

**CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS  
UNIDADES FUNCIONALES DE APOYO DIAGNOSTICO Y TERAPÉUTICO QUE  
ALIMENTAN EL SISTEMA CONTABLE Y FINANCIERO DE LA CLÍNICA  
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA S.A.**

**SUILEM LILIANA ESPINOSA VELLOJIN  
ID 68960**



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
SECCIONAL BUCARAMANGA  
ESCUELA DE INGENIERÍAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PIEDECUESTA  
2013**

**CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS  
UNIDADES FUNCIONALES DE APOYO DIAGNOSTICO Y TERAPÉUTICO QUE  
ALIMENTAN EL SISTEMA CONTABLE Y FINANCIERO DE LA CLÍNICA  
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA S.A.**

**SUILEM LILIANA ESPINOSA VELLOJIN  
ID 68960**

**Proyecto Presentado para Optar por el Título de  
INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DIRECTOR DE PROYECTO:  
INGENIERO YULIAN ROJAS**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
SECCIONAL BUCARAMANGA  
ESCUELA DE INGENIERÍAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PIEDRECUESTA**

**2013**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	10
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA .....	12
1.1 ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	13
1.2 AREA ESPECÍFICA DE TRABAJO .....	13
1.3 NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR TÉCNICO DE LA EMPRESA .....	14
2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.....	15
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	20
4. ANTECEDENTES .....	22
5. JUSTIFICACIÓN .....	24
6. OBJETIVOS.....	26
6.1 OBJETIVO GENERAL .....	26
6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	26
7. MARCO REFERENCIAL.....	27
7.1 MARCO CONCEPTUAL .....	27
7.2 MARCO TEORÍCO.....	31
8. DISEÑO METODOLOGICO.....	33
8.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN O TIPO DE INVESTIGACIÓN O ALCANCE INVESTIGATIVO.....	33
8.2. ÁREA DE ESTUDIO.....	33
8.3 POBLACIÓN.....	34
8.3.1 Unidad de estudio, análisis y observación .....	34
8.3.2 Tamaño.....	34
8.4 METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	34
8.4.1 Planteamiento Fases .....	35
8.4.1.1 Fase 1 .....	35

8.4.1.2 Fase 2 .....	35
8.4.1.3 Fase 3 .....	38
8.4.2. Resultados .....	41
8.4.2.1 Fase 1 .....	41
8.4.2.2 Fase 2 .....	44
8.4.2.3 Fase 3 .....	45
9. CONCLUSIONES .....	46
10. BIBLIOGRAFIA .....	47
11. WEBGRAFIA .....	48
ANEXOS .....	49

## TABLA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura1. Organigrama Dirección Financiera.....	14
Figura 2. Organigrama General Clínica Metropolitana de Bucaramanga S.A. ....	15
Figura 3. Mapa de Unidades Funcionales .....	17

## TABLA DE IMÁGENES

	<b>Pág.</b>
Imagen 1. Ciclo PHVA de control de procesos .....	30
Imagen 2. Diagrama de Flujo Lista de Chequeo .....	40

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A: Costos por Servicio. ....	49
Anexo B: Caracterización de Procesos de la Clínica Metropolitana de Bucaramanga .....	52
Anexo C: Manuales de procedimientos de la Clínica Metropolitana de Bucaramanga .....	53
Anexo D: Código De Programación .....	54
Anexo E: Instrumento de entrevista.....	59
Anexo F: Procedimientos actualizados servicio de laboratorio clínico.....	61
Anexo G: Procedimientos actualizados servicio de imágenes .....	62
Anexo H: Caracterización de procesos servicio de laboratorio .....	63
Anexo I: Caracterización de procesos servicio de imágenes .....	73
Anexo J: Procedimientos actualizados servicio de banco de sangre.....	77
Anexo K: Caracterización de procesos servicio de banco de Sangre.....	78
Anexo L: Lista de Chequeo .....	89
Anexo M: Instrucciones de uso de la Lista de Chequeo .....	90

## RESUMEN GENERAL

**TITULO:** CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS UNIDADES FUNCIONALES DE APOYO DIAGNOSTICO Y TERAPÉUTICO QUE ALIMENTAN EL SISTEMA CONTABLE Y FINANCIERO DE LA CLÍNICA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA S.A

**AUTOR:** Suilem Liliana Espinosa Vellojin

**FACULTAD:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** Yulian Rojas

### RESUMEN

Las Unidades Funcionales de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico, generan información contable de suma importancia para la clínica Metropolitana de Bucaramanga S.A., Estas, presentan un comportamiento critico financiero; es por ello que este proyecto se enfoca en la identificación y el análisis del estado actual de la gestión administrativa, en el ajuste de la caracterización de procesos existente según las necesidades actuales detectadas en dichas unidades, de manera tal, que se permita ejercer control de los procedimientos de forma oportuna y eficaz, y así contribuir, en la búsqueda de la mejora continua.

Este proyecto se realizó en tres fases, en la primera, se recopiló la información por medio de observación directa, la construcción y aplicación de un instrumento de entrevista dirigida; consolidando y organizando la información de cada uno de los servicios en estudio. Es así, que en la segunda fase, se analizó la información recopilada e identificaron los procesos administrativos y los cuellos de botella existentes. Finalmente para la tercera fase, se diseñó y programó en Visual Basic una lista de chequeo sistematizada que permitiera agilizar y controlar la correcta facturación de los servicios ambulatorios de las unidades funcionales bajo estudio

**Palabras Claves:** Unidades Funcionales de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico, Gestión Administrativa, Caracterización de procesos, Ciclo PHVA, Proceso, Procedimiento, SIHOS, IPS, Lista de Chequeo.

## **GENERAL SUMMARY**

**TITLE:** ADMINISTRATIVE PROCESS CHARACTERIZATION OF DIAGNOSTIC SUPPORT AND THERAPEUTIC FUNCTIONAL UNITS THAT FEED THE ACCOUNTING AND FINANCIAL SYSTEM OF THE CLINIC METROPOLITANA DE BUCARAMANGA S.A

**AUTHOR:** Suilem Liliana Espinosa Vellojin

**FACULTY:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** Yulian Rojas

## **SUMMARY**

The Diagnostic support and therapeutic functional units, generate financial information that is very important to The Clinic Metropolitana de Bucaramanga S.A., They are showing a critical financial behavior; That is why this project focuses on the identification and analysis of the current state of the administrative management, in the adjustment of the existent process characterization according to the present needs detected in such units, in a way that allows to have control of the procedures effective and on time, thereby contributing in the pursuit of continuous improvement.

This project was conducted in three phases, in the first one; the information was collected through direct observation and the application of a guided interview instrument, therefore, consolidating and organizing the information of each of the services under study. Thus, in the second phase, the collected information was analyzed and the administrative processes along with the existing bottlenecks were identified. Finally, for the third phase, a systematized check list was designed and programmed in Visual Basic, which would allow to speed up and control the proper billing of the functional units ambulatory services.

**KEYWORDS:** Diagnostic and Therapeutic Support Functional Units, Administrative Management, Process Characterization, PHVA Cycle, Process, Procedure, SIHOS, IPS, Check List.

## INTRODUCCIÓN

Debido a los altos niveles de competitividad y productividad que se dan de forma simultánea en todo el mundo, es cada vez más importante e imperativo contar con parámetros de calidad en las instituciones y empresas de todo tipo, que aseguren el excelente desempeño de sus servicios o productos. El objeto social dejó de ser un impedimento y un condicional en cuanto a si es necesario contar con algún tipo de sistematización, orden o control que ayude a maximizar utilidades y minimizar costos tanto en el área operativa como administrativa. Durante los últimos años ha venido surgiendo, creciendo y fortaleciéndose una tendencia global en las empresas a presentar productos y/o servicios de calidad.

El sector salud, es uno de los más importantes tanto en Colombia como en el mundo, el constante avance de la tecnología biomédica y las nuevas investigaciones en los diferentes campos de la medicina moderna, han influido en la percepción de los usuarios, quiénes tienen mayores expectativas con respecto a la prestación de servicios de clínicas y hospitales. La Clínica Metropolitana de Bucaramanga S.A., es consciente de esta necesidad y es por esto que para establecer un control que permita entender a cabalidad los procesos internos, ha venido implementando desde la coordinación de calidad, medidas que permitan conocer el manejo de los recursos, los procedimientos y la prestación del servicio.

Es correcto, afirmar que toda organización debe ser comprendida desde un punto de vista sistémico, sin embargo, el control de costos hace parte fundamental del funcionamiento de una institución. El departamento financiero de la Clínica Metropolitana de Bucaramanga S.A., considera importante conocer cómo funcionan y se realizan cada una de las actividades de los procedimientos, que se ejecutan en la institución; para así poder establecer estrategias de control en los

procesos administrativos que permita comprender si estas actividades cumplen con los objetivos organizacionales.

Para el departamento financiero, las unidades funcionales de apoyo diagnóstico y terapéutico generan información contable de suma importancia para la clínica, ya que estas interactúan con las demás unidades funcionales. Algunos de los servicios que las conforman, cuentan con una caracterización previa, no obstante los servicios de Banco de Sangra, Laboratorio Clínico e Imágenes Diagnósticas se encuentran desactualizados e incompletos. Este proyecto, se enfocará en los procesos administrativos de estos servicios, con el fin de proveer a la Clínica Metropolitana de Bucaramanga S.A., la caracterización de procesos con información actual y confiable que permita acciones correctivas en caso de ser necesarias y facilite la toma de decisiones.

De igual manera, con este proyecto se busca proveer a la Clínica Metropolitana S.A., una herramienta que agilice la facturación de los servicios ambulatorios prestados por la unidades bajo estudio, sistematizando por medio de una lista de Chequeo la verificación o auditoria de los componentes de la factura.

## **1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

La Clínica Metropolitana de Bucaramanga S.A., es una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS), que ofrece servicios ambulatorios y hospitalarios de III (media complejidad con servicios de alta complejidad). Es una empresa de origen Santandereano con sede única y principal en la Av. González Valencia No 55 b – 10, barrio Bolarquí en la Ciudad de Bucaramanga, Santander, Colombia. Los números de contacto son teléfono: 0976432406, fax: 0976473365; e- mail: info@clinicametropolitana.com.co.

Se inaugura en 1986, ofreciendo sus servicios al nororiente colombiano, actualmente con 26 años de experiencia como institución prestadora de servicios de Salud (IPS), ganadora de reconocimientos: a la excelencia en servicio y hospital verde, es una de las instituciones que brinda principalmente servicios de hospitalización, urgencias, cirugía, laboratorio clínico, imágenes diagnósticas, banco de sangre, fisioterapia, unidad materno infantil, unidad de cuidados intermedios e intensivos Neonatal y unidad de cuidados intensivos adulto, en la región.

La Clínica Metropolitana de Bucaramanga S.A., tiene como prioridad la excelencia en la atención de la salud de sus usuarios. Es por ello, que tiene definidas y establecidas políticas de calidad dirigidas a los usuarios, al equipo de talento humano, a todos sus colaboradores y a los accionistas, brindando estabilidad, seguridad física y psicosocial, mejorando su calidad de vida laboral y personal. Y hoy cuenta con más de 320 empleados que conforman un gran equipo de talento humano, especialistas en su área disponibles las 24 horas, los 7 días de la semana para asegurar que la prestación del servicio sea apropiada, cálida y oportuna, se encuentra en proceso de acreditación.

## **1.1 ACTIVIDAD ECONÓMICA**

La Clínica Metropolitana de Bucaramanga S.A., es una institución que tiene como actividad económica la prestación de servicios de salud.

## **1.2 AREA ESPECÍFICA DE TRABAJO**

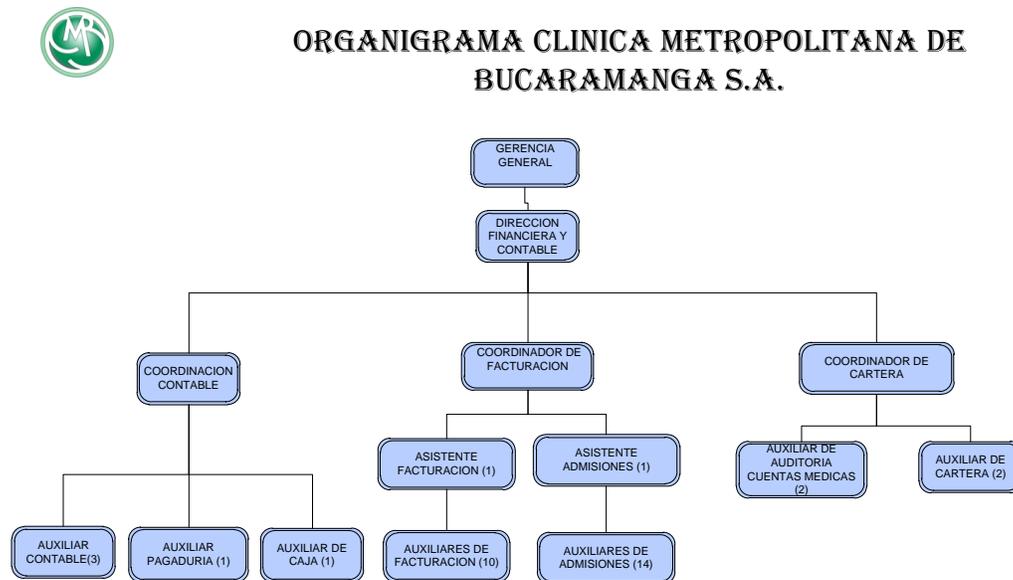
La dirección financiera de la Clínica Metropolitana de Bucaramanga S.A., depende directamente de la gerencia y se encuentra dividida en tres coordinaciones: coordinación contable, coordinación de facturación y coordinación de cartera.

La coordinación de facturación, lidera los procesos de admisiones y facturación, ya que una vez, se da admisión al usuario para la prestación del servicio, inicia el proceso de facturación. La coordinación contable y la de cartera, se encargan de la contabilidad de la clínica, realizar informes sobre los estados de cuentas, balance general, pago de proveedores y el recaudo de la cartera, entre otros.

El objetivo principal de la dirección financiera de la clínica, primordialmente es dar al gerente y a los socios accionistas informes de la rentabilidad del negocio y asesoría para la toma de decisiones, buscando una mejora continua.

A continuación, se muestra la estructura organizacional (organigrama) de la Dirección Financiera de la Clínica Metropolitana de Bucaramanga S.A.

