

**DIAGNÓSTICO, ACTUALIZACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y  
PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE CALIDAD DE LA EMPRESA AVANZAR MÉDICO  
REGIÓN 1 PARA LA OBTENCIÓN DE UN NUEVO CONTRATO CON LA  
FIDUPREVISORA S.A.**

**MARISOL SILVA JAIMES  
ID: 95211**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA  
2012**

**DIAGNÓSTICO, ACTUALIZACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y  
PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE CALIDAD DE LA EMPRESA AVANZAR MÉDICO  
REGIÓN 1 PARA LA OBTENCIÓN DE UN NUEVO CONTRATO CON LA  
FIDUPREVISORA S.A.**

**MARISOL SILVA JAIMES  
ID: 95211**

**Informe de Práctica Empresarial para Optar al Título de:  
Ingeniera Industrial**

**Docente Revisor:  
NELSON ENRIQUE MORENO GÓMEZ  
Ingeniero Industrial**

**Supervisor:  
ELKIN YESID MARTÍNEZ CÁCERES  
Coordinador de Calidad y Auditoría Médica**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA  
2012**

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bucaramanga, Julio 03 de 2012

***A Dios el motivo de mi existencia, felicidad, gozo y paz, quien hizo posible este grande galardón tal cual me lo había prometido en su infinita misericordia,  
A Mis Padres quienes admiro profundamente por su amor representado en sacrificios y apoyo, y en quienes encuentro un gran ejemplo a imitar,  
A Mis Hermanos, Toda mi familia y Amigos por su valioso apoyo incondicional.***

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Ingeniero Nelson Enrique Moreno Gómez, Docente Revisor de la Práctica Empresarial, por su colaboración, orientación y apoyo.

A la Ingeniera Martha Lucía Rey Villamizar, Coordinadora de prácticas, por su asesoría para la realización de la misma.

Al Doctor Elkin Yesid Martínez Cáceres, Coordinador de Calidad y Auditoría Médica de Avanzar Médico, y Supervisor de la práctica por su colaboración, orientación y apoyo incondicional, a la Alta Dirección y demás personas de Avanzar, por su valioso aporte a mi vida profesional.

A todas aquellas personas que de una u otra forma participaron en la realización de la práctica, Mil Gracias.

## CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	15
1.1 IDENTIFICACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	15
1.2 RESEÑA HISTÓRICA	16
1.3 MISIÓN	16
1.4 VISIÓN	17
1.5 POLÍTICA DE CALIDAD	17
1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	17
1.7 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE CALIDAD	19
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	20
3. ANTECEDENTES	21
4. JUSTIFICACIÓN	22
5. OBJETIVOS	23
5.1 OBJETIVO GENERAL	23
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
6. MARCO TEÓRICO	24
6.1 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO	25
6.1.1 Ventajas	25
6.1.2 Beneficios	25
6.1.3 Alternativas de Medición	26
6.2 MAPA DE PROCESOS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	27
7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS	29
7.1 PROCESO DE INDUCCIÓN	30
7.2 IDENTIFICAR TÉRMINOS DE CONDICIONES EXIGIDAS POR FIDUPREVISORA PARA LOS PROCESOS, DISEÑO Y EJECUCIÓN DE CRONOGRAMA DE CITAS CON COORDINADORES DE ÁREAS PARA ACTUALIZACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	30
7.3 DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A PRESENTAR	31

7.4 RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO	31
7.5 ELABORACIÓN MANUAL DE REFERENCIA Y CONTRAREFERENCIA	31
7.6 ACTUALIZACIÓN Y MEJORAMIENTO	38
7.7 ACTIVIDADES ADICIONALES	42
8. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS	43
8.1 MEJORAS PROPUESTAS	43
8.2 PROPUESTAS IMPLEMENTADAS	43
8.3 EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN	43
9. CONCLUSIONES	45
10. RECOMENDACIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	47
ANEXOS	48

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Características de la Caracterización de Procesos	28
Tabla 2. Actividades Desarrolladas	29
Tabla 3. Coordinadores de Área Citados para Actualización de Procesos y Procedimientos	30
Tabla 4. Listado Procesos Realizados Incluidos en Manual de Referencia y Contrareferencia	32
Tabla 5. Listado Procedimientos Actualizados y Mejorados	38



## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Logotipo AVANZAR MÉDICO REGIÓN 1	15
Figura 2. Organigrama de AVANZAR MÉDICO REGIÓN 1	18
Figura 3. Proceso dentro de un Sistema	24
Figura 4. Mapa de Procesos para Prestación de Servicios	27

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo 1. Procedimientos Manual de Referencia y Contrareferencia	48
Anexo 2. Manual de Procesos y Procedimientos	48
Anexo 3. Manual de Funciones	48

## GLOSARIO

**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS:** herramienta organizacional que tiene como finalidad describir con un enfoque basado en el Sistema de Gestión de Calidad, cada uno de los procesos que se desarrollan en una empresa.

**CONTRAREFERENCIA:** se denomina contrareferencia cuando el médico/ odontólogo especialista atiende al paciente y lo devuelve al médico general, con plan de manejo definido.

**FIDUPREVISORA:** Fiduciaria la Previsora S.A. administradora del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio, contratante de los servicios de salud para los afiliados al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio y sus beneficiarios, en el territorio nacional.

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS:** recopilación de procesos y procedimientos, que incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento del Sistema de Control de la Calidad, y por ende la misma empresa.

**MAPA DE PROCESOS:** representación gráfica donde se visualizan cada uno de los procesos que existen en una organización y su interacción entre ellos.

**PROCESO DE SELECCIÓN PÚBLICA LP – FNPSM 003 DE 2011:** su objetivo es contratar la prestación de los servicios de salud para los afiliados, pensionados y beneficiarios del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio en el territorio nacional.

**PROGRAMA MICROSOFT OFFICE VISIO:** software de dibujo vectorial, cuenta con herramientas que permiten realizar diagramas de oficinas, diagramas de base de datos, diagramas de flujo de programas, entre otros.

**REFERENCIA:** se denomina referencia el proceso mediante el cual un profesional de la salud envía a un paciente a otro nivel de complejidad para ser valorado y definir conducta.

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TÍTULO:** DIAGNÓSTICO, ACTUALIZACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE CALIDAD DE LA EMPRESA AVANZAR MÉDICO REGIÓN 1 PARA LA OBTENCIÓN DE UN NUEVO CONTRATO CON LA FIDUPREVISORA S.A.

**AUTOR:** Marisol Silva Jaimes

**FACULTAD:** Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** Nelson Enrique Moreno Gómez

Teniendo en cuenta la situación de la empresa a inicios y durante el desarrollo de la práctica, la cual se encontraba en un proceso de licitación para la obtención de un nuevo contrato con la Fiduprevisora S.A.

El desarrollo de la presente práctica, tuvo como objetivo principal contribuir con la actualización y mejora de los procesos y procedimientos según requerimientos y exigencias de la entidad contratada; por lo que fue indispensable en una primera instancia un diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto a las estrategias empresariales a emplear y por consiguiente, la forma en que se presentarían los procesos y procedimientos de exigencia.

Seguido de esta primera fase del diagnóstico y posterior a la entrega de la propuesta de Avanzar que para sus efectos pertenece a un programa de FOSCAL, encargado de la prestación de servicios de salud al magisterio, inicia la fase de la actualización y mejoramiento de los procesos y procedimientos con que contaba la empresa internamente, los cuales deberían ir acorde a las exigencias del posible contrato a adjudicar; para lo cual fue indispensable después de conocer y analizar lo exigido por el contratante, citar a cada Coordinador de área y realizar las correspondientes actualizaciones. El programa utilizado para ello, fue el programa Microsoft Office Visio, el cual cuenta con herramientas de ingeniería para la creación de Diagramas de Flujo, Organigramas, entre otros. Y para el mejoramiento fue necesario elaborar un Manual de Procesos y Procedimientos con el fin de organizar cada uno de éstos según el mapa de procesos establecido por la empresa, seguido de la caracterización del proceso, los subprocesos de cada área, y un formato de control de actualización de documentos.

**PALABRAS CLAVE:** Procesos y Procedimientos, Proceso de Licitación.

## GENERAL GRADE WORK ABSTRACT

**TITLE:** DIAGNOSING, DEVELOPING AND IMPROVEMENT OF PROCESSES AND PROCEDURES IN THE AREA OF QUALITY OF THE COMPANY AVANZAR MÉDICO REGIÓN 1 TO OBTAIN A NEW CONTRACT WITH FIDUPREVISORA S.A.

**AUTHOR:** Marisol Silva Jaimes

**FACULTY:** Industrial Engineering

**DIRECTOR:** Nelson Enrique Moreno Gómez

Considering the situation of the company at the beginning and during the course of the practice, that was in a bidding process to obtain a new contract with the FIDUPREVISORA SA.

The development of this practice had as the main objective to contribute with the updating and improvement of processes and procedures according to requirements and exigencies of the contracted entity; so it was essential in the first instance, making a diagnosis of the current situation of the company with respect to business strategies to be used and therefore the way that would present the processes and procedures of exigency.

Followed by this first phase of diagnosis and subsequent to the submission of the proposal from the company that for its effects belongs to a FOSCAL program, responsible for providing health care to the Magisterium, begins with the phase of the updating and improvement of processes and procedures that the company had internally, which should be according to the requirements of the possible contract to adjudicate, for which it was necessary after to discuss and analyze the requirements of the contractor, quoting each Area Coordinator to perform the respective update. The software used for it was the software Microsoft Office Visio, which counts with engineering tools for creating flowcharts, organization charts, among others. And for the improvement was necessary to develop a manual of procedures and processes to organize each of these processes according to the map established by the company, followed by the characterization of the process, the sub process of each area, and a format of updating and control of documents.

**KEY WORDS:** Processes and procedures, Bidding process.

## INTRODUCCIÓN

De conformidad con el Artículo 5 de la Ley 91 de 1989, entre otras, se define la función del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio, que es garantizar la prestación de los servicios médico – asistenciales de sus afiliados y beneficiarios, servicios que contratará con entidades públicas y privadas de acuerdo con instrucciones impartidas por su Consejo Directivo, y que para este caso en mención inicia su proceso de selección pública 003 - LPFM – 2011 en todo el territorio Nacional el 01 de Noviembre de 2011 y finaliza con la adjudicación y elaboración del contrato el 30 de Abril de 2012, al proponente habilitado, seleccionado por haber obtenido el mayor puntaje en la calificación en cada una de las Regiones, y que presenta la propuesta conforme a lo exigido según pliego de condiciones.

