

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES - VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

**FACULTAD DE CIENCIA DE LA SALUD**

**ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE SALUD**

**INVESTIGACIÓN**

**TUTOR: DR. RICHARD NELSON ROMAN MARIN**

**POPAYÁN**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES - VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

**FACULTAD DE CIENCIA DE LA SALUD**

**ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE SALUD**

**PARTICIPANTES:**

KAREN JOHANA TONGUINO

CAROLINA PINO GÓMEZ

JOHANNA BOLAÑOS GONZALEZ

HEIDY JIMÉNEZ MELENJE

MARITZA RAMOS SANTACRUZ

**INVESTIGACIÓN**

TUTOR: DR. RICHARD NELSON ROMAN MARIN

Popayán, febrero 29 de 2020.

<b>PARTICIPANTES:</b> .....	2
<b>DEDICATORIA</b> .....	7
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	8
<b>ABSTRACT</b> .....	9
<b>RESUMEN</b> .....	11
<b>INTRODUCCION</b> .....	12
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	14
<b>FORMULACIÓN</b> .....	16
<b>SISTEMATIZACIÓN</b> .....	17
<b>ANTECEDENTES</b> .....	18
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	36
<b>OBJETIVOS</b> .....	38
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	38
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> .....	38
<b>MARCO REFERENCIAL</b> .....	39
➤ <b>Componentes financieros y básicos en una entidad de salud:</b> .....	39
➤ <b>Manejo de los recursos humanos y estimación del uso del recurso tecnológico, en una entidad de salud:</b> .....	43
➤ <b>Reorganización en entidades de salud:</b> .....	53

<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	58
<b>POBLACIÓN</b> .....	59
<b>CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN</b> .....	59
➤ Criterios de inclusión: .....	59
➤ Criterio de exclusión: .....	59
<b>PLAN DE ANÁLISIS Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b> .....	60
<b>PRESUPUESTO</b> .....	63
<b>FINANCIACIÓN</b> .....	66
<b>RESULTADOS Y ANÁLISIS ÁREA ADMINISTRATIVA</b> .....	67
<b>RESULTADOS Y ANÁLISIS ÁREA ASISTENCIAL</b> .....	76
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	97
<b>ANEXO 1</b> .....	99
<b>ANEXO 2</b> .....	105
<b>TRABAJOS CITADOS</b> .....	112

## TABLA DE CONTENIDO ILUSTRACIONES

Tabla 1. Cronograma de Actividades.....	62
Tabla 2. Presupuesto para el área financiera y administrativa.....	63
Tabla 3 Presupuesto para el manejo de los Recursos Humanos .....	65
Tabla 4 Presupuesto para la estimación del uso del recurso tecnológico.....	65
Tabla 5 Financiación del proyecto.....	66
Tabla 6 cargo. Área administrativa.....	67
Tabla 7 Permanencia del personal Área administrativa.....	68
Tabla 8 Área asistencial: Personal.....	76
Tabla 9 Área asistencial: Tipo de contrato.....	77
Tabla 10: Área asistencial: Permanencia en la entidad.....	79
Tabla 11: Área asistencial: Interacción con los pacientes.....	81

## TABLA DE CONTENIDO ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Exigencias del área de Talento Humano.....	46
Ilustración 2. Área administrativa: Permanencia en la entidad.....	69
Ilustración 3. Contrato con el cual el personal tiene un vínculo actual en la IPS.....	70
Ilustración 4. Administrativa: Área de trabajo.....	70
Ilustración 5. Administrativa: Jefe Inmediato.....	71
Ilustración 6. Área administrativa: Comunicación.....	72
Ilustración 7. Área administrativa: Institución (Gerencia y Junta Directiva). ....	73
Ilustración 8. Área administrativa: Institución (colaboradores).....	74
Ilustración 9. Área administrativa: Asistencia. ....	75
Ilustración 10. Área asistencial: Personal. ....	77
Ilustración 11. Área asistencial: Tipo de contrato.....	78
Ilustración 12. Área asistencial: Permanencia en la entidad. ....	80
Ilustración 13. Área asistencial: Interacción con el paciente. ....	81
Ilustración 14. Área asistencial: Área de trabajo. ....	82
Ilustración 15. Área asistencial: Jefe inmediato.....	83
Ilustración 16. Área asistencial: Comunicación.....	84
Ilustración 17. Área asistencial (gerencia).....	85
Ilustración 18. Área asistencial: Institución (colaboradores).....	86
Ilustración 19. Área asistencial: Errores reportados. ....	87
Ilustración 20. Área asistencial: Errores reportados. ....	89
Ilustración 21. Área asistencial: Atención a los usuario. ....	90

## DEDICATORIA

Nuestro trabajo investigativo lo dedicamos a Dios, por ser el inspirador y quien cumplió nuestros anhelos más profundos de nuestro corazón para culminar esta especialización.

A nuestras hijas, a nuestros padres y familiares por su amor incondicional, comprensión, paciencia, y colaboración, porque sabemos que nuestros logros los llenan de alegría y orgullo.

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos infinitamente a nuestros docentes de la de la **UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES**, por brindarnos y compartirnos sus conocimientos en nuestra formación.

A **SANAMOS CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL S.A.S.** por brindarnos la oportunidad de realizar nuestra investigación y estar siempre con la mejor disposición en búsqueda del crecimiento y del mejoramiento para la IPS.

A todas las personas que nos apoyaron en el transcurso de este proceso de formación e investigación, que siempre nos apoyan para seamos exitosas en nuestra carrera y en nuestras vidas.



## ABSTRACT

At the IPS SANAMOS CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL S.A.S. a study was carried out with a quantitative approach in order to identify the problems that exist in the institution, which consists of two phases.

- The first phase is responsible for collecting relevant information regarding the issues that overwhelm the IPS.
- The second part consists of the financial and statistical analysis of the IPS in order to produce the respective conclusions and recommendations.

Research and analysis of the information obtained is intended to improve the efficiency of IPS in the most important problematic aspects presented by the institution, so that the resources available to it can be made more effective by fostering a good relationship between all those directly and indirectly involved with it.

The aim of this report is to give prominence to the three IPS problems already identified by the above-mentioned work, in a concise and clear way, these problems lie in the financial aspect, human resources and technological resources of the different areas that make up it, which allows us to determine what should be the necessary measures to be taken within the organization focusing strongly on the financial resources which should be managed in an efficient manner in these three areas The Executive Director of the Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights and the Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights, the Office of

the United Nations High Commissioner for Human Rights, the Office of the United Nations and  
the United Nations.

## RESUMEN

En la IPS SANAMOS CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL S.A.S. se realizó un estudio con enfoque cuantitativo con el fin de identificar cual es la problemática que existe en la institución, el cual consta de dos fases.

- La primera fase se encarga de recolectar información pertinente respecto a las problemáticas que agobian a la IPS.
- La segunda parte consta del análisis financiero y estadístico de la IPS para poder elaborar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Con la investigación y análisis de la información obtenida se pretende mejorar la eficiencia de la IPS en los aspectos problemáticos más importantes que presenta la institución, para que de esta manera se pueda lograr un mayor provecho a los recursos que tiene a su disposición, propiciando una buena relación entre todos los que intervienen de forma directa e indirecta con ella.