**Figura1. Organigrama Dirección Financiera**



Fuente: Coordinación de Calidad Clínica Metropolitana de Bucaramanga

### 1.3 NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR TÉCNICO DE LA EMPRESA

Lina María Africano Díaz

Coordinador de Calidad

E-mail: [calidad@clinicametropolitana.com.co](mailto:calidad@clinicametropolitana.com.co)

Teléfono: 3163903601

## 2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

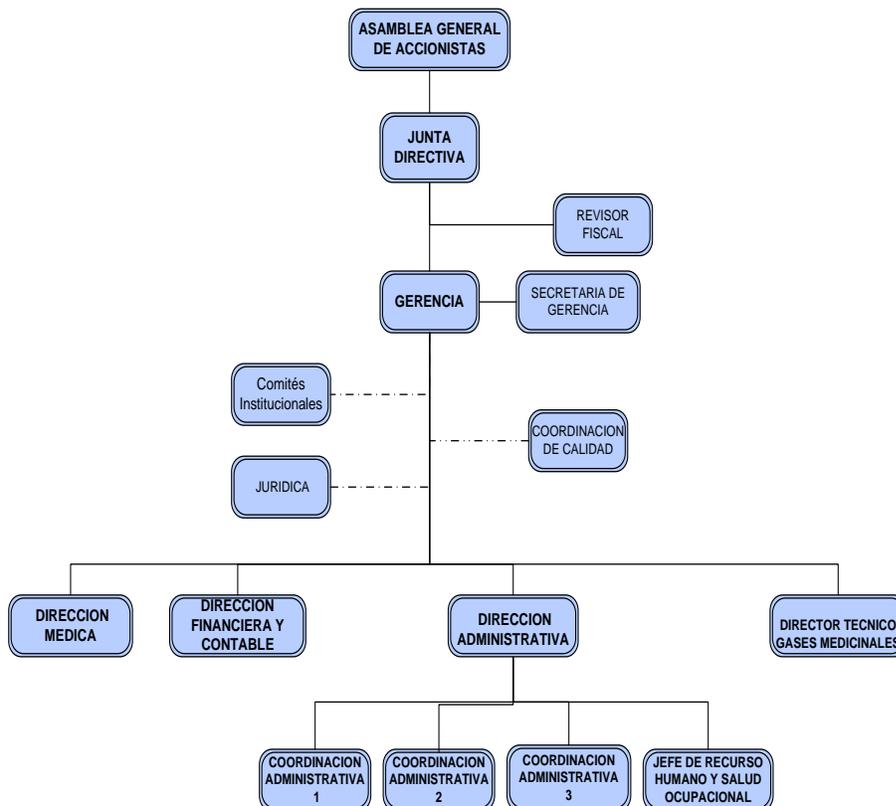
La Clínica Metropolitana de Bucaramanga S.A., cuenta con una estructura organizacional definida en el organigrama institucional y un mapa de procesos estructurado por unidades funcionales. Estas dos formas de estructuración se interrelacionan de la siguiente manera:

- Organigrama de la institución

**Figura 2. Organigrama General Clínica Metropolitana de Bucaramanga S.A.**



### ORGANIGRAMA CLINICA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA S.A.



Fuente: Coordinación de Calidad Clínica Metropolitana de Bucaramanga S.A

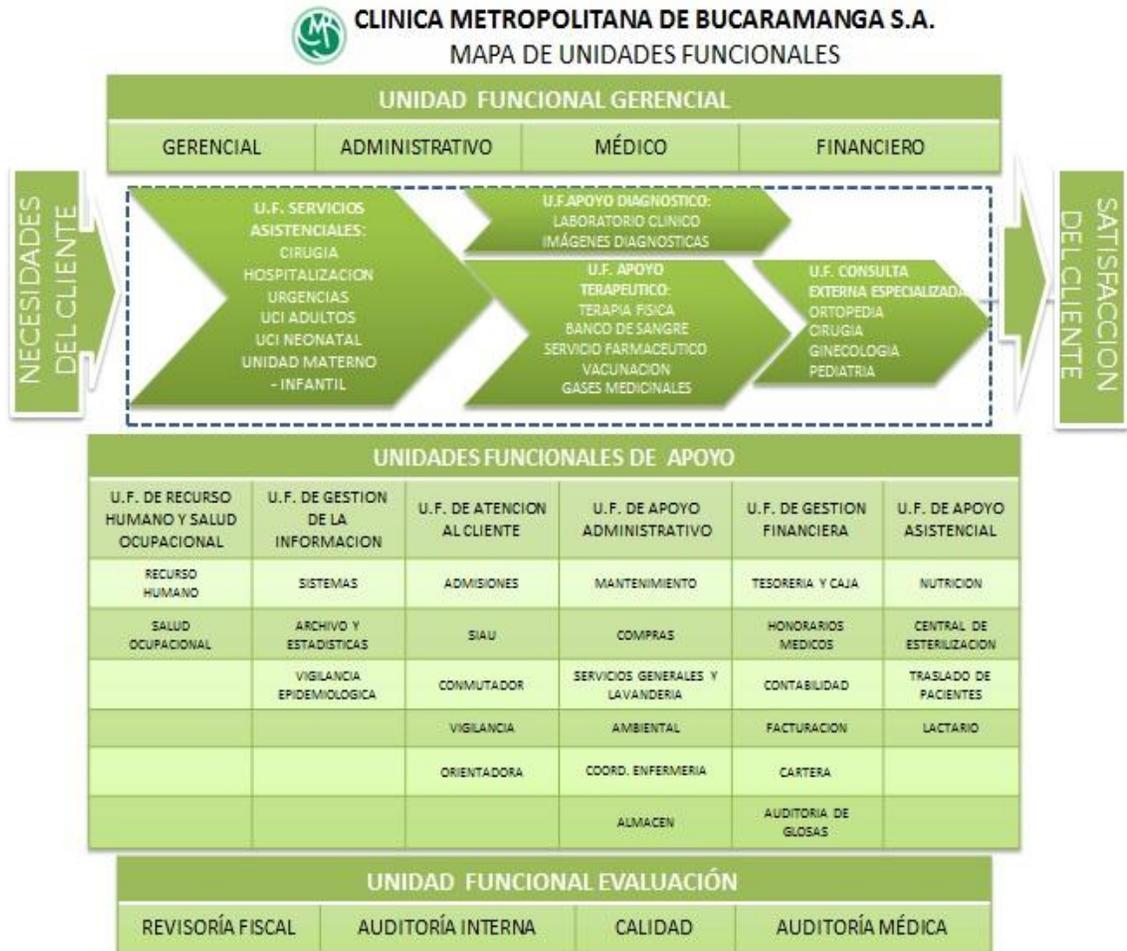
Está conformado por la Asamblea general de accionistas, en el nivel más alto del organigrama, luego por la Junta directiva en donde se toman las decisiones, el revisor fiscal quien cumple su función de supervisión y asesoramiento. En otro nivel está el gerente quien se encarga de direccionar y velar porque las decisiones tomadas por la junta directiva se cumplan, apoyado en la asesoría de los comités institucionales, la coordinación de calidad y jurídica.

La Dirección médica, Dirección Financiera y Contable, Dirección Administrativa y el Director Técnico de Gases Medicinales, se encuentran en otro nivel y son estos quienes dirigen las diferentes áreas administrativas en las cuales está dividida de la clínica.

El organigrama nos permite apreciar claramente la jerarquía y organización por cargos, así como el nivel de responsabilidad dentro de la organización, el cual es vertical.

Por otro lado, está el mapa de procesos por unidades funcionales:

Figura 3. Mapa de Unidades Funcionales



Fuente: Coordinación de Calidad Clínica Metropolitana de Bucaramanga S.A.

➤ Mapa de Unidades Funcionales

- Unidad Funcional Gerencial
- Unidad Funcional Asistencial
- Unidad Funcional de Apoyo
- Unidad Funcional de Evaluación

La Unidad Funcional Gerencial, está conformada por las direcciones: médica, administrativa, financiera y contable, desde donde se toman las decisiones para que las demás unidades funcionales puedan cumplir con su propósito.

La Unidad Funcional Asistencial, está dividida en cuatro unidades de acuerdo a la misión institucional, las cuales son: Unidad funcional de servicios asistenciales, de apoyo diagnóstico, de apoyo terapéutico y consulta externa especializada; en donde se tiene contacto directo con el usuario.

La Unidad Funcional de Apoyo, está dividida en seis unidades funcionales: de recurso humano y salud ocupacional, de gestión de la información, de atención al cliente, de apoyo administrativo, de gestión financiera, de apoyo asistencial, quienes trabajan día a día para que sea posible la prestación de los servicios de la mejor manera a los usuarios y apoyan la correcta prestación de los servicios asistenciales.

La Unidad Funcional de Evaluación, está conformada por la revisora fiscal, auditoría interna, calidad y auditoría médica, desde donde se ejerce verificación de las diferentes actividades.

Es así, como los servicios objetos de estudio para la presente investigación pertenecen a la Unidad Funcional Asistencial y a su vez, estos conforman las Unidades Funcionales de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico, y como lo indica el nombre de esas unidades, apoyan los diferentes servicios de la Unidad Funcional Asistencial.

Los directivos, se han fijado el reto de cambiar la forma de administración tradicional de años y años que ha tenido la Clínica Metropolitana de Bucaramanga S.A., y por la cual esta, hoy atraviesa una situación complicada. Y empezar a proponer estrategias que permitan en el corto y mediano plazo, superar los

diferentes obstáculos que por la falta de pago de EPS, del gobierno han contribuido con las dificultades económicas que atraviesa la clínica.

Las decisiones que se tomen, deben estar sustentadas en la situación actual real de la clínica, para que permitan alcanzar lo objetivos propuestos y empezar a desarrollar una cultura organizacional basada en estrategias desde las diferentes áreas de la clínica.

El área financiera indica, que el comportamiento crítico que se presenta en la clínica se debe a la inadecuada forma de administración de la información que alimenta el sistema contable y financiero, como resultado de las directrices administrativas impartidas anteriormente.

La clínica cuenta con un enfoque basado en procesos pero enfocado al usuario y en los diferentes servicios asistenciales, actualmente no se encuentran documentados ni establecido parte de los procesos administrativos que respaldan la prestación de los diferentes servicios.

Es por ello que se plantea realizar la caracterización de los procesos administrativos, como herramienta de gestión en el proceso que se está realizando en la clínica pro parte de los directivos.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En este momento, la clínica cuenta con la caracterización de los procesos que apoyan la prestación de los servicios en las diferentes unidades funcionales pero esta se encuentra desactualizada. Estos procesos, son generadores de la información que alimenta entre otros, el sistema contable y financiero.

El Director Financiero, a través de su gestión plantea la preocupación de no tener caracterizados y actualizados todos los procesos de la gestión administrativa, ya que esto, dificulta ejercer un control efectivo en el flujo de la información que generan dichos procesos y por ende, garantizar la veracidad de la misma para la toma de decisiones, afectando finalmente la liquidez y rentabilidad de la clínica.

Debido a esto, se determinó tomar los servicios de las unidades funcionales de apoyo diagnóstico y terapéutico que presentan financieramente un comportamiento crítico (ver anexo A), como área de estudio de la presente práctica. Estos servicios son Laboratorio Clínico, Imágenes Diagnósticas y Banco de Sangre, en donde se pretende por medio de la identificación y análisis del estado actual de la gestión administrativa, ajustar la caracterización existente según las necesidades detectadas en los servicios bajo estudio, de manera tal, que permita ejercer un control de los procedimientos de forma oportuna y eficaz, contribuyendo en la búsqueda de la mejora continua a través del auto control de la organización.

Por lo anterior, la Clínica Metropolitana de Bucaramanga estableció que el estudio sea realizado por un estudiante de ingeniería industrial, es así, que en el presente estudio se plantea precisar si:

- ¿Es importante la caracterización de los procesos administrativos que alimentan el sistema contable y financiero, como herramienta de gestión administrativa para el auto control y la toma de decisiones por parte de los directivos de la clínica?
1. ¿Hay procesos administrativos definidos actualmente?
  2. ¿Cómo es la situación actual de los procesos administrativos de los servicios de las unidades funcionales bajo estudio?
  3. ¿Existen cuellos de botella en el flujo de información de los procesos actuales?
  4. ¿Es significativo ejercer control sobre los procesos?

#### 4. ANTECEDENTES

Instituciones como la Clínica Metropolitana de Bucaramanga S.A., a través de sus años de servicio se ha hecho de un buen nombre entre los Bumanguenses, no obstante, un buen nombre ya no es suficiente para prestar un buen servicio, es necesario que este buen nombre sea medible a través de indicadores, tablas, métodos, entre otros.

“El sector de salud en el mundo se consolida como uno de los mayores sectores de la economía global, absorbiendo un equivalente del 8% del PIB mundial. Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), después de Argentina (10%) y Brasil (8.4%), Colombia es el país de Latinoamérica que más gasta en salud como porcentaje del PIB con un 6.1% en 2007”.<sup>1</sup>

Igualmente el Gobierno ha decidió emprender acciones que garanticen a las personas un servicio de calidad, por eso se creó el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad –SOGC- a partir de la resolución 1446 de 2006 junto al observatorio de Gestión de la calidad en Atención de Salud con el propósito de generar información sobre la mejor manera de desarrollar los procesos de calidad en salud en el país.<sup>2</sup>

A medida que pasa el tiempo, igualmente crece la cantidad de usuarios que utilizan los servicios de la Clínica Metropolitana de Bucaramanga S.A., esta situación se extiende a gran parte de los hospitales y clínicas de la ciudad, como se presento en un estudio de la caracterización del nivel de desempeño en la

---

<sup>1</sup> [http://www.camarabaq.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=419&Itemid=271](http://www.camarabaq.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=419&Itemid=271)

<sup>2</sup> SERRANO GÓMEZ, LÚPITA, ORTÍZ PIMIENTO, NESTOR RAÚL. CARACTERIZACIÓN DEL NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA GESTIÓN POR PROCESOS EN IPS- CLÍNICAS Y HOSPITALES DE BUCARAMANGA Y AMBDyna [en línea] 2012, 79 (Octubre-Sin mes) : [fecha de consulta: 2 de julio de 2013] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49624958003>> ISSN 0012-7353

gestión por procesos que se realizó entre 2011 y 2012, del cual solo 5 instituciones cuenta con procesos alineados a los objetivos organizacionales, controlados con técnicas cuantitativas y estratégicas claras que mejoren el desempeño,<sup>3</sup> dentro de estas instituciones no se encuentra la Clínica Metropolitana de Bucaramanga S.A., razón que motivo este nuevo deseo de mejora continua.

En el 2006, la Coordinación de Calidad de la Clínica Metropolitana de Bucaramanga S.A. comenzó la caracterización de sus procesos administrativos como parte de su gestión para establecer con claridad cuales procesos se estaban llevando a cabo, si estos se estaban realizando de acuerdo a los parámetros de la clínica, si estaban siendo rápidos y oportunos y si se estaba al corriente con el resto del país y de la ciudad en cuanto a calidad del servicio. Como resultado, la clínica cuenta con algunos de sus procesos administrativos caracterizados, sin embargo, hasta la fecha estos se encuentran desactualizados.

El propósito de este proyecto es Caracterizar los procesos actuales y proveer herramientas a la Clínica Metropolitana de Bucaramanga S.A. que le permita establecer controles que generen soluciones realistas a los problemas que se presentan a diario durante la prestación del servicio, de manera que se realicen las correcciones necesarias oportunamente.

---

<sup>3</sup> SERRANO GÓMEZ, LUPITA, ORTÍZ PIMIENTO, NESTOR RAÚL. CARACTERIZACIÓN DEL NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA GESTIÓN POR PROCESOS EN IPS- CLÍNICAS Y HOSPITALES DE BUCARAMANGA Y AMBDyna [en línea] 2012, 79 (Octubre-Sin mes) : [fecha de consulta: 2 de julio de 2013] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49624958003>> ISSN 0012-7353

## 5. JUSTIFICACIÓN

La Clínica Metropolitana de Bucaramanga S.A., al ser una Institución Prestadora de Servicios de Salud, debe adoptar las disposiciones de ley establecidas. Entre otras, las que están contempladas en el decreto 1011 de 2006, por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud<sup>4</sup>. Y las disposiciones del Sistema Único de habilitación, la resolución 1441 de 2013, por la cual se establecen las condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención<sup>5</sup>. Y por consiguiente, debe realizar las mejoras pertinentes en su estructura administrativa y asistencial, que le permitan cumplir con las disposiciones y requerimientos de ley.

Es así, que se inició un proceso de reestructuración interna, como parte de la gestión estratégica y administrativa, dirigido por la gerencia y los directores de las diferentes áreas, con la cooperación de los coordinadores de las unidades funcionales; este proceso de reestructuración ha puesto en evidencia la falta de control en los procesos administrativos que apoyan la prestación de los servicios en las diferentes unidades funcionales.

El área financiera, manifiesta la preocupación de no tener controlados dichos procesos en las diferentes unidades funcionales, pues es allí en donde se inicia el fulgo en la generación de información (Costos de funcionamiento, requerimientos de compra de insumos, inventarios, facturación, entre otros.) que alimenta el

---

<sup>4</sup> Decreto 1011 de 2006

Disponible desde internet: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=19975>>

Fecha de Recuperación: 03 de Agosto de 2012

<sup>5</sup> Resolución 1043 de 2006

Disponible desde internet: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=20268>>

Fecha de Recuperación: 03 de Agosto de 2012

sistema contable y financiero, afectando sistemáticamente los diferentes procesos, reflejándose finalmente en los informes de estados Financieros de la clínica.