Por lo anterior, y en virtud de practicante universitaria de Ingeniería Industrial, se plantea el objetivo de realizar la actualización y mejoramiento de los procesos y procedimientos que se manejan desde el área de calidad, los cuales deben ir acorde a las exigencias del contratante que para este caso, es la Fiduprevisora S.A., y de éste modo obtener un nuevo contrato del programa Magisterio de la Fundación Oftalmológica de Santander-FOSCAL, liderado por Avanzar Médico.

En el presente informe se evidencia en detalle las labores realizadas en Avanzar Médico antes y después de la entrega de la propuesta de licitación, las herramientas utilizadas para el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos, la metodología empleada para realizar la actualización de los procesos y procedimientos, y las mejoras implementadas, donde finalmente se destaca la importancia de la actualización y mejoramiento de los procesos y procedimientos en la calidad, y que contribuye al fortalecimiento de los procesos de mejora continua de Avanzar Médico para la prestación de los servicios de Salud.

## 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

### 1.1 IDENTIFICACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Figura 1. Logotipo AVANZAR MÉDICO REGIÓN 1



Fuente: página oficial AVANZAR MÉDICO REGIÓN 1.  
Disponible en web site:  
<<http://www.avanzarmedico.com/>>

**NOMBRE DE LA EMPRESA:**

UNIÓN TEMPORAL AVANZAR MÉDICO REGIÓN 1.

**UBICACIÓN:**

SEDE ADMINISTRATIVA  
Carrera 37 N° 52 – 31  
Bucaramanga – Santander - Colombia

**TELÉFONO:**

(577) 6434300 - 6439441

**DIRECTORA EJECUTIVA:**

Alix Porras Chacón

**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**

Avanzar médico es una entidad prestadora de salud del nororiente colombiano Región 1, conformada por los departamentos de Arauca, Cesar, Norte de Santander y Santander, la cual atiende las necesidades de salud de los afiliados al Fondo Nacional del Magisterio y sus beneficiarios, ubicados en los departamentos citados anteriormente. Integran esta UNIÓN:

Fundación Oftalmológica de Santander – Clínica Carlos Ardila Lulle – FOSCAL, área Metropolitana de Bucaramanga.  
Clínica Santa Ana S. A., de Cúcuta.  
Sociedad Clínica Valledupar Ltda., de Valledupar.

**NÚMERO DE EMPLEADOS:**

La sede administrativa de AVANZAR MÉDICO REGIÓN 1. Cuenta con 58 empleados de los cuales 3 son practicantes. Y en la red de prestadores de servicios médico asistenciales la contratación supera los doscientos empleados.

**NOMBRE DEL SUPERVISOR TÉCNICO:**

Elkin Yesid Martínez Cáceres

## **CARGO DEL SUPERVISOR TÉCNICO:**

Coordinador de calidad y auditoría médica.

### **1.2 RESEÑA HISTÓRICA**

La Ley 91 de 1989 crea el Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio FOMAG como una cuenta de la Nación, con el fin de administrar los recursos de seguridad social de los docentes afiliados, que incluye la prestación de los servicios de salud y el pago de sus prestaciones económicas. También establece que el Fondo debe ser administrado por FIDUPREVISORA S.A., entidad fiduciaria.

La prestación de los servicios médico-asistenciales se realiza a través de la contratación con entidades de salud de acuerdo con las instrucciones que imparte el Consejo Directivo del Fondo. Este sistema tiene carácter de excepcionado del Sistema de Seguridad Social de la Ley 100 de 1993<sup>1</sup>.

De acuerdo a lo anterior, para la contratación y prestación de los servicios de salud se conformaron 9 regiones, de la cual la región 1 se encuentran los departamentos de Arauca, Cesar, Norte de Santander y Santander; donde se oficializó la UNIÓN TEMPORAL AVANZAR MÉDICO REGIÓN 1; la cual es el resultado de la unión de cuatro grandes IPS (Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud) del nororiente colombiano que se unen para atender las necesidades de Salud de los afiliados al Fondo Nacional del Magisterio y sus beneficiarios, ubicados en los departamentos de Arauca, Cesar, Santander Norte y Sur. Esta unión está conformada por:

Fundación Oftalmológica de Santander – Clínica Carlos Ardila Lulle – FOSCAL, área Metropolitana de Bucaramanga.

Clínica Santa Ana S. A., de Cúcuta.

Sociedad Clínica Valledupar Ltda., de Valledupar.

Caja Santandereana de Subsidio Familiar - CAJASAN, de Bucaramanga,

La UNION TEMPORAL AVANZAR MEDICO REGION 1 es liderada técnica y administrativamente por la Fundación Oftalmológica de Santander – Clínica Carlos Ardila Lulle – FOSCAL<sup>2</sup>.

### **1.3 MISIÓN**

Somos una institución que une esfuerzos para administrar y prestar con un alto grado de Responsabilidad, Calidad, Calidez y con la tecnología apropiada Servicios Integrales de

---

<sup>1</sup> EDUCACIÓN DE CALIDAD. Características del sistema de salud del magisterio. Disponible en web: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-190418.html>. (Citado en Diciembre de 2011).

<sup>2</sup> AVANZAR MÉDICO REGIÓN 1. Disponible en web: <http://www.avanzarmedico.com/osecciones.php?idcontenido=0022-0000001&codsec=0022>. (Citado en Diciembre de 2011)



Salud con el fin de atender la población afiliada al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio y sus beneficiarios en los departamentos de Arauca, Cesar, Norte de Santander y Santander<sup>3</sup>.

#### **1.4 VISIÓN<sup>4</sup>**

U.T. AVANZAR MEDICO REGIÓN 1, alcanzará el reconocimiento Nacional por su Oportunidad, Calidez y Calidad en la Administración y Prestación de los Servicios Integrales de Salud aumentando la cobertura de la población del Magisterio.

#### **1.5 POLÍTICA DE CALIDAD**

U.T. AVANZAR MEDICO REGIÓN 1 ofrece servicios médicos asistenciales oportunos con actitud humanística basados en el mejoramiento continuo de los procesos garantizando la accesibilidad, racionalidad técnico científica, continuidad, integralidad, seguridad, pertinencia.

Para lograr esta política, disponemos de una amplia red de instituciones prestadoras de servicios de salud que integran la mayor tecnología disponible en el país, profesionales idóneos, infraestructura hotelera cómoda amplia y suficiente para garantizar la comodidad y satisfacción de las expectativas de los usuarios con el mayor beneficio, y con el mínimo riesgo posible<sup>5</sup>.

#### **1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

AVANZAR MÉDICO REGIÓN 1., está organizada inicialmente por el consejo de dirección regional, siendo ésta el área principal de la empresa, continúa distribuida de manera vertical por el representante legal y la dirección ejecutiva, luego de manera horizontal se pueden encontrar a manera de staff asesorías y un asistente, posterior a ello se encuentra la coordinación de sistemas y la coordinación de garantía y control de la calidad ligado a la dirección ejecutiva al igual que, la dirección administrativa y financiera y dirección médica, con sus respectivas subdivisiones y áreas a cargo como se muestra en la figura 2.

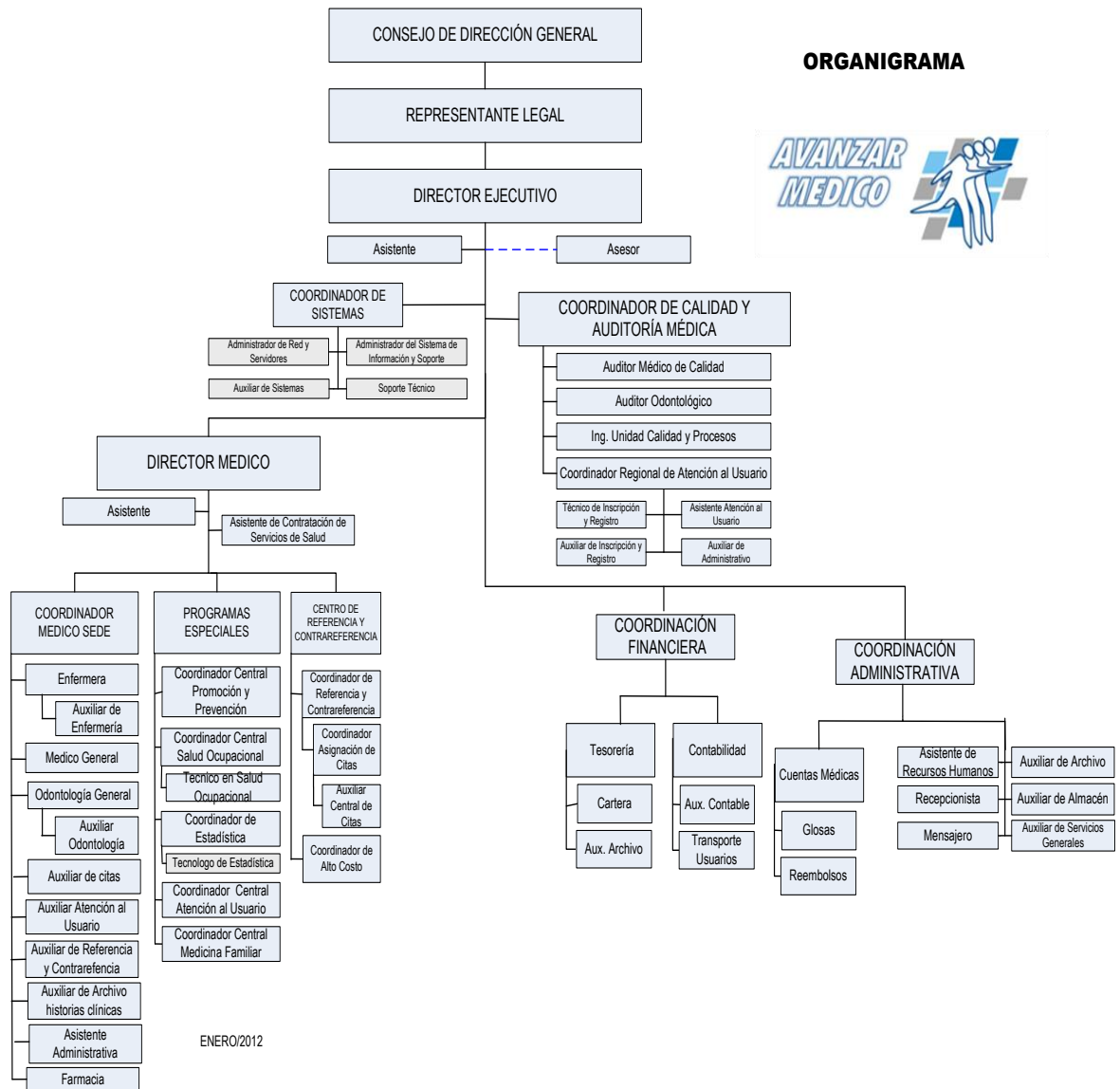
---

<sup>3</sup> *Ibíd.*, Misión.