En el presente se pretende dar importancia a las tres problemáticas de la IPS ya definidas mediante los trabajos antes mencionados, de forma concisa y clara, dichos problemas se encuentran en el aspecto financiero, recursos humanos y recursos tecnológicos de las diferentes áreas que la conforman, lo que nos permite determinar cuáles deben ser las medidas necesarias que se deben tomar dentro de la organización enfocándose fuertemente en los recursos financieros los cuales deben ser gestionados de una manera eficiente en estas tres áreas por ser las de mayor prioridad y así lograr que la reorganización de la estructura administrativa y financiera se ajuste a las necesidades actuales que presenta.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto está dividido en dos partes, en donde la primera parte contempla recolección de la información que servirán de guía para realizar la segunda parte del proyecto. La segunda parte, comprende la realización de diferentes análisis financieros y estadísticos con el fin de realizar unas respectivas conclusiones y recomendaciones.

Con el proyecto se pretende mejorar y brindar aspectos importantes en cuanto a la eficiencia de los procesos administrativos, asistenciales y financieros tanto para las nuevas entidades prestadoras de salud como las IPS ya existentes.

Cabe resaltar que los recursos financieros en una entidad, son de gran importancia, puesto que estos son uno de los principales medios para realizar inversiones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la empresa; así mismo, son los que permiten el financiamiento de la entidad, es decir el sustento, ya que sin estos la supervivencia de la entidad es, en resumidas palabras son los que logran el crecimiento y desarrollo en la organización.

Para lo anterior se considera necesario tomar una IPS como ejemplo y realizar diferentes análisis en la entidad, conllevando así a la realización de una estructuración.

La reorganización administrativa y financiera, será acorde a las necesidades actuales, esta se llevará a cabo mediante la evaluación de cifras financieras a través de los indicadores financieros

como también se realizará una evaluación y auditoria de los documentos y sistemas que se utilizan para la realización de las actividades, conllevando así a poseer controles y planeaciones de los recursos.

Es así que la reorganización, consiste en brindar un soporte a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales, tanto para los que se están realizando como para las actividades futuras que se vallan a implementar, garantizando alcanzar resultados efectivos.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el proceso de creación y desarrollo de la IPS SANAMOS CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL S.A.S., no se plantearon estructuras organizacionales y controles acorde a sus necesidades, lo que ha hecho que existan ausencias en cuanto al área administrativo, financiero y tecnológica lo que a su vez genera un problema en la administración de los recursos.

En su trayectoria al no tenerse en cuenta controles, esta se ha desarrollado dentro de unos parámetros inadecuados, ya que existen fallas internas, que no afectan a los pacientes. Recientemente se realizó una encuesta dentro de la entidad, en donde el fin era medir su satisfacción y carga laboral; por otra parte se tuvo en cuenta el pensamiento y opiniones que tiene el personal, dicha encuesta arrojó datos de malestar dentro de la organización, ya que siempre la nómina queda pendiente por cancelar.

Entre los factores que impiden el crecimiento organizacional se encuentran los siguientes:

- Falta de controles en todas las áreas de la IPS SANAMOS CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL S.A.S.
- Ineficiencia en el área de Talento Humano.
- Existe documentación incompleta y desactualizada, lo cual genera problemas en la toma de decisiones.

- Existen ausencia en el área de tesorería, puesto que es usual realizar hasta dos veces un mismo pago a proveedores.
- No existe una planeación estratégica, como tampoco se tienen en cuenta las necesidades de la entidad.
- En el área de contabilidad, no ha sido posible encontrar una persona con el perfil que se requiere por lo que es usual que las personas que llegan a ocupar está vacante no perduren dentro de la entidad, impidiendo que se mantenga un control en la documentación y actualización de los mismos.
- Y, por último, en la entidad no se fijaron manuales de procedimientos.

Lo anterior ha causado que en la trayectoria de la IPS SANAMOS CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL S.A.S.se vea afectada porque no existe un equilibrio financiero.

Los anteriores planteamientos dan lugar, al diseño de la siguiente pregunta de investigación:  
¿Cómo optimizar los recursos administrativos y asistenciales para alcanzar un equilibrio financiero en la IPS?

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS  
FINANCIEROS DE LA IPS SANAMOS CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL S.A.S

## FORMULACIÓN

¿Cómo optimizar los recursos administrativos y asistenciales para alcanzar un equilibrio financiero en SANAMOS CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL S.A.S?



## SISTEMATIZACIÓN

El presente trabajo tiene como propósito dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cómo lograr un equilibrio financiero dentro de la entidad, si no se cuentan con los controles necesarios?
2. ¿Cómo influye los recursos administrativos y asistenciales en el equilibrio financiero?
3. ¿Qué características tienen otras IPS, para ser altamente competitivas?
4. ¿Es el planteamiento estratégico importante para lograr un óptimo rendimiento?

## ANTECEDENTES

Realizando un previo estudio acerca de las IPS, encontramos algunas investigaciones científicas referentes al tema, que consideramos que nos servirán de guía. Dichas investigaciones son las siguientes:

<b>TITULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>Sistema integrado de gestión de recursos financieros en cartera para las Empresas Sociales del Estado, ESE, prestadoras de Servicios de Salud.</b>
<b>AUTOR (ES)</b>	Iván Darío López López
<b>AÑO</b>	2004
<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b>	¿Qué sistema integrado de gestión podría aplicarse a la administración de recursos financieros en cartera de las Empresas Sociales del Estado de cuarto nivel de complejidad en el departamento de Caldas?
<b>OBJETIVOS</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>  Constituir un sistema integrado de gestión de recursos financieros en cartera para las Empresas Sociales del Estado de cuarto nivel de complejidad del departamento de Caldas.  <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>  Caracterizar el estado actual de la problemática de cartera de las Empresas Sociales del Estado de cuarto nivel de complejidad del departamento de Caldas

---

Definir la estrategia de solución para la problemática de cartera de las Empresas Sociales del Estado de cuarto nivel de complejidad del departamento de Caldas.

Formular un proceso de implementación de la estrategia de gestión de recursos financieros en cartera para las Empresas Sociales del Estado de cuarto nivel de complejidad del departamento de Caldas.

---

**CONCLUSIONES** La investigación muestra que la literatura existente sobre gestión de recursos financieros en cartera no es totalmente extensiva a las Empresas Sociales del Estado. Éstas son un caso *sui generis* porque son empresas que ofrecen salud – producto vital y derecho inalienable para la población – el servicio que ofrecen no puede ser suspendido unilateralmente y porque sus tarifas son legalmente impuestas, así como la misma prestación del servicio médico.

La Teoría de Restricciones y el Cuadro de Mando Integral resultan ser dos metodologías de mejoramiento que se pueden complementar e integrar en un sistema de gestión de recursos financieros en cartera. La combinación de ambos enfoques es fructífera para generar consenso sobre el problema raíz o causa fundamental de todos los problemas y crear un mapa estratégico que redunde en crecimiento de la organización.

(Iván Dario López López, 2004)

<b>TITULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>Propuesta administrativa para la reestructuración del Centro Médico Especialistas del Sur</b>
<b>AUTOR (ES)</b>	Diana Lucía Sabogal Beltrán
<b>AÑO</b>	2006
<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b>	¿De qué manera, la falta de planeación estratégica corporativa, funcional y operativa, la organización y control a la gestión y los resultados, afectan la demanda, captación de recursos y consecuentemente el aumento de la rentabilidad en el Centro Médico Especialistas del Sur?
<b>OBJETIVOS</b>	<p><b>OBJETIVO GENERAL.</b></p> <p>Diseñar una propuesta administrativa para la reestructuración del Centro Médico Especialistas del Sur, orientada en el análisis de las funciones de planeación, organización, dirección y control.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.</b></p> <p>Realizar un diagnóstico de la situación real del CMES, aplicando la matriz DOFA, con el fin de establecer un marco conceptual para el análisis sistemático entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización y definición de estrategias.</p> <p>Describir el entorno externo en el que desarrolla la organización, incorporando aspectos como el sistema de salud colombiano, las tendencias del mercado y la tecnología y el impacto ecológico que</p>

---

tiene la actividad del Centro en el barrio Venecia.