Las Unidades Funcionales de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico, apoyan la prestación de los servicios de la Unidad Funcional Asistencial y la Unidad Funcional de Consulta Externa Especializada, por lo que se determinó realizar la caracterización de los procesos administrativos en los servicios más representativos que las conforman: Laboratorio Clínico, Imágenes Diagnosticas, Banco de Sangre .

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1 OBJETIVO GENERAL**

- Caracterizar los procesos administrativos que se realizan en las unidades funcionales de apoyo diagnóstico y terapéutico, que alimentan el sistema contable y financiero.

### **6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar los procedimientos administrativos actuales generadores de la información contable y financiera en los servicios bajo estudio.
- Analizar el comportamiento de los procedimientos administrativos actuales generadores de la información contable y financiera.
- Localizar los cuellos de botella en el flujo de los procedimientos administrativos actuales.
- Ajustar la caracterización de procesos a las necesidades actuales de la clínica para los servicios bajo estudio.
- Proponer una lista de chequeo que sirva de control en el proceso de facturación de los servicios ambulatorios bajo estudio.
- Diseñar una lista de chequeo que disminuya el número de facturas glosadas por parte de las E.P.S. y permita agilizar el proceso de auditoría de la facturación de los servicios bajo estudio.
- Utilizar herramientas informáticas en el proceso de creación de una lista de chequeo.

## 7. MARCO REFERENCIAL

### 7.1 MARCO CONCEPTUAL

**IPS:** Institución Prestadora de Servicios de Salud. Es decir, todos los centros, clínicas y hospitales donde se prestan los servicios médicos, bien sea de urgencia o de consulta<sup>6</sup>.

**EPS:** Entidad Promotora de Salud y es la encargada de promover la afiliación al sistema de seguridad social. Aquí no hay servicio médico, solo administrativo y comercial<sup>7</sup>.

**Sistema Único de Habilitación:** Es el sistema en donde se establece las condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de auditoria para el mejoramiento de la calidad de la atención<sup>8</sup>.

**Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS):** Es el conjunto de instituciones y procedimientos mediante el cual el Estado garantiza la prestación de servicios de salud a los colombianos y colombianas de acuerdo con lo

---

<sup>6</sup> Sigla IPS:

Disponible desde internet:

<[http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/eps\\_ips\\_pos\\_el\\_glosario\\_de\\_la\\_salud/eps\\_ips\\_pos\\_el\\_glosario\\_de\\_la\\_salud.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/eps_ips_pos_el_glosario_de_la_salud/eps_ips_pos_el_glosario_de_la_salud.asp)>

Fecha de Recuperación: 13 de Agosto de 2012

<sup>7</sup> Sigla EPS:

Disponible desde internet:

<[http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/eps\\_ips\\_pos\\_el\\_glosario\\_de\\_la\\_salud/eps\\_ips\\_pos\\_el\\_glosario\\_de\\_la\\_salud.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/eps_ips_pos_el_glosario_de_la_salud/eps_ips_pos_el_glosario_de_la_salud.asp)>

Fecha de Recuperación: 13 de Agosto de 2012

<sup>8</sup> Sistema Único de Habilitación

Disponible desde internet:<<http://www.saludcapital.gov.co/paginas/sistemahabilitacion.aspx>>

Fecha de Recuperación: 13 de Agosto de 2012

establecido en la Ley 100 de 1993 y sus modificaciones contenidas en la Ley 1122 de 2007<sup>9</sup>.

**SIHOS:** Sistema de Información hospitalario para la administración de Clínicas, Hospitales o Laboratorios Clínicos. Incluye los siguientes módulos: Admisión del Paciente, Liquidación de servicios y seguimiento del Paciente, Facturación de Cuentas, Contabilidad, Cartera, Resultados de Exámenes, Proveedores y Honorarios Médicos, Tesorería, Inventarios, Estadísticas (RIPS), Nómina, Citas Médicas<sup>10</sup>.

**Unidad Funcional:** Se entiende como Unidad Funcional, el conjunto de procesos de producción específicos, los procedimientos y actividades que los componen, los cuales son ejecutados dentro de una secuencia y límites técnicamente definidos, en donde es posible visualizar, analizar e intervenir el proceso global de la venta o producción del servicio<sup>11</sup>.

**Análisis interno:** Se refiere a la identificación de las fortalezas y debilidades de la compañía.

**Análisis externo:** Se refiere a entender, las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa y usar este conocimiento para identificar las estrategias que le permitan superar a sus rivales.

---

<sup>9</sup> Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS)  
Disponible desde internet: <[http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/frame\\_detalle\\_scv.php?h\\_id=24172](http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/frame_detalle_scv.php?h_id=24172)>  
Fecha de Recuperación: 13 de Agosto de 2012

<sup>10</sup> Sigla SIHOS  
Disponible desde internet: <<http://hanshamann.wordpress.com/2008/05/18/diferencias-yamaha/>>  
Fecha de Recuperación: 15 de Agosto de 2012

<sup>11</sup> Concepto Unidad Funcional  
Disponible en internet: <<http://www.supersalud.gov.co/supersalud/LinkClick.aspx?fileticket=3KWGUf2p5Hw=&tabid=83>>  
Fecha de Recuperación: 21 de Agosto de 2012

**Proceso:** Conjunto de insumos tangibles o intangibles suministrados por un proveedor, a los cuales se les adiciona valor agregado, obteniendo un producto tangible o intangible que se suministra a un cliente<sup>12</sup>.

**Procedimiento:** Forma de proceder para realizar las actividades del proceso<sup>13</sup>.

**Caracterizar:** Determinar los atributos peculiares de alguien o de algo, de modo que claramente se distinga de los demás<sup>14</sup>.

**Enfoque Basado en Procesos:** Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre si. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacción de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”<sup>15</sup>.

**Ciclo PHVA**<sup>16</sup>: Es un método gerencial para la “práctica del control”. Los términos usados en el ciclo PHVA, tiene el siguiente significado:

---

<sup>12</sup> Definición de Proceso

Disponible desde internet:

<[http://www.bogota.gov.co/secretariageneral/premio\\_gestioncalidad\\_2011/guiadistritaldeproceso.pdf](http://www.bogota.gov.co/secretariageneral/premio_gestioncalidad_2011/guiadistritaldeproceso.pdf)>

Fecha de Recuperación: 27 de Agosto de 2012

<sup>13</sup> Definición de Procedimiento

Autor del proyecto.

Fecha de Recuperación: 27 de Agosto de 2012

<sup>14</sup> Definición Caracterizar

Disponible en internet: <<http://lema.rae.es/drae/?val=caracterizacion>>

Fecha de Recuperación: 13 de Agosto de 2012

<sup>15</sup> Enfoque Basado en Procesos

Disponible en internet: <<http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/658306P438mp.pdf>>

Fecha de Recuperación: 21 de Septiembre de 2012

<sup>16</sup> Concepto Ciclo PHVA

Disponible en internet desde: <[http://www.unalmed.edu.co/josemaya/Ing\\_prod/Control%20de%20Proceso-%20Metodo.pdf](http://www.unalmed.edu.co/josemaya/Ing_prod/Control%20de%20Proceso-%20Metodo.pdf)>

Fecha de recuperación: 20 de Septiembre de 2012

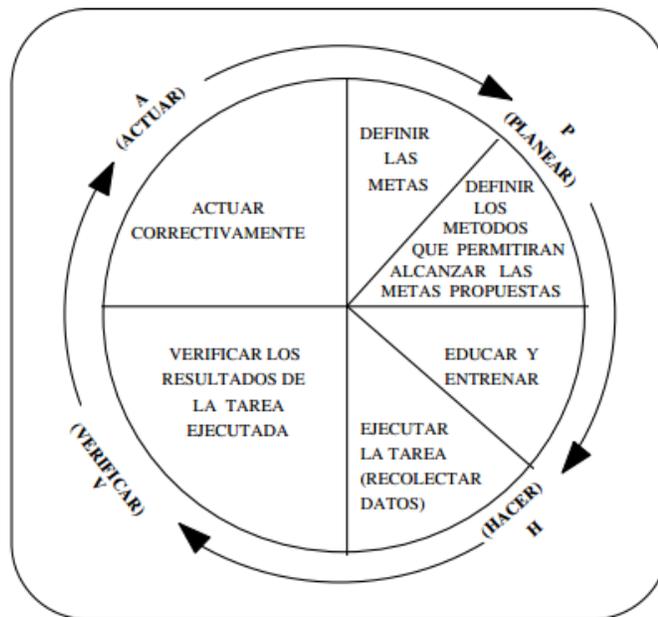
**Planear (P):** Consiste en establecer metas para los indicadores de resultado y establecer la manera (el camino, el método) para alcanzar las metas propuestas.

**Hacer (H):** Ejecución de las tareas exactamente de la forma prevista en el plan y en la recolección de datos para la verificación del proceso. En esta etapa es esencial el entrenamiento en el trabajo resultante de la fase de planteamiento.

**Verificar (V):** Tomando como base los datos recolectados durante la ejecución, se compara el resultado obtenido con la meta planificada.

**Actuar (A):** Esta es la etapa en la cual el usuario detectó desvíos y actuará de modo que el problema no se repita nunca más.

**Imagen 1. Ciclo PHVA de control de procesos**



Fuente: Disponible en internet desde:<

[http://www.unalmed.edu.co/josemaya/Ing\\_prod/Control%20de%20Proceso-%20Metodo.pdf](http://www.unalmed.edu.co/josemaya/Ing_prod/Control%20de%20Proceso-%20Metodo.pdf)>

## 7.2 MARCO TEORÍCO

En un entorno cambiante, competitivo y complejo como el de hoy, es importante que los directivos de las diferentes organizaciones, independientemente del sector económico que conformen, diseñen y mantengan un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos<sup>17</sup>; dicho en otras palabras realicen gestión administrativa y estratégica, con el fin de alcanzar objetivos propuestos, se inquieten por medir el grado de eficiencia y la eficacia de la organización, todo en pro de una mejora continua dentro de la misma, obteniendo como resultado una organización más competitiva.

El marco teórico, que da sustento a esta investigación proviene de la planeación estratégica, la administración estratégica, la reingeniería de negocios, entre otros, que se han empleado en diferentes organizaciones obteniendo resultados satisfactorios.

- **PLANEACION ESTRATEGICA**

La planeación estratégica es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategia, política y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo.

Dentro del concepto de planeación surge la teoría administrativa, denominada Planeación Estratégica, la cual consiste en el establecimiento de la misión, visión, políticas, objetivos, estrategias y metas de carácter corporativo.

---

<sup>17</sup> Gestión Administrativa Definición  
Disponible en internet: < <http://www.monografias.com/trabajos25/administracion-centro-educativo/administracion-centro-educativo.shtml#defin>>

- **ADMINISTRACION ESTRATEGICA**

Es el estilo de gestionar una empresa, utilizando estrategias para alcanzar objetivos y metas a largo plazo, las cuales son actualizadas con una evaluación continua de su ambiente interno y externo<sup>18</sup>.

El análisis externo y el análisis interno proporcionan a los administradores, la información que necesitan para elegir el modelo de negocios y las estrategias que permitan a su compañía lograr una ventaja competitiva sostenida<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup>Administraciónestratégica

Disponible en internet desde: <<http://www.slideshare.net/jcuadros/conceptos-de-administracin-estratgica>>

Fecha de recuperación: 21 de septiembre de 2012

<sup>19</sup>Administración estratégica, análisis interno y externo

Disponible en: Charles W. L. Hill. Gareth R. Jones. Administración estratégica, 8ª Edición, México: McGraw Hill Interamericana editores, S.A., 2009, ISBN 13: 978-970-10-7269-1

## **8. DISEÑO METODOLOGICO**

### **8.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN O TIPO DE INVESTIGACIÓN O ALCANCE INVESTIGATIVO.**

La presente investigación es no experimental cualitativa de tipo descriptiva. Es por ello, que se empleará la técnica de observación directa y recolección de la información a través de entrevistas al personal involucrado, para realizar posteriormente la descripción, procesamiento, análisis y presentación de la información sobre la situación administrativa real, identificando oportunidades de mejora de los procesos administrativos generadores de la información que alimenta el sistema contable y financiero ajustadas a la situación actual de la organización.

### **8.2. ÁREA DE ESTUDIO**

El estudio y caracterización de los procesos se llevará a cabo en las unidades funcionales de apoyo diagnóstico (Servicio de Laboratorio Clínico e imágenes diagnósticas) y apoyo terapéutico (Servicio Banco de Sangre). Bajo la supervisión de la dirección financiera y contable, y asesoría técnica de la coordinación de calidad de la Clínica Metropolitana de Bucaramanga S.A.

## **8.3 POBLACIÓN**

### **8.3.1 Unidad de estudio, análisis y observación**

- Unidad de estudio: Unidades Funcionales de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico
- Unidad de análisis: procesos que respaldan la prestación de servicios asistenciales y que alimentan el sistema contable y financiero de la Clínica Metropolitana de Bucaramanga S.A.
- Unidad de observación: Personal de los diferentes servicios bajo estudio, flujogramas, procedimientos documentados, formatos, informes de auditoría.

**8.3.2 Tamaño.** El estudio se fundamentó en el desarrollo de las actividades del personal que se encuentra en las unidades Funcionales de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico, y Facturación.

## **8.4 METODOLOGÍA DE TRABAJO**

La metodología de trabajo se llevó a cabo en tres fases; para la primera fase, se realizó la recolección de la información por medio de la observación directa y la construcción y aplicación de un instrumento de entrevista, con el fin de poder consolidar y organizar la información de cada uno de los servicios en estudio. Para la segunda fase, se analizó la información recopilada e identificaron los procesos administrativos y los cuellos de botella existentes. Y para la tercera fase, se programó en Visual Basic una lista de chequeo sistematizada que permitiera agilizar y controlar la correcta facturación de los servicios ambulatorios de las unidades funcionales bajo estudio.

## **8.4.1 Planteamiento Fases**

### **8.4.1.1 Fase 1**

#### **RECOPIACION DE LA INFORMACION, QUE PERMITA LA IDENTIFICACION Y ANALISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SUS REPECTIVOS CUELLOS DE BOTELLA.**

En esta fase, se procedió a recopilar la mayor cantidad de información; para ello se realizaron reuniones con el personal directivo de las diferentes unidades funcionales bajo estudio, en donde se les explicó de que se trataba el trabajo a realizar y se solicitó la colaboración para el avance de este.

Posteriormente, se realiza observación directa al personal y se identifican los diferentes procedimientos; dado el poco alcance que se obtiene de la observación directa, se ve la necesidad de construir un instrumento de entrevista dirigida, el cual se aplicó al personal involucrado en el desarrollo de estos procedimientos. Las entrevistas se grabaron, debido al poco tiempo del que disponía el personal de los servicios en estudio para la aplicación del instrumento, luego se transcribieron los audios de las entrevistas (de uso confidencial y exclusivo del practicante) para mayor facilidad en la identificación y análisis correcto de los procesos administrativos y sus respectivos cuellos de botella.

### **8.4.1.2 Fase 2**

#### **DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR PARA LA ACTUALIZACION DE LA CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS EN LAS UNIDADES FUNCIONALES BAJO ESTUDIO APLICANDO EL CICLO PHVA (PLANIFICAR-HACER-VERIFICAR-ACTUAR)**

Una vez, recopilada y analizada la información obtenida en la fase anterior, con el fin de realizar la actualización de la caracterización de los procesos de las unidades funcionales de Apoyo Diagnóstico (Laboratorio Clínico e Imágenes Diagnósticas) y Apoyo Terapéutico (Banco de Sangre), se solicitó en los diferentes servicios bajo estudio, documentación referente a los procesos y procedimientos propios.