<sup>4</sup> *Ibíd.*, Visión.

<sup>5</sup> *Ibíd.*, Política de Calidad.

**Figura 2. ORGANIGRAMA DE AVANZAR MÉDICO REGIÓN 1**



Fuente: Coordinación de Calidad. AVANZAR MÉDICO REGIÓN 1.

## 1.7 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE CALIDAD

El departamento de calidad apoya todos los procesos y procedimientos administrativos y operativos de la organización, atravesando cada uno de ellos desde la parte operativa, como por ejemplo el manejo de historias clínicas y atención al usuario, hasta la alta gerencia; todo con el fin de llevar a la empresa hacia el éxito contribuyendo con un fuerte y continuo control interno al cumplimiento de las metas, políticas y objetivos propuestos.

De igual forma es el encargado de liderar, asesorar, asistir, y evaluar en forma metódica y sistemática las labores de control de la gestión clínica de cada una de las áreas (incluidos los proveedores de servicios) que inciden en la prestación de los servicios de salud, con el fin de proporcionar elementos de juicio para la toma de decisiones conducentes a garantizar el cumplimiento de normas y disposiciones sobre la calidad del servicio.

Avanzar Médico, reconoce la importancia de mantener satisfechos a los usuarios de los servicios de salud, brindándoles el mayor beneficio al menor riesgo, y con este fin, la coordinación de calidad mantiene un control de todos los procesos que tengan relación con los usuarios del servicio médico por medio de un auditor de calidad, una auditoría de calidad médica, una auditoría de calidad odontológica y una unidad de calidad y procesos.

Por lo anterior es que se establece la política de calidad que es “ofrecer servicios médicos asistenciales oportunos con actitud humanística basados en el mejoramiento continuo de los procesos garantizando la accesibilidad, racionalidad técnico científica, continuidad, integralidad, seguridad y pertinencia.

Para lograr esta política, disponemos de una amplia red de instituciones prestadoras de servicios de salud que integran la mayor tecnología disponible en el país, profesionales idóneos, infraestructura hotelera cómoda amplia y suficiente para garantizar la comodidad y satisfacción de las expectativas de los usuarios con el mayor beneficio, y el mínimo riesgo posible”<sup>6</sup>.

Actualmente la coordinación de calidad, se basa en un sistema de garantía de calidad en salud, donde lo que se quiere es el mejoramiento continuo de los procesos, que asegure a sus afiliados la prestación de servicios médicos asistenciales oportunos con calidad y calidez en procura del cuidado de la salud de los usuarios. Donde para garantizar la calidad de los procesos de salud de la entidad, es indispensable que se cumplan dentro del sistema de garantía de calidad cuando se prestan los servicios de salud los siguientes factores: Accesibilidad, Oportunidad, Seguridad, Pertinencia, Continuidad, Integralidad, Calidad humana y Amenidades.

En el departamento de calidad se mantienen registros de todas las actividades de soporte que se realicen a los usuarios del servicio, registros que en su mayoría son elaborados por el Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio (FNPSM), quien es el que contrata los servicios a Avanzar Médico, por ejemplo el diligenciamiento de formatos que donde se especifica en detalle los registros individuales de prestación de servicios de salud (RIPS) y los formatos individuales de atención en salud (FIAS).

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*, Política de Calidad.

## 2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

UNIÓN TEMPORAL AVANZAR MÉDICO REGIÓN 1. Se ha convertido en una de las empresas más importantes en atender las necesidades de Salud de los afiliados al Fondo Nacional del Magisterio y sus beneficiarios, ubicados en los departamentos de Arauca, Cesar, Santander Norte y Sur, gracias al excelente servicio médico asistencial ofrecido, y el gran interés que tiene en satisfacer a sus usuarios con altos estándares de calidad.

Actualmente la empresa desea expandir su cobertura de servicios y para ello está aplicando a la convocatoria de contratación con la FIDUPREVISORA este año (desde diciembre de 2011 hasta abril de 2012), para de este modo obtener toda la población usuaria del magisterio residente en la Región 5 compuesta por Santander, Norte de Santander, Boyacá, Arauca, Cesar y Casanare bajo otra razón social.

El periodo de licitación por el cual atraviesa la empresa en estos momentos es bastante importante para quienes la conforman, ya que se desea dar continuidad a la prestación de los servicios para la población de régimen especial, y obtener nuevamente una contratación con FIDUPREVISORA, ya que el contrato que se había realizado en el año 2008 llega a su terminación en abril del año en curso.

Por lo anterior, cada una de las áreas que conforman la empresa se encuentran concentradas en el proceso de selección pública LP-FNPSM-003-2011, ya que la FIDUPREVISORA, plantea pliegos de condiciones a cumplir por parte de quienes licitan, y ante lo cual la empresa busca el cumplimiento cabal de los requisitos de exigencia. Con respecto al área de calidad, y más específicamente a la unidad de calidad y procesos. las condiciones que establece el contratante son claras respecto al cumplimiento de características de calidad en los servicios de salud que se ofertarán, dentro de los cuales está área específica de calidad debe presentar los procesos y procedimientos más representativos de las áreas que conforman la organización de manera general.

Para la elaboración de dichos procedimientos y documentos exigidos por el contratante, primero que todo, se debe tener en claro las condiciones de la FIDUPREVISORA, para posteriormente ajustarlas en cada uno de los documentos exigidos. Debido a que la empresa está licitando, es necesario hacer un diagnóstico sobre los procesos y procedimientos que finalmente se van a presentar a nombre de una nueva razón social que acobia y unifica los procesos de cada uno de los partícipes de la nueva empresa, para posterior a ello hacer la actualización de los mismos bajo un nuevo nombre y requisitos a cumplir; y finalmente hacer entrega al contratante de los documentos para su posterior revisión y próxima aprobación, de donde continuará la actualización de demás procesos y procedimientos internos de la empresa.

### 3. ANTECEDENTES

U.T. Avanzar Médico Región 1, ha venido desde el 2005 aplicando a licitaciones con el Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio – FIDUPREVISORA S.A., para poder prestar servicios medico asistenciales al régimen de excepción del magisterio ubicado en el nororiente colombiano, donde a cambiado por dos ocasiones su razón social pasando del 2005 al 2008 como U.T. Avanzar Médico ¡Si piensa en su salud! A 2008 – 2012 como U.T. Avanzar Médico Región 1, y donde se espera para esta nueva licitación cambie de nuevo su razón social, pero sin dejar su esencia de calidad en servicios de salud, a través del cumplimiento de normas y términos de referencia establecidos por el Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio en todas las áreas de la empresa, donde se hace mayor relevancia a la coordinación de calidad, ya que es éste quien articula los procedimientos a seguir según condiciones dadas por la normatividad vigente en salud y la FIDUPREVISORA.

Para dar inicio a esta licitación propuesta que abarca un contrato de 2012- 2016, la empresa ya cuenta con documentación base, debido a su participación por más de seis años en este sector de la salud a la población especial del magisterio, y además la experiencia en la participación de licitaciones ya que alcanzó en la licitación pasada el título de la propuesta más organizada y mejor presentada a la FIDUPREVISORA S.A.

Por lo anterior, ya que la empresa cuenta con documentación que corresponde a anteriores contratos, no quiere decir que necesariamente van a ser los mismos requisitos a cumplir, ya que en su totalidad van a estar expuestos a cambios, mejoras y actualizaciones según nuevas exigencias para este nuevo contrato. Al comienzo de la actual licitación se encontrarán varios documentos y procesos realizados por la Ing. Elizabeth Bautista Moreno (Ing. Unidad de Calidad y Procesos), quien era la encargada de elaborar, actualizar y mejorar los documentos, procesos y procedimientos a presentarse en la licitación pasada, que corresponde al 2008. Documentos que son ahora la base para la realización de un diagnóstico, modificaciones, actualización y mejoras teniendo en cuenta los pliegos de condiciones establecidos por la FIDUPREVISORA.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Debido a que la empresa esta atravesando por un momento muy importante, que es la obtención del contrato con FIDUPREVISORA por un periodo de 4 años y adicionalmente una prórroga, lo cual traería una mayor cobertura y crecimiento exitoso para la empresa, cada integrante de la empresa están centrados en la elaboración de la propuesta que se va a presentar a la FIDUPREVISORA, pero que además cumpla con las condiciones señaladas por ésta para la obtención de altos puntajes al prestador de servicios que se contratará para la Región nor-oriental del País.

Por lo anterior, es necesario el diagnóstico, actualización y mejoramiento de los procesos y procedimientos correspondientes al área de calidad de acuerdo a lo establecido por el contratante, ya que de este modo se aportaría al cumplimiento de las metas institucionales establecidas, la contratación del personal, pero sobre todo poder continuar prestando servicios medico asistenciales de calidad a la población del magisterio residente en el área de cobertura de la empresa, debido a que por medio de estas actividades se hace una verificación, coordinación y vigilancia a los procesos de la organización a través del área de calidad a fin de ofrecen un servicio cada vez mejor.

Por todo lo anteriormente mencionado, se hace necesario que exista un encargado del diagnóstico, actualización, y mejora de procesos y procedimientos afines al área de calidad que cumplan con los requisitos establecidos por el contratante, para de este modo aportar a la obtención de un nuevo contrato, como también la oportunidad de brindar el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización, que busca satisfacer a los afiliados al régimen especial del magisterio en la prestación de servicios de salud.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar diagnóstico, actualización y mejoramiento de los procesos y procedimientos en el área de calidad de la empresa AVANZAR MÉDICO REGIÓN 1 para la obtención de un nuevo contrato con la FIDUPREVISORA S.A.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos y procedimientos relacionados con el área de calidad de la empresa.
- Determinar los procesos y procedimientos que empleará la nueva Unión Temporal.
- Realizar actualización a los procesos y procedimientos determinados por la nueva empresa.
- Establecer mejoras a los procesos relacionados con el área de calidad.

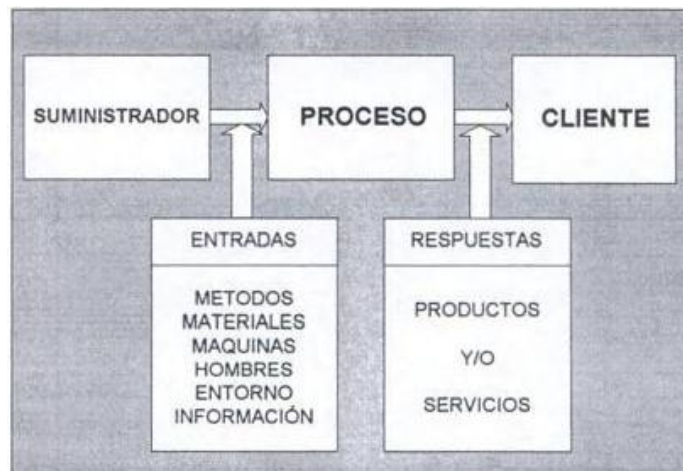
## 6. MARCO TEÓRICO

Toda empresa, sea cual sea su actividad económica, es decir sean empresas dedicadas a la producción de bienes o servicios, deben conocer la importancia que tienen los procesos en cada una de las actividades que se desarrollen, ya que por medio de estos se lleva un mayor control en la calidad del producto o servicio que genera, y poder detectar con alta agilidad las fallas que se pueden presentar en cualquier actividad que desarrolle una organización.