Diseñar una propuesta administrativa para la reestructuración del CMES, con énfasis en la organización de las áreas administrativa y financiera.

---

### CONCLUSIONES

Las falencias en la administración y en lo financiero, han influido en la situación desfavorable de crecimiento que hoy muestra el Centro Médico. De igual manera, es clara la ausencia de un sistema contable y financiero que soporte las decisiones gerenciales.

El Centro Médico no ha aprovechado la creciente demanda de servicios en salud, su infraestructura y su recurso humano.

La ausencia de una estructura organizacional en el CMES, que comprenda la jerarquía de mando, los puestos de trabajo suficientes, manuales de funciones y procedimientos, se manifiesta con la imposibilidad de controlar las tareas y el logro de objetivos, al igual que su respectiva evaluación. (Diana Lucía Sabogal Beltrán, 2006)

---

<b>TITULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>Equilibrio fiscal y financiero del Hospital La Victoria ESE 2014 – 2017</b>
<b>AUTOR (ES)</b>	Dr. Raimundo Eulises Morales Pineda
<b>AÑO</b>	2014

---

---

**PREGUNTA DE**

**INVESTIGACIÓN**

---

**OBJETIVOS**

---

**CONCLUSIONES**

El Hospital La Victoria requiere incrementar la facturación a través de los servicios que sean más rentables para la institución, obteniendo mayor nivel de eficiencia y aprovechamiento del recurso tanto humano como físico y negociación en el mejoramiento de tarifas para la venta de servicios, re direccionando los servicios que no generan buena rentabilidad.

Para lograr el equilibrio, es necesario controlar y disminuir el costo y gasto de la institución, a través del seguimiento y contención de estos, con la implementación de programas de ahorro en servicios, contención de horas extras, recargos, honorarios, compras conjuntas, negociaciones con proveedores, redistribución de servicios, optimización del recurso humano. (Dr. Raimundo Eulises Morales Pineda, 2014).

---

<b>TITULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>Desarrollo de un modelo de creación de Institución Prestadora de Servicios de Salud</b>
<b>AUTOR (ES)</b>	Ligia Amparo Álvarez Posada Erika María Molina Muriel
<b>AÑO</b>	2014
<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>  Desarrollar un modelo útil para la creación de una IPS, que facilite el proceso de organización y estructuración de la misma, independientemente del tipo de servicio que ésta preste.  <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>  - Identificar los lineamientos normativos de las entidades de control y vigilancia que rigen a las IPS.  - Determinar los elementos necesarios para desarrollar el análisis de mercado de una IPS, basado en las necesidades del medio.  - Determinar los requerimientos en infraestructura, talento humano,

---

dotación, entre otros elementos necesarios para la estructuración de una IPS.

---

## CONCLUSIONES

En el sector de la Salud es esencial el manejo del costeo variable o directo como herramienta de ayuda en el análisis de la situación financiera de la empresa. - Se debe manejar el sistema de costeo variable y el concepto del margen de contribución, como conceptos claves para el análisis de rentabilidad de las empresas de salud. - El sistema de costeo total presenta limitaciones lo que no quiere decir que sea inexacto o inapropiado.

Es recomendable que quienes dirigen una I.P.S. y los Aseguradores entiendan que debe existir un Sistema de Medición de la Producción Hospitalaria, es decir, un sistema de clasificación de pacientes en clases clínicamente coherentes con similar consumo de recursos. Para lo anterior se debe recoger un Conjunto Mínimo Básico de Datos. (Ligia Amparo Álvarez Posada y Erika Amparo Molina Muriel, 2014)



<b>TITULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>Estrategias gerenciales para la optimización de recursos financieros de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud Públicas de Colombia</b>
<b>AUTOR (ES)</b>	Harold Gustavo Bedoya Duque Cristian Percy Lucas Ochoa Murillo
<b>AÑO</b>	2015
<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b>	¿Qué estrategias se pueden implementar para la optimización de recursos financieros de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) en Colombia, con las cuales se busque el mejoramiento del recaudo y el rendimiento de los dineros provenientes de auxilios económicos para el sector salud y de los provenientes de la prestación de servicios en salud, en pro de la sostenibilidad económica, el aumento presupuestal y el impulso de la rentabilidad?
<b>OBJETIVOS</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b> Analizar la situación financiera de la ESE Bellosalud y definir estrategias que le permitan sostenibilidad financiera a través del tiempo. <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> Analizar de estados financieros de los últimos tres años de la ESE Bellosalud para determinar comportamiento de la empresa a través del tiempo. Analizar de los indicadores financieros con proyección futura para determinar sostenibilidad de la ESE Bellosalud. Analizar comportamiento de flujos de efectivo, recuperación de cartera, facturación y procesos administrativos internos de la ESE Bellosalud.

---

Revisar el direccionamiento estratégico y realizar análisis DOFA de la ESE  
Bellosalud

---

## CONCLUSIONES

El mayor énfasis del actual Ministro de Salud Alejandro Gaviria, y con el que además el grupo investigador está totalmente de acuerdo, es que hay que lograr un equilibrio entre los beneficios que se prometen y los servicios por los que el usuario está dispuesto a pagar; aunado a ello, es importante tener en cuenta que en Colombia se ha evadido la discusión ética sobre las tecnologías que se deben o no incorporar al plan de beneficios, lo que genera la amenaza de gastar más de lo que se tiene.

Bellosalud como Empresa Social del Estado, IPS de primer nivel, no es ajena a la problemática de salud mencionada y que actualmente vive el país, por eso, se deben tomar medidas basadas en un plan de trabajo enfocado a la consecución de nuevos recursos, manteniendo el sentido de IPS publica y evitando la integración vertical, elaborar un plan de mercadeo que empodere mas esta ESE en el Municipio de Bello y logre un mejor posicionamiento a nivel municipal y quizás departamental y en su funcionamiento interno organizar más detalladamente la contabilidad de la empresa e implementar el sistema de costos que permita conocer y controlar los movimientos financieros de la empresa lo cual dejara ver un panorama real del costo por servicios y su

utilidad neta. (Harold Gustavo Bedoya Duque y Cristian Percy Lucas Ochoa  
Murillo, 2015)

<b>TITULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	Estudio de los Factores Determinantes de la Situación Financiera Deficitaria de los Prestadores de Servicios de Salud en el Sistema de Salud Colombiano. Caso Fundación Hospital San José de Buga (FHSJB)
<b>AUTOR (ES)</b>	Hernán Rodríguez Galvis
<b>AÑO</b>	2016
<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b>	¿Qué papel juega la intermediación financiera de las EPS en la sostenibilidad de las instituciones prestadoras de salud tras la implantación de la ley 100?
<b>OBJETIVOS</b>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Establecer el papel que juega la intermediación financiera de las EPS en la sostenibilidad de las instituciones prestadoras de salud tras la implantación de la ley 100.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>Examinar el papel que juega el incremento de los costos en la calidad del servicio de las IPS (instituciones prestadoras de salud).</p> <p>Establecer si la intermediación financiera y las políticas implementadas por las EPS contribuyen a la sostenibilidad económica de las IPS en el sistema de salud.</p>

---

Establecer la coherencia de la política pública de salud con la ley 100 que modifica el sistema de salud y define las relaciones entre IPS y EPS.