Documentos de referencia para la actualización de la caracterización, solicitados:

- Última versión de la Caracterización de Procesos de la unidad funcional bajo estudio. (ver Caracterización de procesos de la Clínica Metropolitana de Bucaramanga, anexo B).
- Manuales de procedimientos de unidades funcionales. (ver Manuales de procedimientos, anexo C)

El documento de caracterización de los procesos objeto de estudio, que consta de:

#### 1. ENCABEZADO<sup>20</sup>

- Nombre de la Unidad funcional
- Fecha de última actualización
- Código de referencia del documento
- Objetivo del Proceso: Razón de ser de la unidad funcional y cuál es su propósito en términos de eficiencia y eficacia
- Responsable del Proceso: Cargo del responsable por el buen desempeño de la Unidad Funcional

---

<sup>20 y 19</sup> Caracterización de Procesos

Disponible en internet desde:

< [http://www.corpoica.org.co/sitioweb/intranet/Download/Documentos/taller\\_caracterizacion\\_procesos\\_Mayo\\_24\\_1\\_.pdf](http://www.corpoica.org.co/sitioweb/intranet/Download/Documentos/taller_caracterizacion_procesos_Mayo_24_1_.pdf) >

Fecha de recuperación: 24 de Junio de 2013

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO<sup>21</sup>

- Proveedores: Responsables de alimentar el proceso (Gerencia general, recurso humano, departamento de calidad, bacteriólogos, auxiliares)
- Entradas: Corresponde a los insumos de la unidad funcional tales como información, documentos, materiales, solicitudes, entre otros.
- Actividades: Procesos internos o entes externos que generan entradas para el proceso que se está caracterizando dentro de la unidad funcional correspondiente. --- se identifica si es P, H, V, A.
- Responsable: Cargo del responsable por el desarrollo de la actividad de cada proceso contenido en la unidad funcional.
- Recursos: Elementos que brindan el soporte necesario para ejecutar el proceso tales como equipos, maquinaria, sistemas de información, etc.
- Salidas - Resultados: El producto o resultado del proceso (Proveedor-entrada-actividad-responsable-recurso-salida)
- Clientes: Procesos internos de las unidades funcionales o usuarios a los cuales este proceso les entrega la salida.

## 3. INDICADORES ASOCIADOS

Hace referencia a toda la información que me permite llevar un control del funcionamiento del proceso.

## 4. DOCUMENTOS RELACIONADOS

Hace referencia a los documentos que contienen información específica de los procesos que conforman la organización y que tienen relación directa con el desarrollo del proceso en marcha.

Se evaluó, así mismo ¿Cuáles procesos realmente se realizan dentro de las unidades funcionales bajo estudio? ¿Cuáles han tenido variaciones según las necesidades de los clientes o normatividades vigentes? y ¿Cuáles no se encuentran en el documento de caracterización con el que cuenta la Clínica Metropolitana S.A.? Con el fin, de que el nuevo documento se ajuste a la realidad de los procesos que se llevan a cabo en la clínica.

### **8.4.1.3 Fase 3**

#### **DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO Y CREACION DE LA LISTA DE CHEQUEO EN VISUAL BASIC.**

Esta fase, es producto de la observación y análisis del comportamiento de los procesos identificados de las unidades funcionales bajo estudio, desde la facturación del servicio prestado, hasta su solicitud. Centrando la atención en el comportamiento del procedimiento de facturación.

Por lo que se hizo evidente, la necesidad de establecer una herramienta que permitiera controlar y agilizar la auditoría del procedimiento de facturación, y lograra disminuir, el número de facturas glosadas por parte de las entidades clientes de la clínica.

- **DISEÑO**

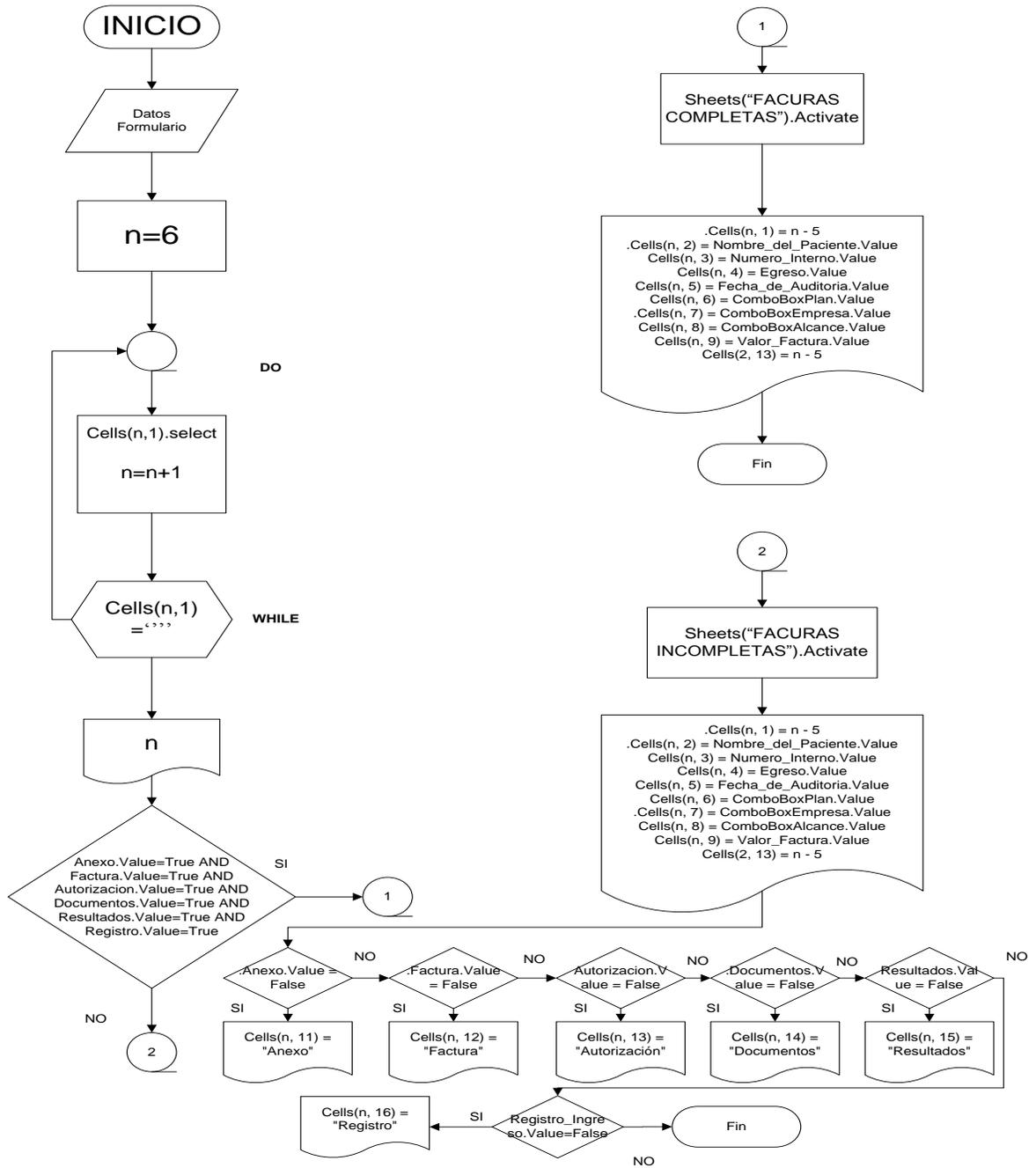
Para el diseño de la Lista de Chequeo, se realizó entrevista a la Coordinadora de Facturación, en donde se planteó esta herramienta como instrumento de control del proceso de facturación. Se determinó, realizar una evaluación al personal de facturación con la siguiente pregunta ¿Qué requisitos debe tener la factura que se envía para hacer el cobro de los servicios prestados? Con la cual, se mediría el

nivel de conocimiento que tenía el personal sobre su labor principal y serviría de referencia para la creación de la lista de chequeo.

Una vez aplicada la evaluación, junto con la Coordinadora de facturación se verificó el nivel de conocimiento del personal y se consolidó esta información en forma de lista de chequeo de los requisitos que debe tener la factura.

Dado, a las facilidades y accesibilidad que presentan herramientas como Excel, se planteó el diseño de la lista de chequeo en esta aplicación.

Imagen 2. Diagrama de Flujo Lista de Chequeo



Fuente: Autor Proyecto

- **CODIGO DE PROGRAMACION (VER ANEXO D)**

## **8.4.2. Resultados**

### **8.4.2.1 Fase 1**

#### **IDENTIFICACION Y ANALISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CUELLOS DE BOTELLA.**

El resultado de esta primera fase, es la información recopilada de la observación directa y la aplicación del instrumento de entrevista dirigida (ver Instrumento de entrevista, anexo E). La información transcrita de los audios recopilados en la aplicación del instrumento de entrevista es de uso confidencial y exclusivo de la practicante.

En esta fase, se delimitaron los principales procedimientos administrativos que generan información contable y financiera en las unidades funcionales, así:

- **Unidad Funcional de Apoyo Diagnostico (Laboratorio Clínico)**
  - Procedimiento de solicitud y evaluación de insumos y reactivos
  - Procedimiento de recepción, almacenamiento e inventario de insumos y reactivos
  - Procedimiento del manejo del flujo de información de la facturación del servicio.
- **Unidad Funcional de Apoyo Diagnostico (Imágenes Diagnósticas)**
  - Procedimiento de solicitud y evaluación de insumos
  - Procedimiento de recepción, almacenamiento e inventario de insumos
  - Procedimiento del manejo del flujo de información de la facturación del servicio.
- **Unidad Funcional de Apoyo Terapéutico (Banco de Sangre)**

- Procedimiento de solicitud y evaluación de insumos y reactivos
- Procedimiento de recepción, almacenamiento e inventario de insumos y reactivos
- Procedimiento del manejo del flujo de información de la facturación del servicio.

Se encontraron Cuellos de Botella para los servicios así:

- **Unidad Funcional de Apoyo Diagnóstico (Laboratorio Clínico)**

- Procedimiento de recepción, almacenamiento e inventario de insumos y reactivos.

El inventario no se actualizaba en el sistema a tiempo, por lo que al realizar la solicitud de los insumos y reactivos, el administrativo de compras veía existencias, que ya no estaban disponibles en la bodega del servicio y no se le daba la prioridad que requería.

- Procedimiento del manejo del flujo de información de la facturación del servicio.

Por otro lado, el Laboratorio Clínico no entrega a tiempo los soportes de la liquidación de los servicios prestados, para su oportuna facturación, debido a que los proveedores no despachan los pedidos completos, ni a tiempo por la cartera que maneja la clínica con ellos, por lo tanto no cuenta con los insumos y reactivos para la normal y continua facturación.

- **Unidad Funcional de Apoyo Diagnóstico (Imágenes Diagnósticas)**

- Procedimiento de recepción, almacenamiento e inventario de insumos

Se presenta desperdicio de material ya que los pedidos no son recibidos a tiempo, y no se tienen las placas del tamaño adecuado para cada examen, esto ocurre porque los proveedores no despachan a tiempo los pedidos, debido a la cartera que la clínica maneja con ellos, por lo tanto el despacho de pedidos es condicionado a los abonos que realice la clínica.

- Procedimiento del manejo del flujo de información de la facturación del servicio.

El servicio de Imágenes Diagnosticas, no puede entregar la copia de la lectura de los resultados para su oportuna facturación debido a que las imágenes se extravían en los diferentes servicios (hospitalización y urgencias principalmente), por lo tanto no pueden ser leídos por el radiólogo y esa liquidación es glosada.

- **Unidad Funcional de Apoyo Terapéutico (Banco de Sangre)**

- Procedimiento del manejo del flujo de información de la facturación del servicio.

El principal cuello de botella en este servicio se presenta, porque las liquidaciones de los servicios prestados no son recogidas a tiempo, por lo tanto podía transcurrir dos, tres o más días sin que los soportes y liquidaciones se entregaran a facturación.

Debido a los cuellos de botella identificados, se habló con la persona encargada de facturar los servicios prestados de las unidades funcionales bajo estudio. Esta persona manifestó, tener un formato creado por ella en donde relaciona las liquidaciones que no pueden ser facturadas con la fecha en la que realiza la devolución al servicio, pero que no tiene control de cuando le regresan esas liquidaciones para ser facturadas.

Para dar solución a los cuellos de botellas encontrados, se habló con los directivos de los servicios bajo estudio y con la coordinadora de Facturación, en donde se dio reporte y se propuso realizar una herramienta que permita agilizar la auditoria de la facturación de los servicios ambulatorios de las unidades funcionales bajo estudio.

#### 8.4.2.2 Fase 2

### **ACTUALIZACION DE LA CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS EN LAS UNIDADES FUNCIONALES BAJO ESTUDIO APLICANDO EL CICLO PHVA (PLANIFICAR-HACER-VERIFICAR-ACTUAR)**

- Unidad funcional Apoyo Diagnostico
  - Procedimientos actualizados servicio de laboratorio clínico (ver anexo F)
  - Procedimientos actualizados servicio de imágenes diagnosticas (ver anexo G)
  - Caracterización de procesos servicio de laboratorio clínico (ver anexo H)
  - Caracterización de procesos servicio de imágenes diagnósticas (ver anexo I)
- Unidad funcional Apoyo Terapéutico
  - Procedimientos actualizados servicio de banco de sangre (ver anexo J)
  - Caracterización de procesos servicio de banco de sangre (ver anexo K)

El resultado de esta segunda fase, fue la documentación de los procedimientos y las caracterizaciones de procesos, ajustados a las necesidades actuales de las Unidades de Apoyo bajo estudio.

En donde, se identificó el procedimiento, el objeto de este, el alcance, el responsable de cada actividad y el diagrama de flujo correspondiente. Posterior a ello, se verificó, que la información contenida en la caracterización de procesos, hiciera alusión a la gestión actual de la organización.

Esto, con el fin de que el director financiero y el personal de la clínica interesado, puedan solicitar, conocer y relacionar que información no asistencial se recibe, se genera y se entrega a otros procesos y es de gran importancia para el

sostenimiento de la clínica, ya que esos procesos y procedimientos son generadores de información que alimenta el sistema contable y financiero.

### **8.4.2.3 Fase 3**

#### **DISEÑO Y CREACION DE LISTA DE CHEQUEO EN EXCEL**

- Lista de Chequeo (ver anexo L)
- Instrucciones de uso de la Lista de Chequeo (ver anexo M)

## 9. CONCLUSIONES

- Identificar las actividades que conforma los procedimientos de éste estudio, permitió reajustarlos a su aplicación actual y establecer su alcance en relación con los procesos que conforman la organización.
- Analizar la información recolectada permitió establecer los procedimientos para cada uno de los servicios objeto de estudio, e identificar la importancia del flujo de información existente entre éstos y los demás procesos de la clínica, de manera que su comprensión facilitara posteriormente el ajuste de las caracterizaciones a las necesidades actuales de la clínica.
- Aún, cuando se han caracterizado los procedimientos en el estudio, se concluye que es indispensable que la clínica desde su gestión financiera, implemente estrategias que permitan garantizar el suministro de insumos a las diferentes unidades funcionales, de manera que elimine los actuales cuellos de botella, en la entrega de soportes a facturación de los servicios prestados, para su posterior cobro.
- Diseñar una herramienta como la Lista de Chequeo, que facilitara auditar los requisitos de facturación para los servicios ambulatorios de la Unidades Funcionales bajo estudio, permitirá agilizar y llevar un control sobre el de cumplimiento de la entrega oportuna de los soportes para el efectivo recaudo de los servicios ambulatorios prestados a las entidades clientes de la clínica.

