudia los aspectos laborales de los procesos mentales.

RECLASIFICACION: Variación de la clase de un producto no conforme, de tal forma que sea conforme con requisitos que difieren de los iniciales.

REGISTRO: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

REPARACIÓN: Acción tomada sobre un producto no conforme para convertirlo en aceptable para su utilización.

RIPS: Registro Individual de Prestación de Servicio.

SALUD OCUPACIONAL: Es una rama de la medicina que se deriva de la salud pública cuya finalidad es preservar y mantener la salud de las personas en su trabajo.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

SEGURIDAD INDUSTRIAL: Comprende el conjunto de actividades destinadas a la identificación y control de las causas de los accidentes de trabajo.

SGSSS: Sistema general de Seguridad Social en Salud, Es el mecanismo a través del cual el Estado garantiza a todas las personas la protección integral en salud, con el fin de lograr el bienestar individual y colectivo. Su principal componente es la solidaridad: las personas con capacidad de pago ayudan a financiar la salud de la población de escasos recursos. El SGSSS tiene su origen en la ley 1000 de 1993.

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD: sistema enfocado a integración de los procesos que tengan que ver con la realización del producto o servicio y los requerimientos y valores esperados del cliente.

SISTEMA DE GESTION: Sistema de gestión para dirigir una organización con respecto a la calidad.

VACUNAS: Sustancias orgánicas o virus convenientemente preparados que, aplicados al organismos, hacen que este reaccione contra él preservándolo de sucesivos contagios

VALIDACIÓN: Confirmación mediante un suministro de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica.

VERIFICACIÓN: Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

VISIOMETRIA: Medición de la capacidad de la vista.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ARENAS Garzón, Viviana y ZARAMA Hidalgo, Carolina. "Diseño y documentación del sistema de gestión de la calidad basado en la norma NTC-ISO 9001:2000 en Intergraficas Ltda.", Bogotá, 2002.
- [2] ASOCIACION PANAMERICANA DE GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD. Revista Gerencia en Salud. 2002. Disponible en Internet: www.gerenciasalud.com
- [3] GARCIA Lozano, Miguel y RODRIGUEZ Fernández, Nelsy. "Diseño de la propuesta de aseguramiento de la calidad, para la prestación de servicios en una clínica renal de la empresa RTS, bajo la norma ISO 9001:2000", Bogotá, 2002
- [4] HOYLE, David. "ISO 9000 Manual de Sistemas de Calidad". Editorial Paraninfo. España, 1996.
- [5] INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS, ICONTEC. "Norma NTC ISO 9000:2000" ICONTEC, Colombia 2002
- [6] INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS, ICONTEC. "Norma NTC ISO 9001:2000" ICONTEC, Colombia 2002
- [7] INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS, ICONTEC. "Norma NTC ISO 9004:2000" ICONTEC, Colombia 2002
- [8] INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS, ICONTEC. Instituciones prestadoras de servicios de Salud certificadas con ISO 9001:2000. Colombia, Febrero 2004. Disponible en Internet: www.icontec.org.co.
- [9] INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, ICONTEC. Fundamentación ISO 9000. Bogotá. 2003.
- [10] INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, ICONTEC. Planificación ISO 9000. Bogotá. 2003.
- [11] INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, ICONTEC. Documentación ISO 9000. Bogotá. 2003.
- [12] INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, ICONTEC. Compras ISO 9000. Bogotá. 2003.
- [13] ISO, Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad. Mayo, 2001. Disponible en internet: www.diba.es/flordemaig/documents/pdc/agents/se1/iso.pdf

- [14] JIMENEZ Fernández, Adolfo. “Banco de Información de los sistemas de seguridad social iberoamericanos”. Organización Iberoamericana de Seguridad Social. España, 2000.
- [15] JOHNSON, Perry L. “ISO 9000 The Year 2000 and Beyond”. McGraw Hill. Estados Unidos, 2000.
- [16] ISHIKAWA, Kaoru. “¿Qué es el control total de la calidad?”. Editorial norma. Colombia, 1998.
- [17] Ley 100 de 1993, Colombia, 1993.
- [18] MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL, Sistema General de Seguridad Social en Salud, Acreditaciones institucionales. Colombia, Enero 2004. Disponible en Internet: www.minproteccionsocial.org.co
- [19] OTERO, Jaime M.D “Dimensiones de la Calidad en los servicios de la salud”. Revista gerencia de la salud, artículo 260. Colombia. 2003
- [20] Organización Panamericana de la Salud. España, 1995
- [21] TODOROV, Branimir “ISO 9000 Required: Your Worldwide Passport to Customer Confidence” Productivity Press. Estados Unidos, 1996