---

**CONCLUSIONES**

El papel de la intermediación financiera de las EPS en el sistema de salud colombiano incrementa los costos económicos y sociales por lo cual no es conveniente tener este intermediario.

Las políticas implementadas por las EPS en el sistema de salud colombiano no contribuyen a la sostenibilidad de las IPS, porque está por encima su rentabilidad económica. (Galvis, 2016)

---

---

**TITULO DE LA INVESTIGACIÓN** **Análisis financiero de los años 2013 y 2014 de la empresa Dr. Prosalud IPS con el fin de determinar estrategias que mejoren sus procesos**

---

**AUTOR (ES)** Tatiana Ines Nuñez Galeano  
Laura Yuliana Garcia Pallares

---

**AÑO** 2016

---

---

**PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN** ¿Cómo a través de un diagnóstico financiero se puede incidir en el mejoramiento de los procesos de gestión administrativa y financiera de la Empresa DR PROSALUD IPS?

---

**OBJETIVOS** OBJETIVO GENERAL.

Realizar un análisis financiero de la empresa DR PROSALUD IPS. Para conocer su situación financiera actual a través de la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales del ente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Efectuar un diagnóstico financiero actual a través de los Estados Financieros de los años 2013 y 2014 en cuanto a la estructura financiera de la empresa y el mantenimiento del patrimonio. Calcular e interpretar el resultado de los indicadores o razones financieras de liquidez, rentabilidad, apalancamiento (endeudamiento) y cobertura de la empresa en los dos últimos años. Elaborar el análisis vertical y horizontal de la empresa de los dos últimos períodos contables, con el fin de observar la tendencia de las variables contables más importantes y de esta forma facilitar la toma de decisiones. Determinar la situación financiera de la organización una vez aplicados los métodos y técnicas de análisis, y establecer las potenciales decisiones que se deben tomar por parte de la administración para optimizar los recursos y volver competitiva y eficiente la empresa. Proponer estrategias que permita establecer unas acciones de

---

---

mejoramiento y de control sobre las actividades a realizar en el corto y mediano plazo frente al diagnóstico oportuno y continuo de la situación financiera de la empresa.

---

## **CONCLUSIONES**

Para la elaboración de las estrategias fue fundamental tanto los análisis obtenidos por las herramientas e indicadores financieros como la información recolectada a través de las encuestas y la verificación, ya que al analizar todo en conjunto se pudieron desarrollar estrategias que seguramente al ser aplicadas por la gerencia de la empresa DR. PROSALUD IPS y sus asociados se lograra obtener buenos resultados para el futuro. ( Tatiana Ines Nuñez Galeano y Laura Yuliana Garcia Pallares, 2016)

---

<b>TITULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>Propuesta de un sistema de costos ABC para la IPS salud Confamiliares</b>
<b>AUTOR (ES)</b>	Germán Guillermo Murillo Ballesteros
<b>AÑO</b>	2016
<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b>	¿Cuáles son los parámetros en una herramienta de costeo, que permitan estimar los diferentes componentes del costo, con el fin de establecer los costos reales de los procedimientos y pueda ser usada como soporte para la toma de decisiones confiables, oportunas y estratégicas en la IPS Salud Confamiliares?
<b>OBJETIVOS</b>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Proponer un sistema de costos ABC que soporte la toma de decisiones confiables, oportunas y estratégicas, en la IPS Salud Confamiliares.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>Determinar la dinámica de los costos y gastos asociados a las unidades funcionales, a los servicios y a los productos de la IPS.</p> <p>Caracterizar los sistemas financieros de costos más usados por las empresas del sector de la salud.</p> <p>Analizar los métodos de distribución de costos indirectos que se ajustan de una manera más eficiente a los sistemas de costos de salud.</p> <p>Fijar criterios técnicos sustentados de inductores de distribución para los costos y gastos.</p>

---

**CONCLUSIONES**

Para la IPS Salud Confamiliares el presente documento se convierte en una oportunidad y una guía para el manejo y registro de los gastos y costos de la Corporación, a través de un modelo de acumulación y distribución de costos acordes con la realidad que vive el negocio, y de esta forma la posibilidad para la gerencia de tomar decisiones conscientes e informadas, que coadyuven al logro de los objetivos estratégicos corporativos y la satisfacción del cliente externo y demás interesados, quienes son la razón de ser de la empresa. De esta manera, la presente propuesta de un sistema de Costos ABC para la IPS Salud Confamiliares, cumple el objetivo de dar soporte para la toma de decisiones confiables, oportunas y estratégicas a la gerencia de la IPS. (Ballesteros, 2016)

---

---

**TITULO DE LA  
INVESTIGACIÓN**

**Gestión de glosas para prestadores de Servicios de Salud**

---

**AUTOR (ES)**

Ruth Quintana  
Lina Salgado  
Diana Torres

---

**AÑO**

2016

---

**PREGUNTA DE  
INVESTIGACIÓN**

¿Qué modelo se debe aplicar para la Gestión de glosas de las Instituciones Prestadoras de Salud?

---



---

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo que agilice la conciliación de glosas a través del abordaje de cada una de las variables que intervienen en la recuperación efectiva de la cartera de las IPS en la ciudad de Bogotá

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar y analizar las causas que generen diferencias entre lo facturado por el prestador y lo pagado por la EPS.

Disminuir los motivos de glosas en facturas radicadas

Facilitar y agilizar al prestador el proceso de conciliación de la glosa con la EPS

Facilitar los procedimientos administrativos para disminuir los errores en la facturación.

---

## CONCLUSIONES

El desarrollo y la implementación de un programa de capacitación y actualización administrativa en gestión de glosas dirigida a los profesionales de las áreas de facturación permitiría una mejor actuación administrativa y jurídica diaria en la prestación del servicio del profesional de la salud. Los profesionales del área de facturación debidamente capacitados, permitirán disminuir las glosas y devoluciones en las facturas derivadas de sus actuaciones diarias, permitiendo a las instituciones de salud una mayor y mejor recuperación de los dineros invertidos en la prestación de dichos servicios con sus márgenes de rentabilidad.

---

La glosa afecta directamente el margen de utilidad de la empresa. Por lo anterior y de forma indirecta, la glosa aumenta el gasto administrativo de la empresa. (Ruth Quintana, Lina Salgado y Diana Torres, 2016)

---

<b>TITULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>Formas de contratación laboral de la empresa social del estado Hospital Universitario del Caribe y su incidencia en la alta gerencia de la organización</b>
<b>AUTOR (ES)</b>	Nini Paola Fortich Mangones Yohasta Javier Pinzón Beltrán
<b>AÑO</b>	2016
<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b>	¿Cómo las formas de contratación laboral en las Empresas Sociales del Estado de Colombia, inciden en las relaciones interpersonales entre el personal asistencial y administrativo del HUC con sus directivas?

---

---

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Establecer las incidencias de las formas de contratación laboral de la ESE Hospital Universitario del Caribe en las relaciones del personal asistencial y administrativo con las directivas de la organización.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

Identificar y clasificar cuales son las formas de contratación en la ESE Hospital Universitario del Caribe.

Identificar las modalidades de remuneración de personal en el HUC.