## 10. BIBLIOGRAFIA

- Harrington, H James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santafé de Bogotá: McGraw Hill Interamericana, S.A. 1992
- Bravo, Juan. Reingeniería de negocios. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A. 1995
- Hammer, Michael y Champy, James. Reingeniería. Colombia: Carvajal, 1994.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global. México: McGraw Hill Interamericana, S.A. 1999.
- Charles W. L. Hill. Gareth R. Jones. Administración estratégica, 8ª Edición, México: McGraw Hill Interamericana editores, S.A., 2009, ISBN 13: 978-970-10-7269-1

## 11. WEBGRAFIA

- [http://www.bogota.gov.co/secretariageneral/premio\\_gestioncalidad\\_2011/guiadistritaldeproceso.pdf](http://www.bogota.gov.co/secretariageneral/premio_gestioncalidad_2011/guiadistritaldeproceso.pdf)
- [http://www.unalmed.edu.co/josemaya/Ing\\_prod/Control%20de%20Proceso-%20Metodo.pdf](http://www.unalmed.edu.co/josemaya/Ing_prod/Control%20de%20Proceso-%20Metodo.pdf)
- <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/658306P438mp.pdf>

## ANEXOS

### Anexo A: Costos por Servicio.

<b>BANCO DE SANGRE</b>				
<b>PERIODOS</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>COSTOS</b>	<b>M.BRUTO</b>	<b>%M.BRUTO</b>
ENERO	12.970.168	18.865.820	(5.895.652)	-45%
FEBRERO	12.675.378	33.215.150	(20.539.772)	-162%
MARZO	24.853.112	52.541.953	(27.688.841)	-111%
ABRIL	23.643.395	55.200.331	(31.556.936)	-133%
MAYO	21.233.224	28.294.874	(7.061.650)	-33%
JUNIO	33.405.910	75.343.985	(41.938.075)	-126%
JULIO	49.048.099	32.440.801	16.607.298	34%
AGOSTO	68.543.635	54.628.003	13.915.632	20%
SEPTIEMBRE	71.232.410	52.571.857	18.660.553	26%
OCTUBRE	58.428.621	62.627.472	(4.198.851)	-7%
NOVIEMBRE	56.449.642	45.272.812	11.176.830	20%
DICIEMBRE	95.513.121	61.990.231	33.522.890	35%
<b>TOTAL</b>	<b>527.996.715</b>	<b>572.993.289</b>	<b>(44.996.574)</b>	<b>-9%</b>
SUMATORIA CUADRO	567.060.194	569.125.025	(2.064.831)	0
DIFERENCIA	(39.063.479)	3.868.264	(42.931.743)	0

<b>LABORATORIO</b>				
<b>PERIODOS</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>COSTOS</b>	<b>M.BRUTO</b>	<b>%M.BRUTO</b>
ENERO	89.879.635	62.617.711	27.261.924	30%
FEBRERO	102.866.883	101.774.967	1.091.916	1%
MARZO	140.091.898	107.872.010	32.219.888	23%
ABRIL	90.131.638	121.899.326	(31.767.688)	-35%
MAYO	146.664.867	98.473.030	48.191.837	33%
JUNIO	133.948.119	127.639.287	6.308.832	5%
JULIO	216.460.885	151.953.615	64.507.270	30%
AGOSTO	212.589.128	134.467.269	78.121.859	37%
SEPTIEMBRE	236.522.233	141.998.206	94.524.027	40%
OCTUBRE	290.644.707	134.777.599	155.867.108	54%
NOVIEMBRE	262.737.601	142.969.492	119.768.109	46%
DICIEMBRE	241.715.957	125.445.312	116.270.645	48%
<b>TOTAL</b>	<b>2.164.253.551</b>	<b>1.451.887.824</b>	<b>712.365.727</b>	<b>33%</b>

SUMATORIA CUADRO	2.143.231.907	1.450.580.754	502.594.283	23%
------------------	---------------	---------------	-------------	-----

DIFERENCIA	21.021.644	1.307.070	209.771.444	
------------	------------	-----------	-------------	--

<b>IMAGENOLOGIA</b>				
<b>PERIODOS</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>COSTOS</b>	<b>M.BRUTO</b>	<b>%M.BRUTO</b>
ENERO	84.194.878	45.436.060	38.758.818	46%
FEBRERO	116.891.320	67.530.639	49.360.681	42%
MARZO	77.147.283	45.775.696	31.371.587	41%
ABRIL	84.997.532	51.605.257	33.392.275	39%
MAYO	94.235.959	69.829.461	24.406.498	26%
JUNIO	82.041.998	65.103.864	16.938.134	21%
JULIO	127.551.523	106.572.886	20.978.637	16%
AGOSTO	87.407.687	81.655.107	5.752.580	7%
SEPTIEMBRE	121.525.819	64.722.557	56.803.262	47%
OCTUBRE	117.040.188	50.682.574	66.357.614	57%
NOVIEMBRE	138.313.466	48.619.059	89.694.407	65%
DICIEMBRE	150.189.641	94.446.056	55.743.585	37%
<b>TOTAL</b>	<b>1.281.537.294</b>	<b>791.979.216</b>	<b>489.558.078</b>	<b>38%</b>

SUMATORIA CUADRO	1.293.413.469	790.819.186	502.594.283	39%
DIFERENCIA	(11.876.175)	1.160.030	(13.036.205)	

## **Anexo B: Caracterización de Procesos de la Clínica Metropolitana de Bucaramanga**

(Ver archivo anexo medio magnético)

**Anexo C: Manuales de procedimientos de la Clínica Metropolitana de Bucaramanga**

(Ver archivo anexo medio magnético)

## Anexo D: Código De Programación

```
Public n As Integer
Private Sub Almacenar_Click()
```

```
If
UserForm1.Nombre_del_Paciente.Value
= Empty Or
UserForm1.ComboBoxPlan.Value =
Empty Or
UserForm1.Numero_Interno.Value =
Empty Or UserForm1.Egreso.Value =
Empty Then
MsgBox ("Existen campos sin llenar en la
sección Información Básica")
```

```
End If
```

```
If UserForm1.ComboBoxEmpresa.Value
= Empty Or
UserForm1.ComboBoxAlcance.Value =
Empty Or
UserForm1.Valor_Factura.Value = Empty
Or UserForm1.ComboBoxAlcance.Value
= Empty Or
UserForm1.Fecha_de_Auditoria.Value =
Empty Or UserForm1.Auditor.Value =
Empty Then
```

```
MsgBox ("Existen campos sin llenar en la
sección Datos de Facturación")
End
End If
```

```
If UserForm1.Anexo.Value = True And
UserForm1.Autorizacion.Value = True
And UserForm1.Documentos.Value =
True And UserForm1.Factura.Value =
True And
UserForm1.Registro_Ingreso.Value =
True And UserForm1.Resultados.Value =
True Then
Sheets("FACTURAS
COMPLETAS").Activate
```

```
n = 6
ActiveSheet.Cells(6, 1).Select
```

```
Do While ActiveCell.FormulaR1C1 <> ""
n = n + 1
ActiveCell.Offset(1, 0).Select
```

```
Loop
```

```
ActiveSheet.Cells(n, 1) = n - 6
ActiveSheet.Cells(n, 2) =
UserForm1.Nombre_del_Paciente.Value
ActiveSheet.Cells(n, 3) =
UserForm1.Numero_Interno.Value
ActiveSheet.Cells(n, 4) =
UserForm1.Egreso.Value
ActiveSheet.Cells(n, 5) =
UserForm1.Fecha_de_Auditoria.Value
ActiveSheet.Cells(n, 6) =
UserForm1.ComboBoxPlan.Value
ActiveSheet.Cells(n, 7) =
UserForm1.ComboBoxEmpresa.Value
ActiveSheet.Cells(n, 8) =
UserForm1.ComboBoxAlcance.Value
ActiveSheet.Cells(n, 9) =
UserForm1.Valor_Factura.Value
ActiveSheet.Cells(2, 11) = n - 6
ActiveSheet.Cells(5, 11) =
UserForm1.Auditor.Value
ActiveSheet.Cells(1, 11).Select
Call Módulo1.Rellenar
ActiveSheet.Range("K1").Select
ActiveCell.FormulaR1C1 = "=SUM(C[-
2])"
ActiveSheet.Range("K2:K3").Select
```

```
Else
```

```
Sheets("FACTURAS
INCOMPLETAS").Activate
n = 6
ActiveSheet.Cells(6, 1).Select
Do While ActiveCell.FormulaR1C1 <> ""
n = n + 1
ActiveCell.Offset(1, 0).Select
```

```
Loop
```

```

ActiveSheet.Cells(n, 1) = n - 6
ActiveSheet.Cells(n, 2) =
UserForm1.Nombre_del_Paciente.Value
ActiveSheet.Cells(n, 3) =
UserForm1.Numero_Interno.Value
ActiveSheet.Cells(n, 4) =
UserForm1.Egreso.Value
ActiveSheet.Cells(n, 5) =
UserForm1.Fecha_de_Auditoria.Value
ActiveSheet.Cells(n, 6) =
UserForm1.ComboBoxPlan.Value
ActiveSheet.Cells(n, 7) =
UserForm1.ComboBoxEmpresa.Value
ActiveSheet.Cells(n, 8) =
UserForm1.ComboBoxAlcance.Value
ActiveSheet.Cells(n, 9) =
UserForm1.Valor_Factura.Value
ActiveSheet.Cells(2, 12) = n - 6
ActiveSheet.Cells(5, 12) =
UserForm1.Auditor.Value
If UserForm1.Anexo.Value = False Then
ActiveSheet.Cells(n, 10) = "Anexo"
End If

If UserForm1.Factura = False Then
ActiveSheet.Cells(n, 11) = "Copia
Factura"
End If

If UserForm1.Autorizacion.Value = False
Then
ActiveSheet.Cells(n, 12) = "Autorización"
End If

If UserForm1.Documentos.Value = False
Then
ActiveSheet.Cells(n, 13) = "Documentos"
End If

If UserForm1.Resultados.Value = False
Then
ActiveSheet.Cells(n, 14) = "Resultados"
End If

If UserForm1.Registro_Ingreso.Value =
False Then
ActiveSheet.Cells(n, 15) = "Registro de
Ingresos"
End If

Call Módulo1.Rellenar
ActiveSheet.Range("L1").Select
ActiveCell.FormulaR1C1 = "=SUM(C[-3])"
ActiveSheet.Range("L2:L3").Select
End If

UserForm1.ComboBoxAlcance.Clear
UserForm1.ComboBoxEmpresa.Clear
UserForm1.ComboBoxPlan.Clear
UserForm1.ComboBoxUnidadF.Clear

End Sub
Private Sub
ComboBoxPlan_DropButton_Click()

UserForm1.ComboBoxEmpresa.Clear

If UserForm1.ComboBoxPlan.ListCount =
0 Then
UserForm1.ComboBoxPlan.AddItem
"EPS"
UserForm1.ComboBoxPlan.AddItem
"EPS-S"
UserForm1.ComboBoxPlan.AddItem
"UNICO"
UserForm1.ComboBoxPlan.AddItem
"SOAT"
UserForm1.ComboBoxPlan.AddItem
"POLIZA ESCOLAR"
UserForm1.ComboBoxPlan.AddItem
"MEDICINA PREPAGADA"
UserForm1.ComboBoxPlan.AddItem
"ARL"
End If
End Sub

Private Sub
ComboBoxAlcance_DropButton_Click()

If UserForm1.ComboBoxUnidadF.Value
= "APOYO DIAGNOSTICO" Then

If
UserForm1.ComboBoxAlcance.ListCount
= 0 Then
UserForm1.ComboBoxAlcance.AddItem
"LABORATORIO CLINICO"
UserForm1.ComboBoxAlcance.AddItem
"IMAGENOLOGIA"

```

```

End If
End If

If UserForm1.ComboBoxUnidadF.Value = "APOYO TERAPEUTICO" Then

If
UserForm1.ComboBoxAlcance.ListCount = 0 Then
UserForm1.ComboBoxAlcance.AddItem "TERAPIA FISICA"
UserForm1.ComboBoxAlcance.AddItem "BANCO DE SANGRE"
End If
End If
End Sub

Private Sub
ComboBoxEmpresa_DropButton_Click()

If UserForm1.ComboBoxPlan.Value = "EPS" Then

If
UserForm1.ComboBoxEmpresa.ListCount = 0 Then
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "SOLSALUD"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "SALUD TOTAL"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "COOMEVA"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "COMFENALCO"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "SALUDCOP"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "CAFESALUD"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "NUEVA EPS"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "FOSCAL NUEVA"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "FOSCAL UT AVANZAR"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "ALIANZA DIAGNOSTICA S.A"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "CAPRUIS"

UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "CENTRO ONCOLOGICO"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "CLINICA CHICAMOCHA"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "CLINICA BUCARAMANGA"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "CLINICA REVIVIR"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "FAMISNAR"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "GOLDEN GROUP S.A"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "IPC SERVICLINICAS"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "LOGISALUD"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "SANITAS"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "UNIDAD ADVENTISTA"

End If

End If

If UserForm1.ComboBoxPlan.Value = "POLIZA ESCOLAR" Then

If
UserForm1.ComboBoxEmpresa.ListCount = 0 Then
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "GENERALI COLOMBIA"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "SEGUROS DEL ESTADO S.A"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "ASEGURADORA SOLIDARIA"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "SURAMERICANA"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "SEGUROS BOLIVAR"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem "POSITIVA COMPANIA DE SEGUROS"

End If
End If

If UserForm1.ComboBoxPlan.Value = "MEDICINA PREPAGADA" Then

```

```

If
UserForm1.ComboBoxEmpresa.ListCoun
t = 0 Then
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem
"CAFE SALUD"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem
"SALUD COLPATRIA S.A"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem
"COLSANITAS"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem
"SURAMERICANA"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem
"LOGISALUD"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem
"COMFENALCO"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem
"MEDISALUD"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem
"MEDISANITAS"

End If
End If

```

```

If UserForm1.ComboBoxPlan.Value =
"EPS-S" Then

```

```

If
UserForm1.ComboBoxEmpresa.ListCoun
t = 0 Then
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem
"SOLSALUD EPS-S"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem
"ASMET SALUT EPS-S"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem
"COMPARTA EPS-S"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem
"SALUD VIDA ENDISALUD"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem
"COOSALUD"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem
"CAPRECOM"
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem
"SECRETARIA DE SALUD DE
SANTANDER"

```

```

End If
End If

```

```

If UserForm1.ComboBoxPlan.Value =
"UNICO" Then

```

```

If
UserForm1.ComboBoxEmpresa.ListCoun
t = 0 Then
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem
"UNICO"

```

```

End If
End If

```

```

If UserForm1.ComboBoxPlan.Value =
"SOAT" Then

```

```

If
UserForm1.ComboBoxEmpresa.ListCoun
t = 0 Then
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem
"SOAT"

```

```

End If
End If

```

```

If UserForm1.ComboBoxPlan.Value =
"ARL" Then

```

```

If
UserForm1.ComboBoxEmpresa.ListCoun
t = 0 Then
UserForm1.ComboBoxEmpresa.AddItem
"ARL"

```

```

End If
End If

```

```

End Sub

```

```

Private Sub
ComboBoxUnidadF_DropButtonClick()
UserForm1.ComboBoxAlcance.Clear

```

```

If
UserForm1.ComboBoxUnidadF.ListCoun
t = 0 Then
UserForm1.ComboBoxUnidadF.AddItem
"APOYO DIAGNOSTICO"
UserForm1.ComboBoxUnidadF.AddItem
"APOYO TERAPEUTICO"

```

```
End If
End Sub
Private Sub TextBox2_Change()
End Sub
Private Sub CommandButton1_Click()
UserForm3.Show
End Sub
Private Sub Factura_Click()
End Sub
End Sub
Private Sub Label5_Click()
End Sub
Private Sub UserForm_Click()
End Sub
Private Sub Valor_Factura_Change()
End Sub
```

## **Anexo E: Instrumento de entrevista**

### **CUESTIONARIO**

#### **PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS UNIDADES FUNCIONALES DE APOYO DIAGNÓSTICO (LABORATORIO CLÍNICO, IMÁGENES DIAGNÓSTICAS) Y TERAPÉUTICO (BANCO DE SANGRE)**

1. ¿Considera usted que existen procesos administrativos definidos actualmente en su área de trabajo?
2. Si su respuesta es afirmativa ¿Cuáles considera usted que son esos procesos administrativos?
3. En su criterio, ¿Qué se hace en dichos procesos? ¿Qué actividades se llevan a cabo?
4. ¿Cuál considera que es el propósito de estas actividades en el servicio de Laboratorio Clínico/Imágenes Diagnósticas/Banco de Sangre?
5. ¿Quién es el encargado de realizar estas actividades?
6. ¿Cuál es el tiempo que tarda cada actividad en ser realizada según su criterio?
7. ¿Considera usted que los procesos administrativos son utilizados en las unidades funcionales de apoyo diagnóstico y terapéutico para los servicios de Laboratorio Clínico, Imágenes Diagnósticas y Banco de Sangre?
8. De acuerdo a su criterio, ¿Cómo se utilizan dichos procesos en las unidades funcionales de apoyo diagnóstico y terapéutico (En los servicios mencionados anteriormente) para alimentar el sistema contable y financiero de la clínica?
9. ¿Cómo percibe usted la situación actual de los procesos administrativos de los servicios de las unidades funcionales de apoyo diagnóstico y terapéutico (Laboratorio Clínico, Imágenes Diagnósticas y Banco de Sangre) en cuanto a la calidad de la información producida, la pertinencia y la oportunidad?