Por lo anterior, el establecimiento y control de procesos además de medir la calidad, es una gran herramienta para quitar aquellos factores que afectan el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

Un proceso es un “conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido”<sup>7</sup>; luego entonces podemos afirmar que las empresas son sistemas que integran procesos que aunque tienen diferentes insumos o entradas, lo que busca es la satisfacción del usuario o cliente por medio del cumplimiento de objetivos y políticas institucionales del buen funcionamiento de las diferentes actividades de una empresa. Dentro de estos sistemas también podemos encontrar unas entradas que es la información que luego será procesada, y finalmente entregada como una salida a clientes o usuarios, tal como se muestra en la figura 3.

**Figura 3. Proceso dentro de un Sistema**



Fuente: Vilar B., Juan Francisco. Cómo mejorar los procesos en su empresa: el control estadístico de procesos (SPC), herramienta fundamental en el incremento de la competitividad. Fundación confemetal, Madrid, 1999. P. 13.

<sup>7</sup> Gestión por Procesos. Disponible en web: <http://www.adrformacion.com/cursos/efqm3/leccion2/tutorial4>. (Cita en Enero de 2011).



Según José Francisco Vilar en su libro “Cómo mejorar los procesos en su empresa”, la retroalimentación es la clave del éxito, ya que la información respecto a la reacción del usuario del producto o servicio, permite tomar acciones correctivas sobre aquellos aspectos que no se ajustan a las exigencias del usuario. Y cuyas retroalimentaciones se nutren de la revisión y actualización de procesos dentro de la empresa.

Por otra parte “Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar entradas en salidas puede considerarse como un proceso”<sup>8</sup>, esta norma trae un enfoque basado en procesos con lo que se puede lograr la eficiencia y eficacia del SGC al poder articular los procesos, actividades y tareas relacionadas entre sí, con el fin de la satisfacción del cliente.

## **6.1 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO AL FINAL DEL PROCESO<sup>9</sup>**

### **6.1.1 Ventajas**

- ✚ Escuchar la opinión del cliente sobre el servicio recibido
- ✚ Conocer cómo piensan mis clientes y que les gustaría recibir
- ✚ Saber y medir si todo el servicio que se realiza está bien y a tiempo
- ✚ Saber cómo brinda su servicio la competencia
- ✚ Buscar áreas y puntos de mejora
- ✚ Ubicar que estamos haciendo bien, calificado por el cliente y mejorarlo
- ✚ Iniciar un control estadístico que contenga información real, verídica y actual
- ✚ Conocer el avance de nuevos proyectos, nuevos productos y nuevos mercados.
- ✚ Mejorar el Servicio al cliente que actualmente brindo.

### **6.1.2 Beneficios**

- ✚ Conocer en forma real y verídica si tengo áreas y puntos de mejora para brindar un servicio de calidad a mis clientes.
- ✚ Tener información controlada y en forma estadística para la toma de decisiones para mejora del servicio al cliente.
- ✚ Respalda con información real, como brinda el servicio la competencia.
- ✚ Mantener y mejorar el servicio que brindo a mis clientes, si este está calificado como satisfactorio
- ✚ Clasificar a mis clientes por índices de satisfacción y lograr brindar un servicio personalizado.

---

<sup>8</sup> NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 9000. Disponible en web: <http://www.catering.com.co/Bancomedios/archivos/normaiso9000.pdf>. (Citado en Diciembre de 2011).

<sup>9</sup> REQUISITOS DE LAS NORMAS ISO 9000/2000. Disponible en web: <http://www.cesc-la.com/med-cal.htm>. (Citado en Diciembre de 2011)

- ✚ Obtener información para realizar un plan de mejora que contenga acciones específicas y logre obtener resultados a corto plazo.

### **6.1.3 Alternativas de Medición**

- ✚ Encuestas personales y telefónicas

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

- ✚ Paneles de clientes o Entrevistas de Profundidad (Focus Groups).

El personal de todos los niveles es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean utilizadas para el beneficio de la organización.

- ✚ Compradores Misteriosos (dentro de la Organización y con la competencia).

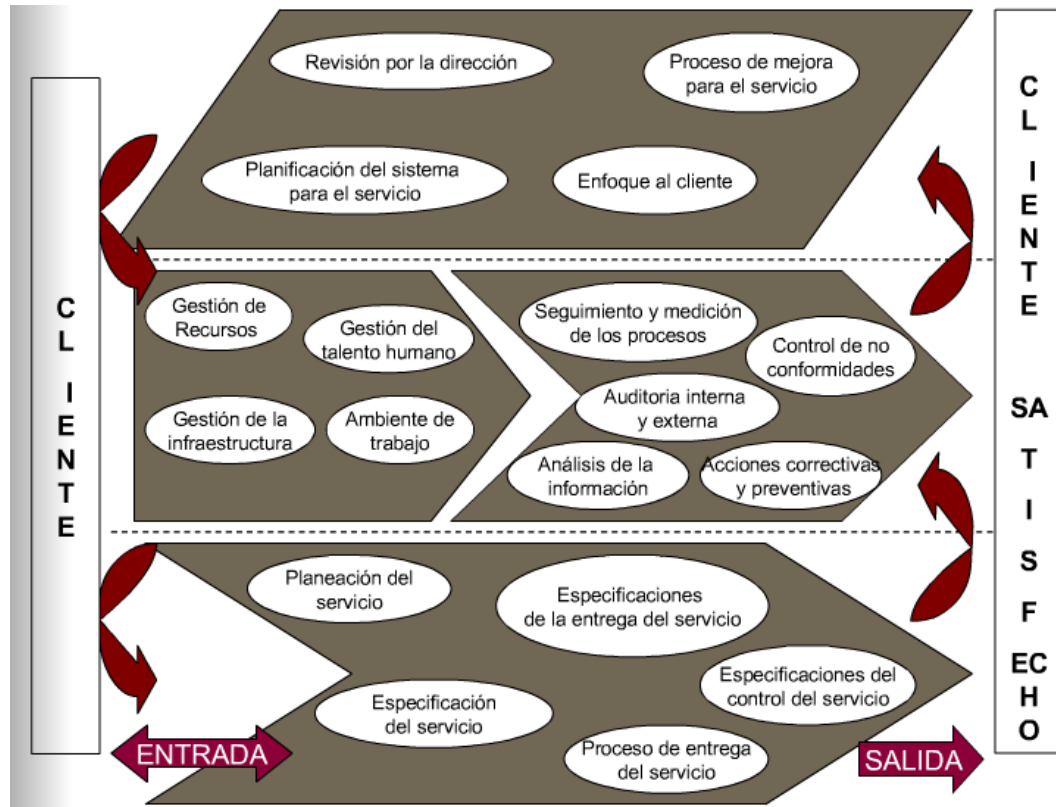
El personal de todos los niveles es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean utilizadas para el beneficio de la organización.

- ✚ Auditorías Operativas

El personal de todos los niveles es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean utilizadas para el beneficio de la organización.

## 6.2 MAPA DE PROCESOS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Figura 4. Mapa de Procesos para Prestación de Servicios



Fuente: La Calidad en los Servicios ISO 9000/2000

El mapa de procesos es el detalle de la clasificación de cada uno de los procesos, esto se da ya que una organización se interrelaciona externamente con clientes, personas, proveedores y sociedad. Donde existen procesos claves, estratégicos y de soporte.

## CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Un proceso debe poseer las siguientes características:

**Tabla 1. Características de Caracterización de Procesos**

<b>Unas entradas</b>	<b>El proceso que le antecede</b>
Unas actividades	Los requerimientos del cliente
Unas salidas	Los recursos
El objetivo	Unos parámetros de control
Un responsable	Documentación aplicable
Los límites	Una retroalimentación
El proceso que lo procede	Otra característica adicional requerida

Fuente: Creación propia

Otras características adicionales requeridas:

Procesos donde intervenga una retroalimentación, debe existir un responsable del proceso y parámetros de control.

## DISEÑO DE FLUJOGRAMAS<sup>10</sup>

- ✚ Diseñar e implementar los flujogramas del proceso, es decir, los pasos del proceso y el flujo de información entre el cliente y el servidor.
- ✚ Determinar las líneas de visibilidad a través de las cuales interactúa el cliente y el servidor.
- ✚ Establecer el sistema a prueba de fallas para impedir que los errores se conviertan en defectos.

---

<sup>10</sup> LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS ISO 9000:2000. Disponible en web: <http://www.slideshare.net/idmauricio/la-calidad-en-los-servicios-iso-9000>. (Citado en Diciembre de 2011)

## 7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS

Para mayor comprensión de las actividades desarrolladas durante la práctica, en la siguiente tabla se puede apreciar cada una de las actividades realizadas de manera cronológica y basada en los objetivos expuestos desde un inicio.

**Tabla 2. Actividades Desarrolladas**

ÍTEM	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Proceso de Inducción	Conocer áreas que integran la empresa y realizar un estudio de la documentación establecida en la empresa, normas, diagramas de procesos, manuales e instructivos.
2	Identificar Términos de Condiciones Exigidas por FIDUPREVISORA para los Procesos, Elaboración y Ejecución Cronograma de Citas con Jefes de área para Actualización de los Procesos y Procedimientos	Tener la información sobre los requisitos que exige FIDUPREVISORA con respecto a los procesos y procedimientos inherentes a los servicios ofrecidos de cada área, citación con los coordinadores de área y actualización de información según pliegos de condiciones.
3	Diagnóstico Situación Actual de la Empresa, de los Procesos y Procedimientos a presentar	El diagnóstico se desarrolla bajo decisiones de la alta dirección con respecto a la forma de presentarse a la licitación, definir integrantes de la nueva Unión Temporal, y demás información a presentar en el Proceso de Selección Pública.
4	Resultado del Diagnóstico	La Alta Dirección define y comunica decisiones de la conformación de la nueva Unión Temporal y la forma de presentar los procesos y procedimientos de los manuales a presentar.
5	Elaboración Procedimientos Manual de Referencia y Contrareferencia	Elaboración Manual de Referencia y Contrareferencia, el cual incluye cada uno de los procedimientos a llevar a cabo en municipios donde no existe el servicio de salud exigido.
6	Actualización y Mejoramiento	Finalizar la actualización de los procesos y procedimientos, contando con la revisión y aprobación de cada uno de los Jefes de área, y simultáneamente mejorando el formato de descripción de los procedimientos, elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos incluyendo formatos de control de documentos.
7	Otros adicionales	A pesar de ser actividades que no fueron plasmadas desde un inicio de la práctica como objetivos, se desarrollaron durante este periodo, catalogándose de este modo como actividades adicionales; entre las cuales se encuentra la actualización y mejoramiento del manual de funciones, organigrama y propuestas sobre generalidades de la nueva razón social.