Describir las dinámicas de las relaciones colectivas de trabajo del personal asistencial y administrativo en el HUC.

Analizar los factores críticos de perturbación de las relaciones entre el personal asistencial y administrativo con la alta gerencia

---

## CONCLUSIONES

Durante el tiempo de investigación, el cual se adelantó desde el año 2015 al 2016; las relaciones interpersonales entre la alta gerencia y el personal asistencial y administrativo que labora en la ESE Hospital Universitario del Caribe, se vieron desmejoradas debido a la insatisfacción en las condiciones salariales, inoportunidad en el pago de la remuneración por los servicios prestados, y la falta de un programa de bienestar social de incentivos; indistinto a la forma de vinculación laboral con la cual son contratados. (Nini Paola Fortich Mangones y Yohasta Javier Pinzón Beltrán, 2016)

---

## JUSTIFICACIÓN

Éste estudio de investigación contemplará un análisis de las diferentes áreas de la entidad IPS SANAMOS CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL S.A.S., con el fin de establecer los problemas que existen dentro de la organización, lo cual permite plantear unas soluciones y recomendaciones que se deberán colocar en práctica para que pueda continuar con su funcionamiento, puesto que al hacer énfasis en su trayectoria, se puede observar que llevan tres años laborando y que cuentan con un gran potencial de crecimiento.

Dichas soluciones se abordan en un plan de reorganización que dé respuesta a esos problemas de falta de lineamientos que se presentaron durante la creación de la IPS, pretendiendo así optimizar los recursos empresariales y garantizando la productividad y competitividad del mismo.

Por otra parte, las estrategias de mejoramiento aportan en la disminución de las debilidades que posee actualmente la IPS, y buscar potencializar sus fortalezas, lo que generara a su vez estabilidad, mayores utilidades, estrategias de negociación, compromiso, fidelidad y crecimiento de la entidad en el logro de los objetivos planteados.

Así mismo, esta investigación se llevará a cabo con el fin de ayudar a las futuras empresas de salud, a determinar todos aquellos parámetros de referencia que son importantes y los cuales en muchas ocasiones se hace caso omiso por desconocimiento o porque se considera de manera equivocada que no son relevantes en el proceso de creación de una empresa o se cree que son menos importantes y terminan creando huecos administrativos que afectan la estructura de la empresa.

Para la realización de lo planteado anteriormente, contamos con recursos suficientes como lo es el acceso a la información para la realización de los análisis correspondientes y con la aprobación y compromiso de la gerencia.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar las estrategias para optimizar los recursos administrativos y asistenciales en la IPS.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Evaluar y analizar el comportamiento de la situación financiera que se emplea en la ejecución de las actividades de la entidad.
2. Medir el manejo de los recursos humanos y estimar el uso del recurso tecnológico, en las diferentes áreas de acción en la IPS.

## MARCO REFERENCIAL

### MARCO TEORICO Y DE REFERENCIA

#### ➤ Componentes financieros y básicos en una entidad de salud:

De acuerdo a la Ley 100 de 1993, en su artículo 185, las IPS son prestadoras de servicios de salud de acuerdo al nivel de atención, teniendo como base los principios básicos de calidad, eficiencia y autonomía administrativa técnica y financiera. Dicha ley también contiene que se deben contar con sistemas contables que permitan registrar los costos ofrecidos, lo que conllevara a la entidad a poseer un aplicativo único de tarifas.

Así mismo, las IPS, cuentan con un nivel de prestación de servicios de salud dependiendo la capacidad tecnológica, científica (estándares básicos de estructura y procesos de cumplimiento en los servicios que prestan), financiera (resolución 2680 de 2007, que se refiere a las condiciones de las instituciones prestadoras de servicios de salud en el mediano plazo, su competitividad dentro del área de influencia, liquidez y cumplimiento de sus obligaciones en el corto plazo) y técnico administrativo (*El cumplimiento de los requisitos legales exigidos por las normas vigentes con respecto a su existencia y representación legal, de acuerdo con su naturaleza jurídica. 2. El cumplimiento de los requisitos administrativos y financieros que permitan demostrar que la IPS cuenta con un sistema contable para generar estados financieros según las normas contables vigentes. (Ministerio de Protección Social, 2007).*)

Es por lo anterior que se establecieron parámetros de vigilancia y control de la información financiera y contable, estas se encuentran conferidas en el artículo 225 de la Ley 100 de 1993, la cual establece que *“Las Entidades Promotoras de Salud, cualquiera sea su naturaleza, deberán establecer sistemas de costos, facturación y publicidad. Los sistemas de costo deberán tener como fundamento un presupuesto independiente, que garantice una separación entre ingresos y egresos para cada uno de los servicios prestados, utilizando para el efecto métodos sistematizados. Los sistemas de facturación deberán permitir conocer al usuario, para que este conserve una factura que incorpore los servicios y los correspondientes costos, discriminando la cuantía subsidiada por el Sistema General de Seguridad Social en Salud. La Superintendencia exigirá en forma periódica, de acuerdo con la reglamentación que se expida, la publicación de la información que estime necesaria de la entidad y de ésta frente al sistema, garantizando con ello la competencia y transparencia necesarias. Igualmente, deberá garantizarse a los usuarios un conocimiento previo de aquellos procedimientos e insumos que determine el Ministerio de Salud.”* (Secretaria senado, 1993)

Adicionalmente, el Art. 223 numeral 6 de la anterior ley y el Decreto 1018 de 2007 del Ministerio de Protección Social, estableció que la Superintendencia Nacional de Salud, es el único responsable de emitir reglas generales de contabilidad de todas las entidades prestadoras de salud, por otra parte le otorgo la facultad de indicar normas de manejo y control de cada cuenta contable, es así como surge la Resolución 724 de 2008, con el que se creó el plan de cuentas aplicable al sector de salud tanto para entidades públicas como privadas.

La gestión financiera dentro de una entidad, es sumamente importante, ya que es la encargada del uso eficiente de la administración de los recursos y del manejo adecuado del capital de trabajo,



teniéndose en cuenta como una herramienta efectiva para mantener o estabilizar un equilibrio óptimo dentro de la entidad.

Las estrategias financieras dentro de una organización, siempre están enfocadas a garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionan un debido registro de operaciones de control, pero para esto es necesario tener una estrecha relación con las áreas de contabilidad, presupuesto y tesorería, las cuales son encargadas de mantener actualizados los documentos como lo son los estados financieros, para así destinar y controlar los recursos que entran y salen de la entidad, para tomar mejores decisiones.

De acuerdo a Flor Galindo, en su investigación titulada *FALENCIAS DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA FINANCIERA EN LAS IPS EN COLOMBIA*, existen grandes problemáticas en las IPS en el área financiera ya que *“a nivel contable de las IPS la cuenta de deudores comerciales y otras cuentas por cobrar (cartera) es el activo más importante de estas entidades, ya que en ellas se concentra aproximadamente el 89% del total de los activos y el 11% restante se encuentra entre inventarios, efectivo y equivalentes de efectivo y propiedad planta y equipo.”* (Flor Marina Galindo Cuervo, 2018)

Por otra parte, Galindo se remonta a los inicios de la Ley 100 hasta la actualidad, en donde analiza que los problemas están relacionados a las irregularidades de los pagos, en las demoras en la prestación del servicio y a la falta de recursos financieros, así mismo relaciona que el incremento de endeudamiento interno, la baja productividad y entrega de medicamentos es que las EPS se han visto en la necesidad de liquidez; y es por esta razón que para no entrar en proceso de liquidación que las EPS contratan a las IPS.