10. ¿Cuáles de los procesos administrativos actuales del servicio de Laboratorio Clínico/Banco de Sangre/ Imágenes Diagnósticas considera usted que deben mejorarse? ¿cuáles deberían cambiarse? y ¿cuáles deberían implementarse?
11. ¿Con que frecuencia se realizan estos procesos en su unidad funcional de apoyo diagnóstico y terapéutico para los servicios de Laboratorio Clínico, Imágenes Diagnósticas y Banco de Sangre?
12. ¿Piensa que se está ejerciendo algún tipo de control sobre dichos procesos?
13. Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de control considera que se está ejerciendo sobre estos procesos?
14. ¿Conoce usted cuáles son los resultados generados por dicho control?
15. ¿Considera que deben hacerse mejoras en materia de control con respecto a estos procesos?
16. ¿Conoce usted los procedimientos que se llevan a cabo en los procesos administrativos de su unidad funcional para los servicios de Laboratorio Clínico, Imágenes Diagnósticas y Banco de Sangre?
17. ¿Existe alguna herramienta o proceso sistematizado para el desarrollo de los procedimientos?
18. ¿Cuál considera usted que es la secuencia lógica de los procesos administrativos y sus respectivos procedimientos en su unidad funcional de apoyo para los servicios mencionados anteriormente?
19. ¿Considera usted que existen cuellos de botella en el flujo de la información de los procesos actuales para los servicios de Laboratorio Clínico, Imágenes Diagnósticas y Banco de Sangre de las unidades funcionales de apoyo diagnóstico y terapéutico?  
Si su respuesta es afirmativa ¿Cuáles son esos cuellos de botella y considera usted que generan consecuencias sobre el sistema contable y financiero de la clínica?

## **Anexo F: Procedimientos actualizados servicio de laboratorio clínico**

(ver archivo anexo medio magnético)

## **Anexo G: Procedimientos actualizados servicio de imágenes**

(ver archivo anexo medio magnético)

## Anexo H: Caracterización de procesos servicio de laboratorio

 <small>CLÍNICA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA S.A.</small>	<b>CLÍNICA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA S.A.</b> <b>COORDINACIÓN DE CALIDAD</b> <b>CARACTERIZACIÓN</b>		<b>CODIGO</b> FQ-25 <b>VERSIÓN</b> 03 <b>FECHA:</b> 05/2013
	<b>UNIDAD FUNCIONAL</b> APOYO DIAGNÓSTICO	<b>ALCANCE</b>	<b>LABORATORIO CLÍNICO</b>
	<b>PROPÓSITO</b> Brindar atención e información oportuna, efectiva y con calidad a todas las partes interesadas que conforman la organización, clientes internos y externos del Laboratorio Clínico.	<b>AUTORIDAD(ES)</b>	<b>COORDINACIÓN DEL LABORATORIO.</b>

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	SALIDAS	CLIENTES
<b>PLANEAR</b>						
<b>-Gerencia general</b> <b>-Departamento de calidad</b>	Direccionamiento estratégico.	Determinar las actividades del proceso encaminadas al cumplimiento de la política y objetivos de calidad de la institución.	Coordinación de laboratorio Clínico	Direccionamiento estratégico	Planes de cumplimiento del direccionamiento estratégico	-Bacteriólogos, auxiliares y secretarías del laboratorio. -personal de la institución. -Usuarios. -Proveedores
<b>Recurso Humano</b>	-Necesidades del servicio. -Novedades del personal. -Manual de funciones.	Planear la programación mensual de los turnos y determinar necesidades del servicio para definir funciones y horarios del personal.	Coordinación de laboratorio Clínico	Manual de funciones y perfil del cargo	Programación de turnos	-Bacteriólogos. -Auxiliares. -Jefe de Recurso humano.
<b>-Gerencia general</b> <b>-Bacteriólogo de calidad y/o auxiliar de laboratorio clínico</b>	-Convenios suscritos con EAPB. -Inventarios. -Formato de solicitud de pedido FA-01	Determinar los insumos, reactivos y elementos de oficina necesarios para el buen funcionamiento del servicio.	Coordinación de laboratorio Clínico	Inventario mensual de bodega de laboratorio	Formato de solicitud de pedido FA-01	Almacén principal.

-Casas Comerciales. -Entes externos.	-Cronograma de mantenimiento preventivo. -Cumplimiento de normatividad	Planificar los mantenimientos preventivos de equipos del laboratorio clínico.	Coordinación de laboratorio Clínico	-Programación de visitas mantenimiento por las casas comerciales. -Hojas de vida de equipos.	Cronograma de mantenimiento preventivo.	Mantenimiento
-Bacteriólogos, auxiliares y secretarías. -Casas Comerciales	-Sondeo de necesidades. -Cronograma de capacitaciones.	Planificar y solicitar las capacitaciones requeridas en el servicio.	Coordinación de laboratorio Clínico	-Perfil del cargo del personal. -Sondeo de necesidades de capacitación. -Ofrecimiento de casas comerciales	Solicitud de capacitaciones	-Recurso Humano. -Casas comerciales
-Soporte técnico de casas comerciales. -Mantenimiento institucional. -Bacteriólogos	-Reporte de mantenimiento correctivo y preventivo. -Reporte de acciones correctivas relacionadas con el desempeño de los equipos.	Proponer y sustentar cambio de tecnología	Coordinación de laboratorio Clínico	-Reportes de mantenimientos correctivos de los equipos. -Reporte de acciones correctivas.	-Solicitud de cambio de tecnología -Solicitud de pedido	-Comité de compras. -Almacén. -Mantenimiento. -Gerencia general.
<b>HACER</b>						
-Bacteriólogos -Auxiliares de Laboratorio -Secretarías	Solicitud de pedido interno FA-01	Solicitar y recibir los insumos, reactivos y elementos de oficina necesarios para el buen funcionamiento del servicio.	-Coordinación de Laboratorio Clínico -Bacteriólogos -auxiliares de Laboratorio -secretarías	Inventario mensual de bodega de laboratorio	-Formato de solicitud de pedido FA-01 -Traspaso salidas de almacén principal	Bodega de Laboratorio

<b>-UCI</b> <b>-CX</b> <b>-urgencias</b> <b>-Hospitalización</b>	-Registro de llamadas recibidas FLC-06 -Solicitud de Examen FDM-09 -Muestras de UCI	Atender las llamadas de los servicios para la toma de exámenes.  Recibir las órdenes de solicitud de exámenes y muestras para su procesamiento.  Ingresar las órdenes al sistema, liquidar los exámenes solicitados y generar orden de trabajo	-Bacteriólogos -auxiliares de Laboratorio -secretarias	-Formato de llamadas telefónicas recibidas FLC-06 -Sistema de información hospitalario SIHOS	-Ordenes de trabajo -Registro de llamadas -Servicios liquidados	-Auxiliar de Laboratorio -Secretarias -Bacteriólogos
<b>-Usuarios cotizantes</b> <b>-Usuarios Beneficiarios</b> <b>-Usuarios particulares</b> <b>-Otros usuarios</b>	-Solicitud de Exámenes -Autorizaciones de Servicios	Recibir la solicitud de exámenes de los pacientes que ingresan por consulta externa.  Brindar información, solicitar documentos y autorización.  Ingresar los pacientes al sistema y liquidar los exámenes.  Entregar recibo para pagos en caja (particulares), o cuotas moderadoras para quien lo requiera	-Bacteriólogos -auxiliares -secretarias	-Convenios -Plegables informativos -Intranet	Recibos para cancelar en caja	-Caja Principal -Caja de Urgencias -Sistema de Información Hospitalario SIHOS
<b>-Usuarios cotizantes</b> <b>-Usuarios Beneficiarios</b> <b>-Otros usuarios</b>	Autorización de servicios	Remitir al usuario la EAPB para corregir errores en la orden de servicio emitida o de exámenes no pos para su correcto diligenciamiento o autorización.	Secretarias de Laboratorio	-Convenios -Acuerdo 008 DE 12-29-2009 -Manual tarifario ISS 2001	Devolución de orden de servicio	Empresa Administradora de Planes de Beneficio

<b>-Recepción de Laboratorio</b> <b>-Muestras de UCI</b>	-Ordenes de servicios -Muestras	Realizar toma de muestras, preparación y procesamiento de los exámenes en las áreas respectivas.  Identificar las muestras que no son aptas para el procesamiento, localizar al paciente y solicitar nueva muestra.  Registrar en los libros de cada sección los resultados y transcribir en las órdenes de servicio los resultados obtenidos  Entregar órdenes con resultados para edición y firma de los mismos.	-Bacteriólogos -Auxiliares de Laboratorio	-Manual de Toma de Muestras -Manual de Procedimientos del Laboratorio de referencia -Procedimiento de las áreas del Laboratorio -Libros de registro -Memoria interna de equipos	-Resultados -Registros en libros - Backup en equipos	Bacteriólogos
<b>Bacteriólogos</b>	Orden de Servicios con resultados transcritos	Entregar resultados al servicio al cual pertenecen (Urge, UCI, hospitalización, Cirugía y consulta externa).	-Bacteriólogos -Auxiliares de Laboratorio	-Registro de Entrega de resultados -Información del SIHOS	Resultados	-Urgencias -Hospitalización -Cx -UCI -Usuarios ambulatorios
<b>Sistema de información Hospitalario SIHOS</b>	Datos	Realizar estadística mensual de actividades.	Bacterióloga de Calidad	-Sistema de información hospitalario SIHOS -Hojas de Cálculo preestablecidas	Datos Estadísticos	-Coordinación del Laboratorio -Departamento de Calidad -Gerencia General -Comités Institucionales

<b>Sistema de Información hospitalario SIHOS</b>	Datos	Realizar costos mensuales del laboratorio	Bacterióloga de Calidad	Sistema de información Hospitalario SIHOS	Costos mensuales	-Coordinación del Laboratorio -Gerencia General
<b>Sistema de Información Hospitalario SIHOS</b>	Relación exámenes especializados a remitir	Remitir muestras a laboratorios de referencia	Bacterióloga de Calidad	-Servicio de Mensajería del Laboratorio de Referencia -Elementos de embalaje y envío -Formatos para remisión -SIHOS	-Muestras -Formatos de remisión diligenciados	Laboratorio de Referencia
<b>-Áreas de procesamiento de muestras -Áreas de lavado y secado de material -Coordinación de procesos ambientales -Salud Ocupacional</b>	-Material sucio -Desechos -Elementos de protección Personal	Realizar procedimiento de lavado y/o esterilización del material sucio.  Distribuir y almacenar los materiales limpios en los sitios de trabajo.  Aplicar las normas vigentes de Bioseguridad para el manejo de desechos.  Aplicar el Protocolo establecido para el manejo de desechos en la institución.	-Bacteriólogos -Auxiliares de Laboratorio -secretarías	-Procedimiento de limpieza y desinfección -Elementos de Protección Personal *Ruta Sanitaria	Desechos	Auxiliar de Servicios Generales
<b>Auxiliar de Servicios Generales</b>	-Instalaciones para limpieza -Desechos	Realizar limpieza diaria y aseo terminal semanal de las instalaciones del servicio de Laboratorio Clínico.  Realizar la ruta sanitaria para descarte de desechos.	-Auxiliares de laboratorio -Auxiliar de Servicios Generales	-Procedimiento de limpieza y desinfección -Elementos de Protección Personal -Ruta Sanitaria	-Desechos -Instalaciones para limpieza	Auxiliar de Servicios Generales

<b>Ropería y Lavandería</b>	Ropa limpia	Suministrar y alistar la ropa necesaria para el funcionamiento normal del servicio.	-Auxiliar de servicios Generales	Ropería y Lavandería	Ropa Sucia	Auxiliar de Servicios Generales
<b>-Bacteriólogos -Auxiliares de Laboratorio -Otras Instituciones</b>	Solicitud de préstamo de insumos o Reactivos	Suministrar o solicitar en calidad de préstamo a otras instituciones insumos y reactivos verificadas las existencias.	Bacteriólogos	-Inventario mensual de bodega de laboratorio -AZ de Insumos y Reactivos	Formato de Préstamos	-Bacteriólogos -Otras instituciones
<b>VERIFICAR</b>						
<b>Bacterióloga de control de calidad</b>	-Programas de Control interno y externo -Muestras de controles internos y externos.	Solicitar procesamiento de control interno (diario) y control externo (según programación) para las secciones de Química Clínica, Hematología, Especializados, Electrolitos, Gases arteriales y coloraciones.	Bacterióloga de Calidad	-Programas de gestión analítica de la calidad -Muestras de controles internos y externos. -Reactivos -Equipos	Reporte de controles interno y externo	Bacterióloga de Calidad
<b>Bacteriólogos</b>	Reporte de controles interno y externo	Registrar y graficar los resultados de los controles internos en el software.  Enviar resultados de control de calidad externo vía internet.	Bacterióloga de Calidad	-Sistemas de información de control de calidad interno RANDOX, MEDILAB. -Sistema De control de calidad externo RIQAS	-Resultados diarios de control de calidad interno y externo. -Gráficas mensuales. -Software alimentado con los datos.	Bacterióloga de Calidad

<b>Bacteriólogos</b>	Reporte de controles interno y externo	Validar los resultados de controles de calidad interno y externo de las pruebas corridas en el laboratorio	Bacterióloga de Calidad	-Sistemas de información de control de calidad interno RANDOX, MEDILAB. -Sistema De control de calidad externo RIQAS	-Gráficos de los sistemas de información. -Validación	Bacterióloga de Calidad
<b>-Secretarias. -Auxiliares. -Bacteriólogos</b>	Impresión de resultados	Revisar y comparar la edición de los resultados de los pacientes con las órdenes de servicio, firmarlos y devolverlos para su entrega o corrección.	Bacteriólogo	-Órdenes de trabajo. -Libros de registros. -Información guardada en el disco duro de los equipos. -Sistema de Información Hospitalario SIHOS	-Reportes validados y firmados para ser entregados -Resultados para corrección	-Urge. -cirugía. -Hospitalización. -UCI. -Usuario ambulatorio. -Secretaria del servicio -Usuarios ambulatorios
<b>Bacterióloga de control de calidad</b>	-Reactivos con la salida de almacén	Revisar stock de reactivos e insumos, fechas de vencimiento, números de lote registro Invima y presentaciones de los reactivos e insumos entregados al laboratorio clínico.	Coordinación de laboratorio Clínico	-Inventario bodega de laboratorio. -Información del sistema SIHOS	-Devolución. -Nota crédito. -Notificación a almacén principal. -Orden de pedido.	-Proveedor. -Almacén principal. -Contabilidad
<b>-Coordinación de laboratorio. -Bacteriólogo de calidad</b>	Inventario de Bodega del laboratorio	Realizar inventario físico de insumos y reactivos y comparar con almacén principal.	Bacterióloga de Calidad	-AZ de insumos y reactivos. -Inventario de bodega principal. -Inventario de bodega de laboratorio	-Bacteriólogo de calidad. -Auxiliar encargada de inventarios.	-Bacteriólogo de calidad. -Auxiliar encargada de inventarios.