Fuente: Creación propia

## 7.1 PROCESO DE INDUCCIÓN

Durante un periodo de 15 días, se realizó un estudio de la documentación establecida en la organización, conocimiento y presentación con cada una de las áreas de Avanzar Médico.

De igual forma se procede a realizar la lectura de cada uno de los pre-pliegos de condiciones publicados en la página web del FOMAG, para de este modo ir comparando con la documentación establecida en la empresa, y las nuevas exigencias del contratante; e identificar dichos cambios.

## 7.2 IDENTIFICAR TÉRMINOS DE CONDICIONES EXIGIDAS POR FIDUPREVISORA PARA LOS PROCESOS. ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN CRONOGRAMA DE CITAS CON LOS JEFES DE ÁREA PARA ACTUALIZACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

De acuerdo con la primera fase de inducción y mediante la lectura de los pre-pliegos y los pliegos que se iban descargando de la página del FOMAG, se procede a la identificación de los cambios con respecto a los existentes, para posterior a ello realizar la actualización.

Para dicha actualización fue necesario contar con la revisión y aprobación de cada uno de los Jefes o Coordinadores de área, para lo cual es indispensable la elaboración y ejecución de un cronograma de actividades con cada uno de ellos, donde fueron acordadas citas con cada Coordinador para de este modo verificar la información a presentar que estuviera de acuerdo a las exigencias del contratante. A continuación se muestra las áreas y coordinadores con quienes fue necesaria la cita para actualizar información consignada en los procesos y procedimientos, que independientemente se fueran a incluir o no en los manuales a presentar, era necesaria su actualización.

**Tabla 3. Coordinadores de Área Citados para Actualización de Procesos y Procedimientos**

ÁREA	NOMBRE DEL COORDINADOR
Odontología	Dr. Jaime Fernando Acevedo
Programa de Promoción y Prevención	Dra. María Teresa Palomino
Salud Ocupacional	Dra. Ana Victoria Plazas
Sistemas	Ing. Margarita Franco López
Finanzas	Ing. Carlos Andrés Sanabria
Coordinación Administrativa	Dra. Myriam Alicia Arenas
Medicina Familiar	Dr. Ernesto Díaz
Referencia y Contrareferencia	Dra. María Cristina Mejía
Sistema de Autorizaciones	Dra. María Cristina Mejía
Atención al Usuario	Dra. Martha Cecilia Suárez
Servicios de Primer Nivel	Jefe Myriam Galvis
Contratación de Servicios de Salud	Dra. Luz Marina Díaz

Fuente: Creación propia

Para la actualización de los procedimientos de cada área, se maneja el programa Microsoft Office Visio, programa que contiene herramientas de ingeniería que facilitan la actualización de los diagramas de flujo.

### **7.3 DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A PRESENTAR**

Para el desarrollo de la práctica fue necesario en este punto, realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y de los procesos y procedimientos a emplear para la propuesta a presentar; diagnóstico que se basa en estrategias y decisiones organizacionales que le competen a la Alta Dirección.

La decisión de realizar el diagnóstico se emplea ya que por un lapso de tiempo existía una incertidumbre sobre la conformación de la nueva Unión Temporal y por consiguiente afectaba los procesos y procedimientos que se planeaba iban a ser presentados.

### **7.4 RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO**

Posterior a las decisiones tomadas por la Alta Dirección, se define y comunica la conformación de la nueva Unión Temporal, la cual tendría por nombre U.T. ORIENTE REGIÓN 5, y estaría integrada por 4 prestadores de salud de grande trayectoria y reconocimiento; como lo es la Fundación Médico Preventiva S.A., Colombiana de Salud S.A., Sociedad Médica Clínica Riohacha S.A.S., y por su puesto la Fundación Oftalmológica de Santander – FOSCAL, abarcando de este modo la prestación de servicios médico asistenciales a la población del magisterio de la Región 5, donde se encuentran seis departamentos; Guajira, Boyacá, Cesar, Arauca, Norte de Santander y Santander.

Así mismo se comunica, que debido a que cada uno de los prestadores mencionados anteriormente cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad Independiente y certificado, de manera que cada entidad maneja formatos y documentos afines a sus procesos de Certificación y/o Acreditación. Se decidió, que la U.T. ORIENTE REGION 5 unificaría dichos procesos y procedimientos en pos de cumplir con el Sistema Obligatorio de Calidad exigido en el proceso de licitación No 003 de 2011.

Por lo anterior, aunque no se presentaron los procesos y procedimientos anteriormente actualizados con los coordinadores de áreas, se concertó que la nueva U.T. conformada por cuatro integrantes, cumpliría con el Sistema Obligatorio de Calidad exigido en el proceso de licitación.

### **7.5 ELABORACIÓN PROCEDIMIENTOS DEL MANUAL DE REFERENCIA Y CONTRAREFERENCIA**

Para la entrega de la propuesta, fue necesario elaborar el manual de referencia y contrareferencia el cual era exigido por la Fiduprevisora y debía contener la red de

prestadores habilitados por entes Territoriales para la prestación de servicios de salud a población del magisterio en municipios donde no existían los servicios que se solicitaban. A continuación se muestra el listado de los municipios donde no existían ciertos servicios, a los cuales fue necesario realizar el debido procedimiento de referencia.

**Tabla 4. Listado de Procedimientos Realizados e Incluidos en Manual de Referencia y Contrareferencia**

MUNICIPIO DE ORIGEN	SERVICIO A REMITIR	MUNICIPIO DE REFERENCIA / DESTINO	PRESTADOR DEL SERVICIO DE REFERENCIA
<b>ARAUCA</b>			
Arauca	Cirugía Plástica y Estética	Cúcuta	E.S.E. Hospital Universitario Erasmo Meoz
	Consulta Externa de Gastroenterología	Cúcuta	E.S.E. Hospital Universitario Erasmo Meoz
	Sala de Rehidratación Oral	Saravena	Clínica la Unidad
	Sala de Yeso	Cúcuta	E.S.E. Hospital Universitario Erasmo Meoz
	Servicio de Hospitalización Psiquiátrica	Cúcuta	Hospital Mental Rudesindo Soto
Saravena	Laboratorio de Citología Cérvico Uterina	Arauca	Nelson Yamile Espinosa Rodríguez
<b>CESAR</b>			
Aguachica	Consulta Externa de Salud Ocupacional	Bucaramanga	Cajasan Ciudadela
	Hospitalización Domiciliaria	Floridablanca	Fundación Oftalmológica de Santander - FOSCAL
Valledupar	Neumología Pediátrica	Bucaramanga	Instituto Neumológico del Oriente
<b>GUAJIRA</b>			
Fonseca	Transfusión Sanguínea	Riohacha	Sociedad Medica Clínica Riohacha SAS Sede 01 Riohacha
Fonseca	Esterilización	Riohacha	Sociedad Medica Clínica Riohacha SAS Sede 01 Riohacha
Fonseca	Cirugía General Consulta	Riohacha	Sociedad Medica Clínica Riohacha SAS Sede 02 Riohacha
Fonseca	Cirugía General Hospitalario	Riohacha	Sociedad Medica Clínica Riohacha SAS Sede 01 Riohacha
Fonseca	Anestesia	Riohacha	Sociedad Medica Clínica Riohacha SAS Sede 02 Riohacha
Riohacha	Psiquiatría	Barranquilla	Organización Clínica General Del Norte S.A.
Riohacha	Farmacodependencia	Barranquilla	Hospital Universitario C.A.R.I. ESE
Riohacha	Unidad De Quemados	Bucaramanga	ESE Hospital Universitario de Santander
Barranquilla	Trasplante De Corazón	Bogotá	Fundación Cardio Infantil - Instituto De Cardiología
Barranquilla	Trasplante De Hígado	Bogotá	Fundación Cardio Infantil - Instituto De Cardiología
Barranquilla	Trasplante De Riñón - Páncreas	Bogotá	Fundación Cardio Infantil - Instituto De Cardiología



MUNICIPIO DE ORIGEN	SERVICIO A REMITIR	MUNICIPIO DE REFERENCIA / DESTINO	PRESTADOR DEL SERVICIO DE REFERENCIA
<b>NORTE DE SANTANDER</b>			
Cúcuta	Neumología Pediátrica	Bucaramanga	Instituto Neumológico del Oriente S.A.
	Sala de Rehidratación Oral	Villa del Rosario	ESE Hospital Local de Villa del Rosario
	Unidad de quemados	Bucaramanga	Hospital Universitario de Santander
Labateca	Hospitalización general	Toledo	ESE Hospital Regional Suroriental
Ocaña	Esterilización	Cúcuta	Clínica Norte S.A.
	Lactario - Alimentación	Cúcuta	ESE Hospital Erasmo Meoz
	Hospitalización Domiciliaria	Cúcuta	Soluciones Integrales de Salud
Pamplona	Cuidado Intermedio Adultos	Cúcuta	Clínica Norte S.A.
	Cuidado Intermedio Pediátrico	Cúcuta	Clínica San José de Cúcuta
	Hospitalización Domiciliaria	Cúcuta	Soluciones Integrales de Salud
	Laboratorio de Citología Cérvico Uterina	Cúcuta	Pedro Pérez
	Lactario - Alimentación	Cúcuta	ESE Hospital Erasmo Meoz
	Transporte Asistencial Medicalizado	Cúcuta	ESE Hospital Erasmo Meoz
Puerto Santander	Hospitalización general	Tibu	ESE Regional Norte -Tibu
Barranquilla	Trasplante de Corazón	Cali	Fundación Valle de Lili
	Trasplante de Hígado	Cali	Fundación Valle de Lili
	Trasplante de Riñón - Páncreas	Cali	Fundación Valle de Lili
<b>SANTANDER</b>			
Bucaramanga	Trasplante de Corazón	Cali	Fundación Valle de Lili
	Trasplante de Hígado	Cali	Fundación Valle de Lili
	Trasplante de Riñón - Páncreas	Cali	Fundación Valle de Lili
Cabrera	Hospitalización	San Gil	Hospital Regional de San Gil
Cepita	Hospitalización	San Gil	Hospital Regional de San Gil
El Peñón	Hospitalización	Vélez	ESE Hospital Regional de Vélez
El Playón	Hospitalización	Rionegro	ESE San Antonio de Rionegro
Gambita	Hospitalización	Suaita	ESE Hospital Caicedo y Florez de Suaita
Girón	Laboratorio de Citología Cérvico Uterina	Bucaramanga	Patología y Citología Ltda.
	Transfusión Sanguínea	Floridablanca	Fundación Oftalmológica de Santander - FOSCAL
	Transporte Asistencial	Bucaramanga	S.O.S. Ambulancias IPS S.A.S.