Pero lo que no tienen cuenta las EPS, es que le están pasando los problemas a las IPS, ya que es usual que un pago demore hasta 180 días, una vez que la factura sea aceptada por la EPS, *“lo que ocasiona que las IPS demoren en el pago a proveedores de medicamentos, personal asistencial, servicios públicos y demás pagos por falta de liquidez y por tanto la prestación del servicio a los pacientes fuera más demorada pues no se cuenta con los recursos suficientes.”* (Flor Marina Galindo Cuervo, 2018)

Es por lo anterior y de acuerdo a los diferentes estudios que la Superintendencia de Salud que se originó la Ley 1797 de 2016, el cual estableció directrices de saneamiento de deudas del sector salud, mejorando el flujo de recursos y calidad del servicio. Esta ley generó conformidad ya que los pagos no debían superar 90 días y las IPS podían pagar a todos sus proveedores.

Las acciones de mejora que se deben considerar de acuerdo a la Superintendencia de Salud, para controlar y optimizar la liquidez y flujo de recursos son los de identificar la cartera, tanto las que se encuentran en trámite, las que están radicadas, facturadas en glosas y las que se encuentran aceptadas, lo que significa que:

1. *“Trámite: Factura que está siendo revisada por auditoría médica de la IPS que prestó el servicio, previo a ser radicada a la EPS correspondiente.*
2. *Radicada: factura que fue entregada a la EPS pero que aún no cuenta con el sello de aceptación de la misma.*
3. *Factura en Glosa: Una vez fue revisada por la EPS fue devuelta a la IPS por que no cumple con alguno de los requisitos enunciados anteriormente.*

4. *Radicada y aceptada: previo a la revisión de los requisitos la factura se encuentra adecuadamente realizada y por tanto entra a cronograma de pagos por parte de la EPS.*
5. *Consignaciones pendientes por aplicar.” (Flor Marina Galindo Cuervo, 2018)*

Pero en la actualidad dichos controles no se realizan en las IPS, lo cual ha generado que las conciliaciones EPS con las IPS ya que demoran más de un mes en este proceso, así mismo las glosas se tienen que responder y aclararse en un tiempo no mayor a 90 días, y si se llegara a pasar dicho tiempo tendrían que ser provisionadas, pero este procedimiento no se realiza puesto que el valor es alto y genera efectos negativos en los resultados de las operaciones realizadas, ocasionando un descontrol en estas entidades. (Flor Marina Galindo Cuervo, 2018)

Como se mencionó anteriormente, al no tenerse un debido control y tener claros ciertos procesos genera que no se paguen a proveedores, no se preste un adecuado servicio y retrasa pagos al personal.

➤ **Manejo de los recursos humanos y estimación del uso del recurso tecnológico, en una entidad de salud:**

El departamento de Talento Humano en Salud, está relacionado con diferentes relaciones entre diferentes agentes, actores y sistemas; es así como se hace necesario definir el concepto de talento humano.

De acuerdo a la Ley 1164 de 2007, *“Por Talento Humano en Salud se entiende todo el personal que interviene en la promoción, educación, información de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación de la enfermedad de todos los habitantes del*

*territorio nacional dentro de la estructura organización de la prestación de los servicios de salud.” (Ministerio de Salud, 2007)*

Es así que se convierte en una red de relaciones que involucran no solamente la comunicación sino también elementos técnicos, económicos, sociales, culturales, políticos y de regulación.

*“Para el caso de Colombia se considera que al menos siete diferentes mercados interconectados intervienen en la dinámica del sistema de salud: financiero, de aseguramiento y de provisión de servicios, educativo, farmacéutica, de tecnología médica y de proveedores de insumos médicos.” (Ministerio de Salud, 2018)*

El rol de las personas en una organización, es importante ya que este hace parte del activo intelectual, con el cual se logra una generación en productividad, satisfacción y con los cuales se logran alcanzar los objetivos de la entidad. Pero el manejo del área de recursos humanos, está a cargo del gerente, que tiene como labor de la toma de decisiones las cuales conducirán a resultados positivos; para ello deberá tener en cuenta las exigencias del entorno (externas a la empresa), puesto que son las que influyen en la organización y son ajenas al control de la dirección.

Por lo anterior el gerente, deberá estar atento a los cambios del entorno para actuar rápido ante cualquier situación, ya sea amenazante o favorable, así mismo deberá estar al día con aspectos económicos, sociales, culturales, científicos y tecnológicos.

Comúnmente las exigencias del entorno son:

- “• *Los cambios rápidos*
  
- *La diversidad de la fuerza de trabajo*
  
- *La globalización*

- *La evolución del trabajo y de las funciones familiares*
- *La carencia de formación” (Dr. José Carlos Navarro Lévano, M.B.A., 2001)*

Los cambios rápidos, son a los que la entidad debe colocarle mayor atención, para lograr sobrevivir ya que debe adaptarse a los cambios de manera inteligente, de igual forma deberá hacerlos a la misma velocidad en que estos se presenten.

La diversidad de la fuerza de trabajo, es fundamental, ya que las entidades deben contar con personal calificado, es por esta razón que se debe capacitar al personal, para que adopten nuevas funciones y responsabilidades.

La globalización por su parte, hace énfasis a que las entidades, deben de someterse a cambios, como lo son la reorganización global, formación internacional, adaptación del producto, cultura mundial de la empresa, alianzas globales, mercados globales de trabajo, etc.

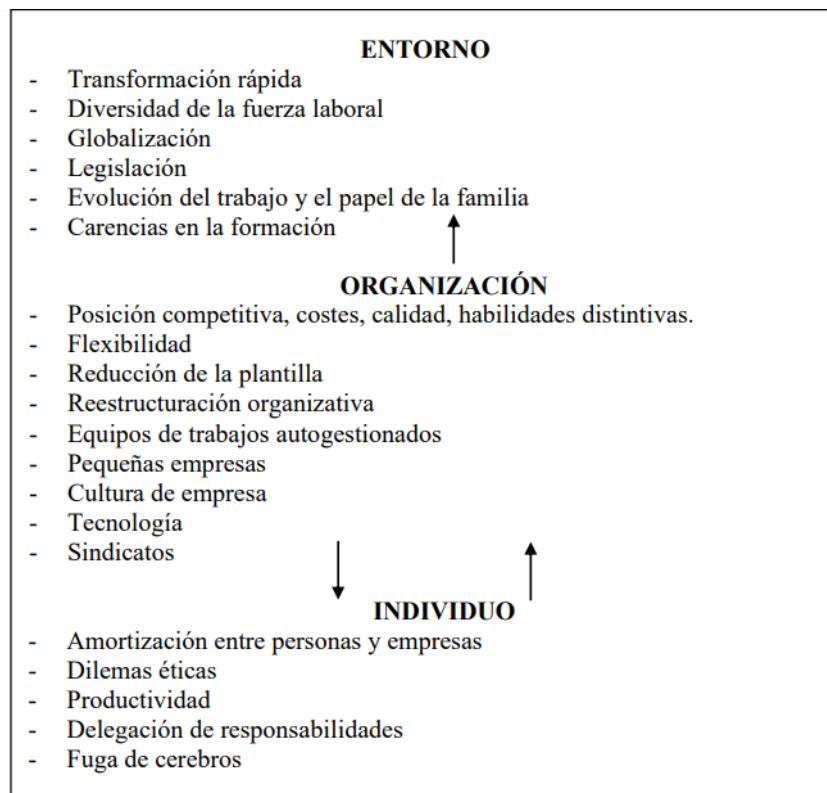
Evolución del trabajo y las funciones familiares, las actividades laborales se han desarrollado cada día más, existen casos de empresas familiares donde todos los miembros laboran y se facilita al personal programas de apoyo familiar, que consiste en horarios flexibles, programas vacacionales, asistencia médica a ancianos, etc. *“Es muy probable que este tipo de políticas dé muy buenos resultados y en cierta medida lo es, pues, existe la posibilidad de evitar que el personal emigre a otras instituciones con mejores condiciones de trabajo o en último caso que abandonen el trabajo.” (Dr. José Carlos Navarro Lévano, M.B.A., 2001)*

Y por último, la carencia de formación; hace referencia a que el personal debe contar con una titulación ya sea universitaria o técnica, considerando que estamos en un mundo tecnológico es

indispensable que el personal cuente con esos conocimientos y habilidades, esto debido a que la entidad debe ofrecer servicios de calidad.