<b>Coordinador del servicio</b>	Proceso no conforme	Solicitar auditoria interna al proceso que lo requiera	Coordinación de laboratorio Clínico	Acción correctiva preventiva o de mejora	Solicitud de auditoría	Departamento de calidad
<b>ACTUAR</b>						
<b>Cliente interno o externo</b>	-Queja. -Acción correctiva	Sugerencias, quejas y reclamos de clientes (internos y externos)	Coordinación de laboratorio Clínico	Diligenciamiento del formato de reporte de acciones correctivas, preventivas y de mejora. FQ-13	-Acciones correctivas -acciones preventivas -acciones de mejora	-SIAU. -Departamento de calidad. -Grupos primarios
<b>Bacteriólogo de calidad</b>	Registros de tiempos	Oportunidad en la prestación del servicio a los clientes internos y externos	Coordinación de laboratorio Clínico	-Información consignada de tiempo. -Meta del indicador	-Acciones correctivas -Oportunidad de mejora. -Ajuste de la meta del indicador	Usuario
<b>Bacteriólogo de calidad</b>	-Queja. -Acción correctiva	Seguimiento del servicio no conforme	Coordinación de laboratorio Clínico	Diligenciamiento del formato de reporte de acciones correctivas, preventivas y de mejora. FQ-13	-Acciones correctivas -Acciones preventivas -Acciones de mejora	-SIAU. -Departamento de calidad. -Grupos primarios
<b>Bacterióloga</b>	Resultado no conforme del control de calidad interno	Realizar correcciones, ajustes, toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora que den lugar en el proceso de control de calidad interno.	-Coordinación del laboratorio -Bacterióloga de Calidad	-Modelo de control y seguimiento de los dispositivos de medición. -Software de controles -Criterios de Gestión analítica en el Laboratorio	Acción correctiva	Bacterióloga de Calidad

<b>Bacterióloga</b>	Resultado no conforme del control de calidad externo	Realizar correcciones, ajustes, toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora que den lugar en el proceso de control de calidad externo.	-Coordinación del laboratorio -Bacterióloga de Calidad	-Modelo de control y seguimiento de los dispositivos de medición. -Software de controles -Criterios de Gestión analítica en el Laboratorio	Acción correctiva	Bacterióloga de Calidad
<b>INDICADORES ASOCIADOS</b>			<b>DOCUMENTOS RELACIONADOS</b>			
1. Oportunidad del servicio: Diferencia en minutos del tiempo entre la toma de la muestra y la entrega del resultado. (Consulta ext., urgencias, hospitalización, UCI)			Resolución Técnicas vigentes en habilitación de IPS			
2. Indicadores de competencia técnica:			Resolución vigente relacionada con la infraestructura de las IPS			
- CVR: Precisión			Manual de Normas Técnicas, Científicas y Administrativas para el Laboratorio Clínico.			
- Sesgo Promedio: Exactitud			Normatividad vigente del Sistema de Seguridad Social			
- Error Total: Confiabilidad			Registro de inventario de insumos y reactivos			
3. Pendientes de almacén: % de insumos o reactivos solicitados que quedan pendientes en el mes			Registro de entrada de insumos y reactivos			
4. Cumplimiento del plan de mantenimiento: Medir el cumplimiento de los mantenimientos programados para el área.			Registro de exámenes de química clínica, uro análisis, coprológicos, FFV, KOH, BK, Gram, microbiología, hematología, especializados.			
5. Oportunidad en la entrega de soportes de la liquidación a facturación: Diferencia entre la cantidad de cuentas liquidadas con soportes y cantidad de cuentas facturadas.						

#### DOCUMENTOS RELACIONADOS

Registro de ruta sanitaria

Registro de calibraciones de pruebas (Química clínica)

Gráficas de control de calidad interno (Química clínica, hematología, especializados)

Registros de control de calidad externo (Química clínica, hematología, especializados)

Procedimientos de las áreas de química clínica, hematología, microscopía, especializados, microbiología.

## Anexo I: Caracterización de procesos servicio de imágenes

 <small>CLÍNICA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA S.A.</small>	<b>CLÍNICA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA S.A.</b> <b>COORDINACIÓN DE CALIDAD</b> <b>CARACTERIZACIÓN</b>		<b>CODIGO</b> FQ-25 <b>VERSIÓN</b> 02 <b>FECHA:</b> 05/2013
	<b>UNIDAD FUNCIONAL</b> APOYO DIAGNÓSTICO	<b>ALCANCE</b>	<b>AUTORIDAD(ES)</b>
<b>PROPÓSITO</b>	Bridar soporte diagnóstico e información oportuna, efectiva y con calidad a todas las partes interesadas que conforman la organización, clientes internos y externos mediante la toma y análisis de estudios de imagenología (Rayos X, Ecografía, TAC)		

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	SALIDAS	CLIENTES
<b>PLANEAR</b>						
<b>Usuarios Servicios asistenciales</b>	Solicitud de atención telefónica o presencial (orden)	Programar la asignación de citas telefónica o presencial.	Secretaria R.X. Tecnólogos.	Programación de citas	Asignación de cita	Usuario
<b>Recurso Humano</b>	Solicitud de Programación de turnos	Planear la programación de turnos de Tecnólogos y Radiólogos.	Coordinación de Imagenología	Disponibilidad del Personal	Programación turnos Tecnólogos RX y radiólogos	-Radiólogos -Tecnólogos -Recurso Humano
<b>Personal de Imagenología.</b>	Informe de Inventarios.	Determinar los insumos necesarios para el servicio.	Coordinación de Imagenología.	Informe de Inventario.	Solicitud de pedido.	Almacén
<b>HACER</b>						
<b>Usuario</b>	-Documento de Identidad. -Orden médica -carnet EAPB	Realizar la admisión de los usuarios.	Secretaria R.X. Tecnólogos.	Documentos del usuario. Sistema de Información (SIHOS)	Registro de Admisión	-Tecnólogos -Radiólogos

<b>Usuario Jefes de Servicio</b>	-Orden Médica -Autorización -Documentos de Identidad	Liquidar los estudios de Imagenología	Secretaria R.X. Tecnólogos.	-Orden Médica -Autorización -Documentos	Liquidación	-Tecnólogos -Radiólogos
<b>Usuario Personal de Enfermería</b>	Orden Médica	Tomar los estudios de Imagenología	- Tecnólogos - Radiólogos	Equipos Insumos relacionados con el estudio.	Estudios	Radiólogos
<b>* Tecnólogos * Radiólogos</b>	Estudios de Imagenología	Realizar lectura de estudios de Imagenología	Radiólogos	Negatoscopio grabadora casetes	Grabación con los diagnósticos	Secretaria de Transcripción
<b>Radiólogos</b>	Grabación de diagnósticos	Transcripción de resultados de Imagenología	Transcriptora	-Computador -Impresora -grabadora	Resultado de estudios de Imagenología	-Archivo de pacientes ambulatorios. -Urgencias. -Hospitalización.
<b>Usuario Jefes de Servicio</b>	-Documento de Identificación. -Nombre del Usuario. -Número de Registro	Entregar resultados de estudios de Imagenología	-Secretaria R.X. -Transcriptora. -Tecnólogos	Datos del Usuario	Resultados	-Usuario -Jefes de Servicio
<b>Usuario. Secretaria R.X. Tecnólogos.</b>	-Orden médica -Autorización del estudio. -Liquidación del estudio. -Documentos	Entrega de liquidación del servicio con soportes a Facturación.	Secretaria R.X.	Liquidación del servicio con soportes.	Paquete relacionado en cuaderno correspondiente.	Facturación
<b>VERIFICAR</b>						
<b>Mantenimiento</b>	Cronograma de mantenimiento de equipos.	Verificar el cumplimiento de los mantenimientos programados.	Coordinación de Imagenología	Cronograma de mantenimiento de equipos.	Solicitud de mantenimiento	Mantenimiento

<b>Dirección Médica</b>	Certificado de renovación de licencia	Verificar la actualización de la licencia de los equipos.	Dirección Médica	-Equipos del servicio. -Hoja de vida de equipos.	Certificados	Archivo proceso de Imagenología.
<b>Radiocontrol dosimétrico Ltda. (empresa externa)</b>	Reporte de dosimetría	Verificar resultados de dosimetría	Coordinación de Imagenología	Dosímetros	Informe	Tecnólogos
<b>Personal de Imagenología</b>	-Registros de atención.  -Informe de Inventarios	Realizar seguimiento a las estadísticas mensuales e indicadores del proceso	Coordinación de Imagenología	-Registros -Formatos de Imagenología	Informe mensual	-Dirección Médica -Coordinación de Calidad.
<b>ACTUAR</b>						
<b>SIAU</b>	Reportes de Acciones correctivas, preventivas y de mejora.	Realizar correcciones, ajustes, investigaciones y toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora que den lugar en el proceso.		Solicitudes y reportes	Planes de acción a las acciones correctivas, reporte de eventos adversos.	Dirección Médica
<b>Comité de seguridad.</b>	Reporte de eventos adversos.	Monitoreo de eventos adversos.		Formato de eventos adversos.	Solicitudes de mantenimiento	Comité de seguridad del paciente.
<b>Otros servicios.</b>			Coordinación de Imagenología	Reporte de acciones correctivas, preventivas y de mejora.		-Mantenimiento -SIA -Servicios asistenciales.

INDICADORES ASOCIADOS	DOCUMENTOS RELACIONADOS
Oportunidad en la asignación de citas pacientes ambulatorios (ecografía y rayos x).	Formato relación de pacientes atendidos FID-01
Oportunidad en la toma de estudios pacientes ambulatorios.	Formato control consumo de materiales FID-02
Oportunidad en la toma de estudios pacientes de servicios asistenciales.	Formato control consumo placas y químicos FID-08
Oportunidad en la entrega de resultados pacientes ambulatorios.	Formato informe de Imagenología FID-07
Oportunidad en la entrega de resultados de servicios asistenciales.	Formato para preparación para estudios radiológicos de urografía excretora-abdomen simple-colon por enema-columna lumbar-sacro-coxis FID-12
Porcentaje de placas dañadas en el período.	Formato para preparación estudio radiológico de Urografía excretora paciente alérgico FID-15
Sobre-exposiciones.	Formato para autorización para realización de estudio radiológico, paciente embarazada FID-13
Oportunidad en la entrega de soportes de liquidación a facturación: Diferencia entre la cantidad de cuentas liquidadas con soportes y cantidad de cuentas facturadas.	

DOCUMENTOS RELACIONADOS
Formato para remisión de pacientes a otras instituciones FID-14
Estadística FID-05
Formato de turnos tecnólogos FID-10
Formato de entrega de turno FID-06
Agenda de citas pacientes de Imagenología
Reporte de acciones correctivas, preventivas y de mejora FQ-13
Reporte de eventos adversos FSP- 01

**Anexo J: Procedimientos actualizados servicio de banco de sangre**

(ver archivo anexo medio magnético)

## Anexo K: Caracterización de procesos servicio de banco de Sangre

 <small>CLÍNICA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA S.A.</small>	<b>CLÍNICA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA S.A.</b> <b>COORDINACIÓN DE CALIDAD</b>		<b>CODIGO</b> FQ-25
	<b>CARACTERIZACIÓN</b>		<b>VERSIÓN</b> 03
<b>UNIDAD FUNCIONAL</b>	<b>APOYO TERAPEUTICO</b>	<b>ALCANCE</b>	<b>FECHA:</b> 05/2013
<b>PROPÓSITO</b>	Brindar atención e información oportuna, efectiva y con calidad a todas las partes interesadas que conforman la organización, clientes internos y externos del Banco de Sangre.	<b>AUTORIDAD(ES)</b>	DIRECTOR BANCO DE SANGRE

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	SALIDAS-	CLIENTES
<b>PLANEAR</b>						
<b>-Gerencia general</b> <b>-Departamento de calidad</b>	Direccionamiento estratégico.	Determinar las actividades del proceso encaminadas al cumplimiento de la política y objetivos de calidad de la institución.	Director del Banco de Sangre	Direccionamiento estratégico	Planes de cumplimiento del direccionamiento estratégico	-Bacteriólogos, auxiliares y secretarías del laboratorio.  -Personal de la institución.  -Usuarios.  -Proveedores
<b>-Recurso Humano</b>	-Necesidades del servicio.  -Novedades del personal.  -Manual de funciones.	Planear la programación mensual de los turnos.  Determinar necesidades del servicio para definir funciones y horarios del personal.	Director del Banco de Sangre	Manual de funciones y perfil del cargo	-Programación de turnos  -Manual de funciones	-Bacteriólogos.  -Auxiliares.  -Jefe de Recurso humano.  -Secretarías
<b>-Gerencia general</b> <b>-Bacteriólogo</b> <b>-Auxiliar del Banco de Sangre</b>	-Convenios suscritos con EAPB.  -Inventarios.  -Formato de	Determinar los insumos, reactivos y elementos de oficina necesarios para el buen funcionamiento del servicio.	Director del Banco de Sangre	Inventario mensual de bodega del Banco de Sangre	Formato de solicitud de pedido FA-01	Almacén principal.

solicitud de pedido FA-01						
<b>-Casas Comerciales.</b> <b>-Entes externos.</b>	-Cronograma de mantenimiento preventivo y de calibración.  -Cumplimiento de normatividad	Planificar los mantenimientos preventivos y calibraciones de equipos del Banco de Sangre	Director del Banco de Sangre	-Programación de visitas mantenimiento por las casas comerciales y del proveedor de mantenimiento de equipos propios.  -Hojas de vida de equipos.	Cronograma de mantenimiento preventivo y de calibración.	Mantenimiento
<b>-Bacteriólogos, auxiliares y secretarias.</b> <b>-Casas Comerciales</b>	-Sondeo de necesidades.  -Cronograma de capacitaciones.	Planificar y solicitar las capacitaciones requeridas en el servicio.	Coordinación del Banco de Sangre	-Perfil del cargo del personal.  -Sondeo de necesidades de capacitación.  -Ofrecimiento de casas comerciales	Solicitud de capacitaciones	-Recurso Humano.  -Casas comerciales
<b>-Soporte técnico de casas comerciales.</b> <b>-Mantenimiento institucional.</b> <b>-Bacteriólogos</b> <b>Estudio de Costos</b> <b>-Avances tecnológicos del momento</b>	-Reporte de mantenimiento correctivo y preventivo.  -Reporte de acciones correctivas relacionadas con el desempeño de pruebas o equipos.	Proponer y sustentar cambio de tecnología	Director del Banco de Sangre	-Reportes de mantenimientos correctivos de los equipos.  -Reporte de acciones correctivas  -Indicador de falsa reactividad	Solicitud de cambio de tecnología  -Solicitud de pedido	-Comité de compras.  -Almacén.  -Mantenimiento.  -Gerencia general.