MUNICIPIO DE ORIGEN	SERVICIO A REMITIR	MUNICIPIO DE REFERENCIA / DESTINO	PRESTADOR DEL SERVICIO DE REFERENCIA
	Medicalizado		
Guepsa	Hospitalización	Socorro	ESE Hospital Regional Manuela Beltrán
Hato	Hospitalización	Socorro	ESE Hospital Regional Manuela Beltrán
Jesús María	Hospitalización	Puente Nacional	ESE Hospital Integrado San Antonio
Jordan	Farmacia	Villanueva	ESE Centro de Salud Camilo Rueda
	Hospitalización	Villanueva	ESE Centro de Salud Camilo Rueda
	Medicina General	Villanueva	ESE Centro de Salud Camilo Rueda
	Odontología	Villanueva	ESE Centro de Salud Camilo Rueda
	Transporte Asistencial Básico	Villanueva	ESE Centro de Salud Camilo Rueda
	Urgencias	Villanueva	ESE Centro de Salud Camilo Rueda
Ocamonte	Hospitalización	San Gil	Hospital Regional de San Gil
Piedecuesta	Transporte Asistencial Medicalizado	Bucaramanga	S.O.S. Ambulancias IPS S.A.S.
Pinchote	Hospitalización	San Gil	Hospital Regional de San Gil
	Urgencias	San Gil	Hospital Regional de San Gil
Puerto Wilches	Anestesia	Barrancabermeja	Unidad Clínica la Magdalena Ltda.
	Cirugía General	Barrancabermeja	Unidad Clínica la Magdalena Ltda.
	Laboratorio de Citología Cervico Uterina	Barrancabermeja	Diagnóstico y Servicios S.A.S.
	Transfusión Sanguínea	Barrancabermeja	Unidad Clínica la Magdalena Ltda.
	Transporte Asistencial Medicalizado	Barrancabermeja	Unidad Clínica la Magdalena Ltda.
San Benito	Hospitalización	Barbosa	ESE Hospital Integrado San Bernardo de Barbosa
San Gil	Laboratorio de Citología Cervico Uterina	Bucaramanga	Patología y Citología Ltda.
Santa Helena Del Opón	Hospitalización	Vélez	ESE Hospital Regional de Vélez
Socorro	Laboratorio de Citología Cervico Uterina	Bucaramanga	Patología y Citología Ltda.
Sucre	Farmacia	Vélez	ESE Hospital Regional de Vélez
Vélez	Laboratorio de Citología Cervico Uterina	Bucaramanga	Patología y Citología Ltda.
	Transporte Asistencial Medicalizado	Bucaramanga	S.O.S. Ambulancias IPS S.A.S.
Zapatoca	Transporte Asistencial Básico	Bucaramanga	S.O.S. Ambulancias IPS S.A.S.

MUNICIPIO DE ORIGEN	SERVICIO A REMITIR	MUNICIPIO DE REFERENCIA/ DESTINO	PRESTADOR DEL SERVICIO DE REFERENCIA
<b>BOYACÁ</b>			
Arcabuco	Urgencias	Tunja	Empresa Social Del Estado Hospital San Rafael De Tunja
Belén	Hospitalización	Duitama	Clínica Tundama
Boavita	Urgencias	Soata	Empresa Social Del Estado Hospital San Antonio Soata
Cerínza	Urgencias	Duitama	Empresa Social Del Estado Hospital Regional De Duitama
Chinavita	Urgencias	Garagoa	Hospital Regional Segundo Nivel De Atención Valle De Tenza E.S.E - Garagoa
Chiscas	Servicio Farmacéutico	Cocuy	Empresa Social Del Estado Hospital San José - El Cocuy
Chiscas	Urgencias	Cocuy	Empresa Social Del Estado Hospital San José - El Cocuy
Chiscas	Trasporte	Cocuy	Empresa Social Del Estado Hospital San José - El Cocuy
Chitaraque	Urgencias	Moniquira	Hospital Regional De Moniquira
Chitaraque	Hospitalización	Moniquira	Hospital Regional De Moniquira
Ciénega	Urgencias	Ramiriqui	Empresa Social Del Estado San Vicente De Ramiriqui
Corrales	Urgencias	Sogamoso	Clínica Valle Del Sol
Cucaita	Urgencias	Tunja	Empresa Social Del Estado Hospital San Rafael De Tunja
El Espino	Servicio Farmacéutico	El Espino	Empresa Social Del Estado Hospital San José - El Cocuy
El Espino	Trasporte	Cocuy	Empresa Social Del Estado Hospital San José - El Cocuy
Firavitoba	Urgencias	Sogamoso	Clínica Valle Del Sol
Firavitoba	Medicina General	Sogamoso	Colombiana De Salud Sede Sogamoso
Firavitoba	Odontología General	Sogamoso	Colombiana De Salud Sede Sogamoso
Firavitoba	Trasporte	Sogamoso	Empresa Social Del Estado Hospital Regional De Sogamoso
Floresta	Odontología	Sogamoso	Colombiana De Salud Sede Sogamoso
Gameza	Urgencias	Sogamoso	Clínica Valle Del Sol
Guacamayas	Urgencias	Guican	E.S.E Hospital Andres Girardot De Guican
Guacamayas	Hospitalización	Guican	E.S.E Hospital Andres Girardot De Guican
Guayata	Urgencias	Guateque	Hospital Regional Segundo Nivel De Atención Valle De Tenza E.S.E - Guateque
Iza	Urgencias	Sogamoso	Clínica Valle Del Sol
Jenesano	Urgencias	Tunja	Empresa Social Del Estado Hospital San Rafael De Tunja
La Uvita	Urgencias	Soata	Empresa Social Del Estado Hospital San Antonio Soata
Mongua	Urgencias	Sogamoso	Clínica Valle Del Sol
Nobsa	Urgencias	Sogamoso	Clínica Valle Del Sol
Nobsa	Medicina General	Sogamoso	Colombiana De Salud Sede Sogamoso
Nobsa	Odontología General	Sogamoso	Colombiana De Salud Sede Sogamoso
Nobsa	Servicio Farmacéutico	Sogamoso	Colombiana De Salud Sede Sogamoso
Nobsa	Trasporte	Sogamoso	Empresa Social Del Estado Hospital Regional De Sogamoso

MUNICIPIO DE ORIGEN	SERVICIO A REMITIR	MUNICIPIO DE REFERENCIA/ DESTINO	PRESTADOR DEL SERVICIO DE REFERENCIA
Nuevo Colon	Urgencias	Tunja	Empresa Social Del Estado Hospital San Rafael De Tunja
Pachavita	Urgencias	Garagoa	Hospital Regional Segundo Nivel De Atención Valle De Tenza E.S.E - Garagoa
Pajarito	Urgencias	Sogamoso	Clínica Valle Del Sol
Panqueba	Trasporte	Guican	E.S.E Hospital Andres Girardot De Guican
Paz De Rio	Urgencias	Sogamoso	Clínica Valle Del Sol
Paz De Rio	Hospitalización	Sogamoso	Clínica Valle Del Sol
Pesca	Urgencias	Sogamoso	Clínica Valle Del Sol
Pesca	Hospitalización	Sogamoso	Clínica Valle Del Sol
Raquira	Urgencias	Villa De Leyva	Empresa Social Del Estado Hospital San Francisco De Villa De Leyva
Sachica	Urgencias	Tunja	Empresa Social Del Estado Hospital San Rafael De Tunja
San Jose Depare	Urgencias	Moniquira	Hospital Regional De Moniquira
San Mateo	Urgencias	Soata	Empresa Social Del Estado Hospital San Antonio Soata
San Mateo	Servicio Farmacéutico	Soata	Colombiana De Salud S.A. Sede Soata
San Mateo	Hospitalización	Soata	Empresa Social Del Estado Hospital San Antonio Soata
Sanpablo De Borbur	Urgencias	Otanche	Empresa Social Del Estado Manuel Elkin Patarroyo
Sanpablo De Borbur	Hospitalización	Otanche	Empresa Social Del Estado Manuel Elkin Patarroyo
Sativanorte	Urgencias	Soata	Empresa Social Del Estado Hospital San Antonio Soata
Sativanorte	Hospitalización	Soata	Empresa Social Del Estado Hospital San Antonio Soata
Somondoco	Urgencias	Garagoa	Hospital Regional Segundo Nivel De Atención Valle De Tenza E.S.E - Garagoa
Somondoco	Servicio Farmacéutico	Garagoa	Colombiana De Salud Sede Garagoa
Sotaquirá	Urgencias	Paipa	Empresa Social Del Estado Hospital San Vicente De Paul Paipa
Susacon	Urgencias	Soata	Empresa Social Del Estado Hospital San Antonio Soata
Sutamarchan	Urgencias	Tunja	Empresa Social Del Estado Hospital San Rafael De Tunja
Tasco	Urgencias	Sogamoso	Clínica Valle Del Sol
Tenza	Urgencias	Guateque	Hospital Regional Segundo Nivel De Atención Valle De Tenza E.S.E - Guateque
Tibana	Urgencias	Ramiriqui	Empresa Social Del Estado San Vicente De Ramiriqui
Tibasosa	Urgencias	Sogamoso	Clínica Valle Del Sol
Tipacoque	Urgencias	Soata	Empresa Social Del Estado Hospital San Antonio Soata
Topaga	Urgencias	Sogamoso	Clínica Valle Del Sol
Tota	Urgencias	Sogamoso	Clínica Valle Del Sol
Tuta	Urgencias	Tunja	Empresa Social Del Estado Hospital San Rafael De Tunja
Viracacha	Urgencias	Tunja	Empresa Social Del Estado Hospital San Rafael De Tunja