El Dr. Navarro, resume las exigencias que presenta el área de recursos humanos en la actualidad y en el futuro.

*Ilustración 1 Exigencias del área de Talento Humano*



FUENTE: (Dr. Raimundo Eulises Morales Pineda, 2014)

El termino de competencias; se encuentra conferido en la Ley 1164 de 2007 define como “*Una Actuación idónea que emerge en una tarea concreta, en un contexto determinado. Esta se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes y actitudes expresadas en el ser, saber, el hacer y el saber hacer*” (Ministerio de Salud, 2007)

Así mismo la Academia Nacional de Medicina de Colombia define la palabra competencias como las *“acciones idóneas de un profesional de la salud en su desempeño. Conjunción sistémica de conocimientos, destrezas, aptitudes y actitudes, que expresan en valores personales y sociales, representadas en la capacidad para la actuación en escenarios reales de salud”*

No cabe duda que el desempeño laboral dentro de las organizaciones es fundamental, puesto que al poseer un personal competente este será capaz de prestar y generar servicios de calidad y excelencia, es por esta razón que se debe considerar la evaluación del desempeño laboral, como un proceso técnico que mide el aporte o la generación de valor del trabajador en su puesto de trabajo. (Enrique Louffat, 2012)

De acuerdo a Moran, evaluación de desempeño, consiste en la identificación, medición y administración del desempeño en la organización, la cual arrojará datos de información cuando se valoran las cualidades del profesional, que serán útiles para la toma de decisiones. Esta se considera un instrumento de retroalimentación de la información, orientación, autoevaluación, autodirección y autocontrol, por lo cual no se considera un acto de juzgamiento por el contrario se tiene en cuenta para generar lazos de compromiso proporcionando condiciones para el crecimiento profesional.

El ámbito laboral en salud, se establecieron reformas, que promovieron mecanismos flexibles de vinculación del talento humano, y a partir de ese momento se han tornado un poco más complejas.

La reforma del sistema de salud Ley 100 de 1993, no conto con estudios suficientes sobre recursos humanos en salud, generando que los objetivos y su implementación no previeran el impacto en cuanto a la oferta y la demanda del talento humano en el sector salud.

Por otra parte, la ley 100, no estableció o definió un modelo de atención en salud que correspondieran a las características y objetivos del sistema general de seguridad social en salud, que orientara a las decisiones de los agentes de los sectores de educación y salud, en relación a los perfiles, competencias y necesidades del área de talento humano.

De acuerdo a Política Nacional de Talento Humano en Salud, los obstáculos que requieren atención y acciones concretas dentro de la ley se encuentran: “i) *falta de algunos tipos de talento humano*; ii) *mala distribución de este en el país*; iii) *baja utilización de médicos en el primer nivel de atención*; iv) *falta de información sobre muchos aspectos* y; v) *ausencia de una institución encargada de la planeación de los recursos humanos y de su adecuada capacitación.*” (Ministerio de Salud, 2018)

De acuerdo a las políticas de talento humano en salud, existen seis ejes principales que se deben tener en cuenta dentro de este departamento, dichos ejes son: formalización laboral y salarios adecuados, formación continua, disponibilidad y distribución regional, competencias, resolutive y salud y medicina familiar y comunitaria, los cuales deben ser pilares para prestar un servicio de calidad a pacientes, familias y comunidad en general.

Es para ello que se deben intervenir en áreas como:

- Formación basada en resultados y competencias: la cual se basa en establecer los perfiles requeridos, la pertinencia y calidad de programas, formación continua y un buen trabajo en equipo.
- Condiciones laborales y desempeño: que consiste en la formalización laboral, salarios y remuneraciones, cargas y jornadas laborales.



- Gestión: basada en la calidad, desempeño, humanización, resultados en equipo y flexibilidad. (Luis Carlos Ortiz Monsalve, 2014)

Por otra parte, la prestación en salud, se brinda a través de profesionales independientes y prestadores institucionales públicos, privados y mixtos, pero son las Instituciones Prestadoras de Servicios de salud IPS; donde se desempeñan diferentes recursos humanos en salud, ya que existen diversos tipos de vinculación laboral y contractual.

Por lo general, las IPS, son entidades que gozan de autonomía en la gestión administrativa, financiera y operativa, siempre y cuando cumplan con las normas básicas para la oferta de servicios de salud del sistema obligatorio de garantía de la calidad en salud.

La autonomía, hace que la gestión del talento humano del sector salud no posea un único régimen de incorporación, por lo que es usual que exista diversidad de normas en relación con los procesos de selección, vinculación, remuneración, desarrollo profesional y retiro del recurso humano. Con lo cual es evidente que no existen canales formales que organicen la movilidad y desarrollo de talento humano entre las distintas IPS y demás empleadores del sector.

La tecnología actualmente está cambiando la forma en la que se realizan los procedimientos y procesos en las entidades lo cual contribuye al mejoramiento, puesto que la automatización busca que los procesos sean más eficientes en las IPS. *“Sin embargo, en la actualidad y de acuerdo con el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud 2014, en Colombia hay 11.431 IPS privadas y 1.159 IPS públicas, pero menos del 9% de las instituciones ha avanzado siquiera a tener historia clínica electrónica.”* (La Vanguardia, 2014)

Dicha exigencia, se encuentra conferida en la Ley 1438 de 2011, lo cual especifica que las IPS deben realizar actualizaciones integrales de su plan de beneficios para la optimización en la gestión lo cual también contribuirá al mejoramiento de los procesos con los pacientes.

La evaluación tecnológica de los sistemas una entidad están a cargo de Invima, la cual “*evalúa la calidad, seguridad y eficacia de las tecnologías sanitarias para autorizar su introducción en el país y su posterior, comercialización y uso*” y de ETS, que se encarga de la “*Evaluación de las tecnologías basada en la evidencia científica teniendo en cuenta análisis de costoefectividad, costo-utilidad, y costo-beneficio, para incorporarlas en los planes de beneficio, una vez se hayan introducido al país. (Ley 1438 de 2011, en el capítulo V, artículos 92 - 96)*” (ELKIN HERNÁN OTÁLVARO CIFUENTES, 2015)

De acuerdo a Víctor Muñoz, gerente general de Servinte, explica que existen diferentes causas por la cual las IPS no han empezado esa sistematización ya que no les dan importancia a estos sistemas y prefieren invertir solo en equipos médicos.