<b>Inventario de componentes del banco de sangre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existencias de unidades disponibles</li> <li>-Unidades pendientes de sellar</li> <li>-Programación de campañas</li> <li>-Demanda de componentes</li> </ul>	Programar visitas a empresas donde se puedan realizar actividades de promoción.FBS-52	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Director del Banco de Sangre</li> <li>-Bacteriólogo de promoción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Listado de empresas y comunidades religiosas y universitarias</li> <li>-Archivo de correspondencia de visitas anteriores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Programación de visitas</li> <li>-Solicitudes</li> </ul>	Bacteriólogo de promoción
<b>-Bacteriólogos -Auxiliares de Banco de Sangre -Entes de vigilancia y control</b>	-Proceso no conforme	Solicitar Auditorías internas a los procesos que lo requieran	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Director del banco de sangre.</li> <li>-Bacteriólogo de calidad del banco de sangre</li> </ul>	-Acción correctiva preventiva o de mejora	Solicitud de auditoría	Departamento de calidad
<b>Convenio Docente asistencial Universidad de Santander UDES - CLINICA METROPOLITANA</b>	-Estudiantes en práctica del Programa Bacteriología y Laboratorio Clínico UDES	Programar las actividades a desarrollar durante su rotación por el Banco de Sangre de las estudiantes del programa de Bacteriología y Laboratorio Clínico de Universidad de Santander UDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Director del Banco de Sangre</li> <li>-Bacteriólogo</li> <li>-Supervisor de prácticas UDES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Convenio marco regulador de las relaciones Docencia Servicio</li> <li>-Autoevaluaciones de prácticas clínicas</li> <li>-Histórico de los trabajos anteriormente desarrollados</li> <li>-Evaluación del comportamiento de las áreas del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión de temas</li> <li>-Informes estadísticos</li> <li>-Publicaciones</li> <li>-Presentaciones orales</li> <li>-Reconocimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Director del Banco de Sangre</li> <li>-Universidad de Santander UDES</li> <li>-Bacteriólogos</li> <li>-Auxiliares de Banco de Sangre</li> <li>-Revistas indexadas</li> </ul>
<b>HACER</b>						

<p><b>-Bacteriólogo de banco de sangre.</b> <b>-Auxiliar del Banco de Sangre</b></p>	<p>-Donante en sede</p>	<p>Brindar asesoría al donante a cerca del procedimiento de selección, diligenciamiento de la encuesta en su totalidad.</p> <p>Realizar y registrar valoración clínica del donante. Realizar la flebotomía. Permitir la recuperación del donante.</p>	<p>Bacteriólogo de banco de sangre</p>	<p>-Encuesta FBS-04.</p> <p>-Procedimiento de selección de donantes PBS-01.</p> <p>-Instructivos requisitos para donar sangre ODBS -17 y ODBS - 18.</p> <p>-Equipos de valoración Clínica</p>	<p>-Donante aceptado.</p> <p>-Autoexclusión.</p> <p>-Donante rechazado.</p> <p>-Donante aplazado</p>	<p>Donante de sangre.</p>
<p><b>Unidades captadas</b></p>	<p>-Muestras de donantes.</p> <p>-Unidades codificadas.</p>	<p>Realizar procedimiento de separación de componentes, pruebas de Inmunoematología, corrida de pruebas infecciosas, validación y trasmisión de resultados, asignación de sellos de calidad para cada una de las unidades de hemocomponentes recibidas en el servicio.</p> <p>Almacenar las unidades de hemocomponentes de acuerdo tipo de componente, grupo sanguíneo y sistema FIFO.</p>	<p>-Bacteriólogo de banco.</p> <p>-Auxiliar del Banco de Sangre</p> <p>-Director del Banco de Sangre</p>	<p>-Sistema de información delfín.</p> <p>-Equipos de separación y almacenamiento de hemocomponentes</p> <p>-Sellos de calidad.</p> <p>-Reactivos de inmunohematología e infecciosa.</p> <p>-Equipos de Almacenamiento</p>	<p>Unidades de hemocomponentes selladas, en cuarentena o incineración</p>	<p>-UCI</p> <p>-Urgencias.</p> <p>-Hospitalización.</p> <p>-Cirugía.</p> <p>-Centro de trasfusión externo.</p>

<p><b>-Controles suministrados por casas comerciales.</b>  <b>-Control externo.</b>  <b>-Control interno.</b>  <b>-Instituto Nacional de Salud</b></p>	<p>-Muestras de control de calidad internas y externas.</p>	<p>Procesar las muestras de control interno y externo para pruebas infecciosas.</p> <p>Enviar resultados de control de calidad externo.</p> <p>Realizar los procedimientos de control de calidad para el proceso de Banco de Sangre(recepción de donantes, separación de componentes, inmunohematología, pruebas infecciosas, almacenamiento y transporte)</p>	<p>Bacteriólogo</p>	<p>-Sistema de información DELPHIN.</p> <p>-Programas de control interno MEDLAB.</p>	<p>Resultado de control de calidad interno y externo.</p>	<p>-Coordinación nacional de bancos de sangre.</p> <p>-Bacteriólogo de calidad.</p>
<p><b>-Urgencias.</b>  <b>-UCI</b>  <b>-Hospitalización.</b>  <b>-Cirugía.</b>  <b>-Centros de transfusión externos</b></p>	<p>-Protocolos de solicitud de hemocomponentes FBS- 01.</p> <p>-Muestras de pacientes</p>	<p>Realizar reserva, pruebas de inmunohematología, despacho y entrega de unidades de hemocomponentes solicitados al servicio de Banco de Sangre.</p> <p>Hacer registro físico y en el sistema DELPHYN.</p>	<p>Bacteriólogo</p>	<p>Hemocomponentes disponibles.</p> <p>-Sistema DELPHIN.</p> <p>Convenios</p>	<p>-Registro de pruebas inmunohematológicas.</p> <p>-Unidad reservada.</p> <p>-liquidación de la reserva.</p> <p>-Unidades despachadas</p>	<p>-Urgencias.</p> <p>-UCI.</p> <p>-Hospitalización.</p> <p>-Cirugía.</p> <p>-Centros de transfusión externos</p> <p>-Servicio de Mensajería externo</p>

<p><b>-Urgencias.</b>  <b>-UCI.</b>  <b>-Hospitalización.</b>  <b>-Cirugía.</b>  <b>-Centro de transfusión externo</b></p>	<p>-Llamada del servicio.</p>	<p>Realizar liquidación respectiva de los hemocomponentes e insumos despachados.</p>	<p>Bacteriólogo</p>	<p>-Sistema de información hospitalaria SIHOS.   -Sistema de información DELPHIN.   -Componente reservado.   -Componentes disponibles   -Solicitud de transfusión FBS-O1</p>	<p>Liquidación de un servicio.</p>	<p>Facturación</p>
<p><b>-Urgencias</b>  <b>-UCI.</b>  <b>-Hospitalización.</b>  <b>-Cirugía.</b>  <b>-Banco de Sangre</b></p>	<p>-Formato de manejo de transfusiones sanguíneas FCE-23.   -Bolsas vacías.   -Unidades para incineración</p>	<p>Recibir las bolsas de hemocomponentes vacías con su respectivo formato de manejo de transfusiones sanguíneas FCE-23.   Realizar el descarte de acuerdo a las normas de Manejo de desechos institucionales de bolsas vacías y de las unidades reactivas para incineración previo diligenciamiento del acta de incineración. FBS- 24.</p>	<p>-Bacteriólogo.   -Auxiliar</p>	<p>-Acta de incineración. FBS-24.   -Manual de transfusión MBS -02.</p>	<p>Formato acta de incineración FBS-24</p>	<p>Servicios generales.</p>

<p><b>-Áreas de procesamiento de muestras</b></p> <p><b>-Áreas de lavado y secado de material</b></p> <p><b>-Coordinación de procesos ambientales</b></p> <p><b>*Salud Ocupacional</b></p>	<p>-Material sucio</p> <p>-Desechos</p> <p>-Elementos de protección Personal</p>	<p>Realizar procedimiento de lavado y/o esterilización del material sucio.</p> <p>Distribuir y almacenar los materiales limpios para que estén disponibles en los sitios de trabajo.</p> <p>Aplicar las normas de Bioseguridad para el manejo de desechos.</p> <p>Aplicar el Protocolo establecido para el manejo de desechos en la institución.</p>	<p>-Bacteriólogos</p> <p>-Auxiliares de Laboratorio</p>	<p>-Procedimiento de limpieza y desinfección PBS-05</p> <p>-Elementos de Protección Personal</p> <p>-Ruta Sanitaria</p>	<p>Desechos</p>	<p>Auxiliar de Banco de Sangre</p>
<p><b>-Auxiliar de Servicios Generales</b></p> <p><b>-Auxiliar de Banco de Sangre</b></p> <p><b>-Ropería y Lavandería</b></p>	<p>-Instalaciones y equipos para limpieza</p> <p>-Desechos</p>	<p>Realizar limpieza diaria y aseo terminal semanal de las instalaciones del servicio de banco de sangre y de los equipos (neveras, congeladores, etc.).</p> <p>Suministrar y alistar la ropa necesaria para el funcionamiento normal del servicio.</p> <p>Realizar la ruta sanitaria para descarte de desechos.</p>	<p>-Auxiliares de laboratorio</p> <p>-Auxiliar de Servicios Generales.</p>	<p>-Procedimiento de limpieza y desinfección</p> <p>-Elementos de Protección Personal</p> <p>-Ruta Sanitaria</p>	<p>-Desechos</p> <p>-Instalaciones para limpieza</p>	<p>-Auxiliar de Servicios Generales</p> <p>-Auxiliar de Banco de Sangre</p>

<b>-Bacteriólogo de Promoción</b>	-Comunicación telefónica o escrita.	Realizar visita a empresa y exponer los beneficios y requisitos de la donación.  Dar asesoría sobre el proceso de donación.	Bacteriólogo de Promoción	-Listado de empresas y comunidades religiosas y universitarias  -Archivo de correspondencia de visitas anteriores	Respuesta favorable a una comunicación previa	Empresas
<b>-Bacteriólogo de promoción</b> <b>-Tesorería</b>	-Material de apoyo para la campaña.  -Recursos económicos.  -Personal disponible	Diligenciar formato lista de chequeo y resultado de campaña FBS-069.  Programar transporte de utilería con la tele carga.  Establecer el número estimado de voluntarios/campaña.  Solicitar dinero a tesorería para cubrir costos de la campaña	-Director del Banco de Sangre y Bacteriólogo de promoción  -Tesorería	-Lista de chequeo y resultado de campaña FBS-069.  -Tele carga.  -Servicio de mensajería motorizado.  -Manual de campañas o procedimientos MBS - 06	Campaña.	Director Banco de Sangre.
<b>-Empresa</b> <b>-Comunidad educativa o universitaria.</b>	-Donantes	Instalación, desarrollo y cierra de la campaña de donación voluntaria.	Bacteriólogo y auxiliares.	-Lista de chequeo y resultado de campaña FBS-069.  -Servicio de mensajería motorizado.  -Manual de campañas o procedimientos MBS – 06	Unidades captadas.	Director del Banco de Sangre.

<p><b>-Sistema de información hospitalaria SIHOS</b></p> <p><b>-Sistema de información Delphi</b></p>	-Datos	Realizar estadística e indicadores mensuales	Bacteriólogo del Banco de sangre	<p>-Sistema de información hospitalaria SIHOS.</p> <p>-Sistema de información DELPHIN</p>	<p>-Informes estadísticos</p> <p>-Indicadores</p>	<p>-Gerencia general.</p> <p>-Departamento de calidad.</p> <p>-Dirección médica.</p> <p>-Coordinación departamental de bancos de sangre</p>
<p><b>-Sistema de información hospitalaria SIHOS</b></p>	-Datos	Realizar costos mensuales del Banco de sangre	Bacteriólogo de calidad de Banco de sangre	<p>-Sistema de información hospitalaria SIHOS.</p> <p>-Hojas de cálculo pre-establecidas</p> <p>-Departamento financiero</p>	<p>Costos</p>	<p>-Dirección del Banco de sangre.</p> <p>-Gerencial general</p>
<p><b>-Gerencia General</b></p> <p><b>-Universidad de Santander UDES</b></p>	-Estudiantes en práctica	Aportar los recursos, equipos, instalaciones y conocimiento para el buen desarrollo del programa docencia servicio con los estudiantes del programa de Bacteriología y Laboratorio Clínico de la Universidad de Santander UDES	<p>-Director del Banco de Sangre</p> <p>-Bacteriólogo y Auxiliares del Banco de sangre</p> <p>-Coordinador de prácticas UDES.</p>	<p>-Convenio marco regulador de las relaciones docencia servicio</p> <p>-Instalaciones</p> <p>-conocimientos</p> <p>-Posicionamiento en el sector</p>	Estudiantes con desarrollo de habilidades y destrezas en procedimientos de Banco de sangre	Universidad de Santander UDES
<p><b>-Recursos Humanos</b></p>	-Nuevos funcionarios	Capacitar y entrenar del personal nuevo	<p>Director del Banco de Sangre</p> <p>-Bacteriólogos y auxiliares</p>	<p>-Flujo gramas</p> <p>-Procedimientos e instructivos</p>	Personal entrenado y capacitado	Recurso Humano
<p><b>-Coordinador de centro de transfusión externo</b></p>	-Profesionales de otros centros de transfusión de quienes a somos su Banco de Sangre proveedor	Capacitar los Centros de transfusión externos	<p>-Director del Banco de Sangre</p> <p>-Bacteriólogos</p>	Las instalaciones	Personal externo capacitado	Centros de transfusión externos

VERIFICAR						
<b>Bacteriólogos</b>	-Datos	Verificar y validar los resultados de los controles internos y externos de pruebas infecciosas.  Verificar y validar los resultados de todos los procesos y controles de calidad del banco de sangre.	Bacteriólogo de Calidad	-Criterios de validación  -MEDLAB	-Validación de pruebas  -Validación o descartes de componentes	-Dirección del Banco de Sangre  -Bacteriólogo de Calidad
<b>-Bacteriólogo</b> <b>-Auxiliar del Banco de Sangre</b> <b>-Casas comerciales</b> <b>-INVIMA</b>	-Inventario de bodega del Banco  -Registros INVIMA	Revisar stock de reactivos e insumos, fechas de vencimiento, números de lote, presentaciones.  Verificar aprobación de comercialización por el INVIMA para los reactivos de pruebas infecciosas.  Solicitar registro sanitario INVIMA.	-Director del Banco de Sangre  -Bacteriólogo y Auxiliar del Banco de Sangre	-Inventario  -Información INVIMA	Reactivos e insumos validados	-Dirección del Banco de Sangre  -Bacteriólogo de Calidad
<b>-Bacteriólogo de promoción</b>	-Formato lista de chequeo y resultado de campaña FBS-069	Hacer seguimiento de los Indicadores de campañas, medir grado de efectividad.	Bacteriólogo de Promoción	Formato lista de chequeo y resultado de campaña FBS-069	Indicadores de Campaña	Director Banco de Sangre
ACTUAR						
<b>-Bacteriólogo y Auxiliar del Banco de Sangre</b> <b>-Servicios asistenciales</b>	-Reporte de acciones correctivas, preventivas y de mejora FQ-13  -Reporte de eventos adversos	Realizar investigación, correcciones, ajustes, toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora que den lugar en el proceso.	Director del Banco de Sangre	-Reporte de acciones correctivas, preventivas y de mejora FQ-13  -Reporte de eventos adversos	Acciones de mejora y socialización del evento adverso	-Departamento de calidad  -Grupo primario

DOCUMENTOS RELACIONADOS
Resolución Técnica vigentes en habilitación de IPS
Resolución vigente relacionada con la infraestructura de las IPS
Manual de Normas Técnicas, Administrativas y de procedimientos para el Banco de Sangre
Decreto 1571 de 1993
Manual Técnico 13 <sup>a</sup> Edición de la AABB
Normatividad vigente del Sistema de Seguridad Social
Encuesta de selección de donantes
Instructivos de riesgos de enfermedades infecciosas, criterios de autoexclusión y riesgos de la donación.
Formato de autoexclusión
Instructivo de Recomendaciones después de la donación
Registro de donantes rechazados
Registro de controles de calidad en el proceso de Banco de Sangre
Libro de Pruebas Infecciosas
Libro de Separación de componentes
Libro de Sellos de Calidad

INDICADORES ASOCIADOS
1. Índice de Eventos Adversos a la Transfusión
2. Índice de Reactividad en donantes
3. Índice de donación (por tipo de donante)
4. Porcentaje de reposición
5. % Efectividad campañas extramurales (mensual y por campaña)
6. % Reactividad (general y por campaña)
7. % Obtención de hemocomponentes por campaña
8. % Aprovechamiento de hemocomponentes
9. Oportunidad en la entrega de soportes de liquidación a facturación: Diferencia entre la cantidad de cuentas liquidadas con soportes y cantidad de cuentas facturadas.

## **Anexo L: Lista de Chequeo**

(ver archivo anexo medio magnético)

## **Anexo M: Instrucciones de uso de la Lista de Chequeo**

(ver archivo anexo medio magnético)