MUNICIPIO DE ORIGEN	SERVICIO A REMITIR	MUNICIPIO DE REFERENCIA/ DESTINO	PRESTADOR DEL SERVICIO DE REFERENCIA
Zetaquirá	Urgencias	Miraflores	Hospital Regional De Miraflores Empresa Social Del Estado
Bogotá	Estomatología	Tunja	Ludy Marcela Cepeda Avella
Tunja	Psiquiatría	Bogotá	Clínica La Paz
Tunja	Unidad De Quemados	Bogotá	Hospital Simón Bolívar Iii Nivel E.S.E.
Tunja	Litotripsia Urológica	Bogotá	Urocol
Tunja	Dolor Y Cuidados Paliativos	Bogotá	Fundación Cardioinfantil Instituto De Cardiología
Tunja	Inmunología	Bogotá	Fundación Cardioinfantil Instituto De Cardiología
Sogamoso	Diagnostico Cardiovascular	Duitama	Clínica Tundama
Tunja	Rehabilitación Oncológica	Bucaramanga	Unidhos
Duitama	Neurología	Tunja	Empresa Social Del Estado Hospital San Rafael De Tunja
Puerto Boyacá	Laboratorio Citología Cervico Uterino	Bogotá	Laboratorio Clínico Andrade Narváez Colcan S.A.S.
Tunja	Sala De Enfermedades Respiratorias Aguda Era	Sotaquirá	E.S.E Centro De Salud Manuel Alberto Fonseca Sandoval De Sotaquirá
Tunja	Sala De Rehidratacion Oral	Sotaquirá	E.S.E Centro De Salud Manuel Alberto Fonseca Sandoval De Sotaquirá
Bogotá	Patología Oncológica	Tunja	Centro De Cancerología De Boyacá
Chiquinquirá	Consulta Externa De Oftalmología	Tunja	Colombiana De Salud S.A. Sede Tunja
Chiquinquirá	Transfusión Sanguínea	Tunja	Empresa Social Del Estado Hospital San Rafael De Tunja
Chiquinquirá	Lactario-Alimentación	Tunja	Empresa Social Del Estado Hospital San Rafael De Tunja
Chiquinquirá	Laboratorio De Citologías Cervico Uterinas	Tunja	Empresa Social Del Estado Hospital San Rafael De Tunja
Chiquinquirá	Trasporte Asistencial Básico	Tunja	Central De Urgencias

Fuente: Listado presentado por U.T. Oriente Región 5, en el Proceso de Licitación No 003 de 2011.

En total fueron ciento cincuenta y nueve procedimientos de referencia, los cuales fueron elaborados por medio del programa Visio (Ver Anexo 1).

## 7.6 ACTUALIZACIÓN Y MEJORAMIENTO

Ya efectuada la entrega de la propuesta, se procede a terminar la actualización de los procesos y procedimientos que habían quedado pendientes, contando con la revisión y aprobación de cada uno de los Jefes de área, y simultáneamente mejorando el formato de descripción de los procedimientos, y la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos, el cual no se tenía en el área de calidad. En la Tabla 5, se evidencia el listado de procedimientos actualizados y mejorados, el área a que corresponden, código y última versión.

**Tabla 5. Listado Procedimientos Actualizados y Mejorados**

ÁREA	CÓDIGO	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	VERSIÓN
<b>COORDINACIÓN CALIDAD Y AUDITORÍA MÉDICA</b>			
Calidad y Auditoría Médica	GCC-001-MP-V3	Auditoria Médica/ Odontológica Interna	3
Calidad y Auditoría Médica	GCC-002-MP-V2	Programación de Auditoría	2
Calidad y Auditoría Médica	DM-001-MP-V3	Determinar Listado Básico Medicamentos	3
Medicamentos	F-001-MP-V3	Dispensación de Medicamentos	3
Medicamentos	F-002-MP-V2	Recepción y Almacenamiento	2
Medicamentos	F-003-MP-V2	Entrega de Medicamentos Pendientes	2
Medicamentos	F-004-MP-V2	Devolución de Medicamentos	2
Medicamentos	F-005-MP-V2	Entrega de Medicamentos Adicionales	2
<b>COORDINACIÓN ATENCIÓN AL USUARIO</b>			
Atención al Usuario	AU-001-MP-V6	Información Personal y/o Telefónica	6
Atención al Usuario	AU-002-MP-V6	Atención de Quejas	6
Atención al Usuario	AU-003-MP-V3	Elaborar Boletín Informativo	3
Atención al Usuario	AU-004-MP-V4	Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios	4
Atención al Usuario	AU-005-MP-V3	Información Telefónica Línea Gratuita 018000	3
Atención al Usuario	AU-006-MP-V3	Atención de Solicitudes	3
Inscrip_Reg-At.Usuario	IR-001-MP-V7	Inclusión de beneficios a la Base de Datos	7
Inscrip_Reg-At.Usuario	IR-002-MP-V4	Cambio de Zonificación de Usuarios	4
Inscrip_Reg-At.Usuario	IR-003-MP-V5	Exclusión de Beneficiarios en la Base de Datos	5
<b>COORDINACIÓN SISTEMAS</b>			
Sistemas	S-001-MP-V4	Adquisición de Nuevas Tecnologías	4
Sistemas	S-002-MP-V4	Actualización y Depuración de Base de Datos	4

ÁREA	CÓDIGO	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	VERSIÓN
Sistemas	S-003-MP-V4	Entrega Base de Datos a Proveedores	4
Sistemas	S-004-MP-V4	Planificar y Evaluar el Funcionamiento del Sistema de Información	4
Sistemas	S-005-MP-V4	Solicitud del Servicio	4
Sistemas	S-006-MP-V4	Soporte a Usuarios	4
Sistemas	S-007-MP-V4	Implementación, Mantenimiento y Actualización del Software	4
Sistemas	S-008-MP-V4	Informes FIDUPREVISORA	4
Sistemas	S-009-MP-V4	Administración de Red	4
Sistemas	S-010-MP-V4	Elaboración de Copias de Seguridad	4
Sistemas	S-011-MP-V2	Revisión Preventiva de la Planta Eléctrica	2
Coord_Estadística	CE-001-MP-V2	Recolección, Revisión y Envío de Información	2
<b>DIRECCIÓN MÉDICA</b>			
Convenios	C-001-MP-V4	Contratación de Servicios de Salud	4
Convenios	C-002-MP-V2	Liquidación de Contrato	2
Convenios	C-003-MP-V3	Manejo de Capitaciones	3
Recursos Humanos	RRHH-001-MP-V5	Selección de Personal	5
Recursos Humanos	RRHH-002-MP-V4	Vinculación de Personal	4
Recursos Humanos	RRHH-003-MP-V4	Manejo de Vacaciones	4
Recursos Humanos	RRHH-004-MP-V3	Solicitud de Permiso	3
Recursos Humanos	RRHH-005-MP-V3	Solicitud y Elaboración de Carnet Institucional	3
<b>Coordinador Sede</b>			
Enfermería	E-001-MP-V3	Curaciones	3
Enfermería	E-002-MP-V3	Administración de Medicamentos	3
Enfermería	E-003-MP-V3	Colocación de Sonda Vesical	3
Enfermería	E-004-MP-V3	Lavado de Oídos	3
Enfermería	E-005-MP-V3	Afinamiento de Tensión Arterial	3
Enfermería	E-006-MP-V2	Toma de Electrocardiograma	2
Enfermería	E-007-MP-V2	Nebulización	2
Médico	CS-001-MP-V4	Atención de Cita Médica	4
Odontología	O-001-MP-V5	Atención Odontológica	5

ÁREA	CÓDIGO	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	VERSIÓN
Odontología	O-002-MP-V5	Manejo Odontológico para Pacientes con VIH	5
Odontología	O-003-MP-V5	Atención Odontológica a Gestantes	5
Odontología	O-004-MP-V5	Programa Odontológico Clínica del Sano	5
Odontología	O-005-MP-V5	Atención Urgencia Odontológica	5
Odontología	O-006-MP-V2	Remisión de Imágenes Dx Odontológica	2
Dir_med-Autorización de Servicios	CS-002-MP-V3	Autorización de Servicios	3
Dir_med-Sede	CS-003-MP-V2	Traslado Usuarios de otros Contratistas	2
Dir_med-Sede	CS-004-MP-V3	Traslado de Pacientes Ambulatorio	3
<b>Programas Especiales</b>			
P Y P	PYP-001-MP-V4	Control prenatal	4
P Y P	PYP-002-MP-V4	Detección Temprana Cáncer de Seno	4
P Y P	PYP-003-MP-V4	Detección Temprana Cáncer de Cérvix	4
P Y P	PYP-004-MP-V4	Vacunación	4
P Y P	PYP-005-MP-V4	Atención en Planificación Familiar	4
P Y P	PYP-006-MP-V2	Revisión RIPS y Recobros de PyP Proveedores Externos	2
Salud Ocupacional	SO-001-MP-V6	Manejo de Incapacidades	6
Salud Ocupacional	SO-002-MP-V2	Subprograma de Medicina Preventiva y del Trabajo	2
Salud Ocupacional	SO-003-MP-V2	Subprograma del Sistema de Vigilancia Epidemiológica	2
Salud Ocupacional	SO-004-MP-V3	Subprograma Higiene y Seguridad Industrial	3
Salud Ocupacional	SO-005-MP-V3	Reporte de Accidente de Trabajo	3
Salud Ocupacional	SO-006-MP-V3	valoración por salud ocupacional para inclusión de beneficiarios	3
Dir_med-Medicina Familiar	DM-002-MP-V6	Atención Básica Familiar	6
Dir_med-Medicina Familiar	DM-003-MP-V2	Atención de Medicina Familiar	2
<b>Centro de Referencia y Contrareferencia</b>			
Referencia y Contrareferencia	DM-004-MP-V6	Procedimiento de Referencia y Contrareferencia en Sede	6
Referencia y	DM-005-MP-	Procedimiento de Referencia y Contrareferencia	3



ÁREA	CÓDIGO	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	VERSIÓN
Contrareferencia	V3	donde no hay sede	
Referencia y Contrareferencia	DM-006-MP-V2	Contrareferencia del Especialista al Médico de Núcleo Familiar	2
Referencia y Contrareferencia	DM-007-MP-V2	Interconsulta entre Especialidades	2
Asignación de Citas	DM-008-MP-V2	Asignación de Cita Especializada	2
Asignación de Citas	DM-009-MP-V3	Asignación de Cita Telefónica	3
Asignación de Citas	DM-010-MP-V5	Asignación de Cita Presencial	5
<b>COORDINACIÓN FINANCIERA</b>			
Coord_Financiera	CF-001-MP-V4	Manejo de Pago a Proveedores	4
Coord_Financiera	CF-002-MP-V4	Pagos de Nómina	4
Coord_Financiera	CF-003-MP-V3	Conciliaciones Bancarias	3
Coord_Financiera	CF-004-MP-V3	Manejo de Caja Menor	3
Coord_Financiera	CF-005-MP-V4	Programación de Pagos	4
Coord_Financiera	CF-006-MP-V4	Recobro	4
Contabilidad	C-001-MP-V2	Recepción de Cuentas de Administración	2
Contabilidad	C-002-MP-V2	Causación de Cuentas Automáticas	2
Contabilidad	C-003-MP-V2	Causación de Cuentas Manuales	2
Contabilidad	C-004-MP-V3	Contabilización	3
Coord_Financiera	CF-007-MP-V2	Archivo Financiero	2
Cuentas Médicas	CTM-001-MP-V6	Radicación y Revisión de Cuentas	6
Cuentas Médicas	CTM-002-MP-V6	Reembolsos	6
Cuentas Médicas	CTM-003-MP-V2	Cargue de RIPS	2
Cuentas Médicas	CTM-004-MP-V4	Glosas y Conciliaciones	4
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>			
Administrativa	A-001-MP-V1	Mantenimiento de Equipos Médicos	1
Administrativa	A-002-MP-V1	Procedimiento Mantenimiento Preventivo de equipos Biomédicos	1
Administrativa	A-003-MP-V1	Procedimiento Mantenimiento Correctivo de equipos Biomédicos	1
Administrativa	A-004-MP-V3	Compras y Suministros	3
Administrativa	DM-011-MP-	Manejo de Historias Clínicas(Vista azul- Bolarqui)	6

ÁREA	CÓDIGO	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	VERSIÓN
	V6		
Dir_Med-Admtiva	DM-011-MP-V6	Manejo de Historias Clínicas(Vista azul- Foscal)	6

Fuente: Elaboración Propia.

Para la actualización de los procedimientos citados anteriormente se tuvo en cuenta no solo las exigencias establecidas para este nuevo contrato, sino también los cambios en razón social de la empresa y los nombres de cargos nuevos. De igual forma, fue elaborado el manual de procesos y procedimientos para el área de calidad de la empresa, en donde se encuentra dicha información (Ver Anexo 2).

## 7.7 ACTIVIDADES ADICIONALES

Durante el periodo de la práctica, fueron desarrolladas actividades adicionales a las expuestas al inicio de la misma como valor agregado del practicante; entre los cuales se encuentra:

- ❖ Mejoramiento y Actualización del Manual de Funciones y organigrama.

Al igual que el manual de procesos y procedimientos, fue necesario actualizar el manual de funciones y el organigrama, según los cargos y funciones de exigencia del contratante y de la misma empresa, donde también fueron revisados y aprobados por cada jefe de área y fue indispensable la dirección de la alta gerencia. El mejoramiento de los mismos se basó en el formato utilizado para ello, donde se disminuyó el uso de hojas sin perder su esencia e importancia, y por ende se hacen más claros, completos y concisos.

Dicho manual anteriormente mencionado, fue de gran utilidad para el área de recurso humano al momento de realizar la nueva contratación de personal ya que debía ser entregado a cada funcionario. El manual de funciones puede ser evidenciado en el Anexo 3.

- ❖ Propuestas sobre generalidades de la nueva razón social.

Por motivos de dar inicio a una nueva razón social llamada Fundación Avanzar FOS, se propuso generalidades de la empresa ya que no se contaban con éstas, dentro de aquellas propuestas se encuentra la misión (dos opciones), visión y descripción de la organización, en donde fueron entregadas a la alta gerencia para su revisión y posterior aprobación. Dada por finalizada la práctica aún no habían sido revisadas por lo cual quedó estancada su aprobación en ese momento.

Se espera sea de gran utilidad y base para la nueva organización que se constituye. La propuesta sobre generalidades de la nueva razón social, se pueden evidenciar en el Anexo 1, al principio de las páginas.

## **8. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS**

### **8.1 MEJORAS PROPUESTAS**

Mediante la actualización de los procesos y procedimientos, se propuso el cambio de formato de descripción de procedimientos, justificando dicha propuesta, ya que por medio de aplicaciones en Microsoft Office Word facilitaba la comprensión de los procedimientos; por medio de la creación de tablas de fácil manejo con aplicaciones innovadoras, lo cual a diferencia de la anteriores al momento de realizar nuevas modificaciones se auto ajustan, sin permitir divisiones y haciendo más productiva la labor.

Así mismo se propuso la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos, el cual recopila toda la información relacionada con los procesos y procedimientos que se manejan actualmente en la empresa, y permite el control del Sistema de Gestión de Calidad, ya que proveen información muy importante sobre políticas del proceso, descripción de los mismos, y responsables.

Debido a que Avanzar Médico cambia su razón social para este nuevo contrato, se propuso un documento a la Alta Dirección sobre generalidades de la empresa, Misión y Visión, ya que son muy importantes para cualquier organización, debido a que ello se plasma el propósito o la razón de existir de la empresa.

Por último se propuso el mejoramiento del formato utilizado en el manual de funciones, reduciendo la cantidad de páginas sin perder la esencia e importancia de la misma, y siendo conciso, completo y claro.

### **8.2 PROPUESTAS IMPLEMENTADAS**

Las propuestas presentadas fueron gratamente aceptadas por la empresa, e implementadas desde el mismo momento de la aprobación de las mismas. Con respecto al manual de procesos y procedimientos y el manual de funciones, se implementó un nuevo formato el cual tiene por objetivo el control de documentos, donde se registren las actualizaciones o cambios que se hagan en el manual y se plasme quién lo realizó y con la revisión y aprobación de los jefes de área correspondiente.

Con respecto a la propuesta realizada a la Alta dirección sobre las generalidades de la empresa, misión y visión; fueron presentadas dos opciones, las cuales por motivos de socializar entre el consejo directivo dicho aspecto por la falta de tiempo, no se llegó a aprobar e implementar durante el periodo de práctica.

### **8.3 EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN**

De acuerdo a los datos históricos, el nuevo formato utilizado dentro del manual de funciones, y la fácil manipulación de las tablas de descripción en los procesos y procedimientos mejoró en un 100%.

Por otra parte, debido a que no se tenía un Manual de Procesos y Procedimientos, el valor aportado por la práctica fue también el más alto, ya que la empresa actualmente cuenta con un manual de procesos y procedimientos, el cual además, se encuentra actualizado según exigencias del nuevo contrato con Fiduprevisora.

Así mismo el valor aportado a la empresa, con respecto al manual de funciones fue de mucho valor, ya que por medio de éste también se dio cumplimiento a las exigencias no solo del contratante sino internas de la organización, y brazo de ayuda al área de recurso humano.

Finalmente durante los últimos días de la práctica, se dio a conocer, que la empresa había ganado la licitación, y se mantuvieron los más de 200 empleados.

## 9. CONCLUSIONES

- Los objetivos planteados en el plan de trabajo fueron cumplidos a cabalidad y con total satisfacción,
- Se logró realizar el diagnóstico, la actualización y mejoramiento de los procesos y procedimientos que se tenían en el área de calidad de la empresa de acuerdo a las exigencias de la Fiduprevisora.
- Se realizó las actualizaciones pertinentes a todos los procesos y procedimientos, y manual de funciones establecidos por la empresa, de acuerdo a las exigencias de la Fiduprevisora S.A. para este nuevo contrato.
- Como resultado a la propuesta de la mejora, se obtuvo un formato para la descripción de procedimientos de más fácil manipulación y también un manual de procesos y procedimientos donde se integra toda la información del Sistema de Gestión de la Calidad enfocado a los procesos.
- Se evidenció la importancia que tienen los procesos y procedimientos para una organización ya que son el motor del Sistema de Gestión de Calidad, para el mejoramiento continuo y control por medio de auditorías.
- El desarrollo de la práctica brindó a la autora, una valiosa oportunidad de ampliar conocimientos sobre el tema tratado.

## 10. RECOMENDACIONES

- Obtener certificación en calidad ISO 9001:2008, y la acreditación en salud.
- Se recomienda a la empresa una manipulación cuidadosa de los manuales, con el fin de garantizar la totalidad del mismo.
- Las actualizaciones, cambios o correcciones que se presenten, se registrarán en el formato “control de actualizaciones” establecido dentro del manual. Éste registro se desarrollará de manera cronológica, adhiriendo al manual los cambios presentados y extrayendo del mismo aquellas que han perdido vigencia.
- Se recomienda a la alta dirección la revisión de la propuesta sobre generalidades de la nueva razón social, ya que éstas marcan el rumbo y describen la existencia de cualquier organización.
- Es recomendable que la empresa licite para la prestación de servicios de salud de otra población del régimen especial, y de esta manera aumentar su cobertura en la prestación de servicios medico asistenciales en todo el territorio nacional.

## BIBLIOGRAFÍA

VILAR V. José Francisco. Cómo mejorar los procesos en su empresa: el control estadístico de procesos (SPC), herramienta fundamental en el incremento de la competitividad. Fundación confemetal, Madrid, 1999. P. 11-13.

HURTADO A. Federico. Gestión y Auditoría de la Calidad para Organizaciones. Editorial Universidad de Antioquia, Medellín, Noviembre de 2005. P. 38 -56.

CHANG, Richard Y. Mejora continúa de procesos. Ed. Granica. Barcelona, España 1994. 111p. ISBN 950-641-229-4

DAVENPORT, Thomas. Innovación de los Procesos. Ed. Díaz de Santos. Madrid, España, 1996. P. 9-10.

AVANZAR MÉDICO REGIÓN 1. Disponible en web: <http://www.avanzarmedico.com/osecciones.php?idcontenido=0022-0000001&codsec=0022>. (Citado en Diciembre de 2011)

Gestión por Procesos. Disponible en web: <http://www.adrformacion.com/cursos/efqm3/leccion2/tutorial4>. (Cita en Enero de 2011).

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 9000. Disponible en web: <http://www.catering.com.co/Bancomedios/archivos/normaiso9000.pdf>. (Citado en Diciembre de 2011).

REQUISITOS DE LAS NORMAS ISO 9000/2000. Disponible en web: <http://www.cesc-la.com/med-cal.htm>. (Citado en Diciembre de 2011)

LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS ISO 9000:2000. Disponible en web: <http://www.slideshare.net/idmauricio/la-calidad-en-los-servicios-iso-9000>. (Citado en Diciembre de 2011)

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS. Disponible en web: <http://procesos.univalle.edu.co/>. (Citado en Diciembre de 2011).

GERENCIA DE PROCESOS. Caracterización de Procesos. Disponible en web: <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5-Characterizacion>. (Citado en Diciembre de 2011).

GENERALIDADES DE LOS FLUJOGRAMAS DE PROCESOS. Disponible en web: <http://ministeriopublico.poderjudicial.go.cr/biblioteca/libros/juzgado%20violencia%20domestica/27-Flujogramas%20del%20Proceso.pdf>. (Citado en Diciembre de 2011).

## ANEXOS

Anexo 1. [Procedimientos del Manual de Referencia y Contrareferencia](#)

Anexo 2. [Manual de Procesos y Procedimientos](#)

Anexo 3. [Manual de Funciones](#)