*“Cuando una IPS involucra la tecnología de sistemas de información al servicio de sus pacientes logra agilizar la oportunidad de la información en los procesos de atención tanto asistenciales como administrativos, agregar valor a sus procesos y contar con información en línea para tomar decisiones en cualquiera de sus áreas de proceso”* (La Vanguardia, 2014)

Lo anterior hace necesario su definición, que de acuerdo a Macro proceso: Gestión en Salud, se define a las tecnologías en salud como *el conjunto de medios técnicos y de procedimientos puestos a disposición por la ciencia, la investigación y los operadores del sector salud para sus*

*elecciones de prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación”* (Macroproceso: Gestión en Salud, 2015)

Para la sistematización se hace necesario tener en cuenta tres escenarios para su aplicación los cuales son:

- *Software médico o sistemas de Gestión Institucional:* se implementan con fines administrativos y asistenciales además ayuda en el manejo de información de interés en salud, reportes epidemiológicos y seguimiento a los pacientes. Su objetivo es el mejoramiento de la eficiencia de la gestión en la prestación del servicio.
- *Acceso a servicios de información para profesionales y pacientes:* se utilizan medios como el uso de internet, aplicaciones y otros medios que sirvan de herramientas de interconectividad.
- *Soporte en comunicación a las actividades asistenciales, médicas y quirúrgicas:* hace énfasis a la Telemedicina, con la cual se hace uso de las tecnologías para llevar a cabo una atención integral y de calidad al usuario, usando enfoques de tratamiento, hábitos saludables y prevención de la enfermedad. (Laura Yaneth Avella Martinez y Paola Patricia Parra Ruiz, 2013)

Los sistemas utilizados dentro de una IPS, deben estar interconectados es decir que deben funcionar integralmente en la organización, puesto que los datos deben ser transmitidos de forma inmediata para que las personas interactúen con los sistemas, además la incorporación de estos facilitara procesos administrativos y agiliza los servicios prestados a los pacientes.

Para el correcto funcionamiento de esta, se requerirá de la participación del personal de las distintas áreas como lo son técnica, clínica, financiera, administrativa, etc.

Así mismo, las tecnologías en salud deban *responder a criterios de efectividad clínica, equidad y costo-efectividad. Así mismo debe existir un flujo lógico de información tal que permita el seguimiento, monitoreo y evaluación de los servicios prestados.*” (Felipe Mejía Medina , 2015)

Mejía, también hace referencia a que *“En Colombia, en consecuencia, al Sistema de Seguridad Social en Salud, se dispone del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad. Este sistema está compuesto por:*

- *Sistema único de habilitación: de obligatorio cumplimiento y que establece unos requisitos mínimos y básicos para entrar en funcionamiento.*
- *Auditoría para el mejoramiento de la calidad: establece un mecanismo para el seguimiento de los estándares de calidad establecidos.*
- *Sistema de información para la calidad: Acciones de inspección, vigilancia y control del contenido, calidad y reporte de la información en salud.*
- *Sistema único de acreditación: “proceso voluntario y periódico de autoevaluación interna y revisión externa de los procesos y resultados que garantizan y mejoran la calidad de la atención del cliente en una organización de salud, a través de una serie de estándares óptimos y factibles de alcanzar, previamente conocidos por las entidades evaluadas”.* (Felipe Mejía Medina , 2015)

➤ **Reorganización en entidades de salud:**

Indudablemente, la tarea de los administradores es primordial, pero esta tarea solo se logra en el trabajo en equipo, así mismo, existen diferentes teorías que siempre son importantes tenerlas en cuenta como lo son las de Koontz , que divide las funciones administrativas en cuatro, las cuales son planeación, organización, dirección y control, como marco de referencia para organizar.

Es por eso, que la entidad debe ser flexible ante los cambios externos que se presenten, así mismo cuando una entidad tenga o posea problemas internos deberá buscar el problema y la mejor solución a estos. Por otra parte existe una gran *“flexibilidad en las teorías administrativas permite que las organizaciones se ajusten o modifiquen sus estructuras acorde con los nuevos planteamientos administrativos, producto de la investigación continua. Por ello es imperante mostrar el deber ser de las áreas funcionales de una organización.”* (Diana Lucía Sabogal Beltrán, 2006)

De acuerdo a Sabogal, en su trabajo denominado PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA LA REESTRUCTURACION DEL CENTRO MEDICO ESPECIALISTAS DEL SUR, se debe contar con la flexibilidad necesaria para realizar diferentes reorganizaciones en la entidad, ella define lo siguiente:

- *“Reestructuración del área de Talento Humano: Uno de papeles importantes de una empresa es su responsabilidad social, dentro de este aspecto debe generar bienestar a sus empleados, establecer condiciones de trabajo adecuadas para desempeñar sus tareas y garantizar un crecimiento mutuo.*

- *Reestructuración del área Financiera: En la constitución de una empresa, intervienen diversos factores que comprenden la ejecución de un proceso administrativo, y de igual forma están sujetas a las leyes y ordenamientos económicos del país, sin desconocer los mecanismos gubernamentales que demandan la vigilancia institucional según el sector productivo donde esté desarrollando su actividad empresarial, el control y la recaudación de impuestos. Demanda esta área, el manejo contable, estados financieros, manejo de cartera, sistemas de inventarios y lo demás pertinente a su funcionamiento.*
- *Reestructuración del área de Mercadeo: Como complemento al área administrativa, la función principal de esta área es identificar claramente la competencia, establecer un plan de acción coherente e integrado a la planeación empresarial, para crear estrategias competitivas con las cuales la entidad logre alcanzar sus objetivos y conjuntamente aumentar productividad, generando los recursos necesarios y reinvertiendo ganancias en la satisfacción, tanto de cliente interno como cliente externo.*
- *Reestructuración del área de Servicio al Cliente: No sólo es necesario sino imprescindible contar con un área dedicada a garantizar que el cliente externo, quien es el principal motor de la planeación empresarial, obtenga de la entidad prestadora del servicio la máxima calidad. En los enfoques administrativos modernos, se le coloca en lugar privilegiado al producto y al usuario. Se estrecha la relación: a mayor calidad del producto mayor satisfacción del usuario. Se ha generado una cultura de calidad, actualmente las empresas compiten con preparación y alta tecnología, para perfilarse como empresas que están certificadas por el ICONTEC y por ende, garantizan al usuario que el producto sí cumple con los requisitos mínimos para estar compitiendo en un mercado.” (Diana Lucía Sabogal Beltrán, 2006)*

Por otra parte, Ivancevich, en su estudio denominado Gestión, Calidad y Competitividad, menciona que los mercados comerciales, fabriles, etc., son completamente diferente a las entidades que prestan servicio, y que son estas entidades las que deben tener en cuenta los siguientes pilares:

- *“Intangibilidad*
- *Inseparabilidad de la producción y del consumo*
- *Imperdurabilidad*
- *Heterogeneidad”* (Ivancevich, 1997)

De acuerdo a Ivancevich, intangibilidad, se refiere a que los servicios no pueden ser percibidos por medio de los sentidos (vista, oído, gusto, tacto u olfato); sin embargo, hay algunos componentes del servicio que el usuario sí puede percibir como las instalaciones físicas, las herramientas de trabajo, el apoyo material y logístico.

La inseparabilidad de la producción y consumo, significa que los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo; es decir que un usuario recibe una consulta cuando este lo requiere.

La Imperdurabilidad, se refiere a que capacidad de la empresa debe ser utilizada en su totalidad (herramientas, equipo de trabajo, infraestructura y experiencia e idoneidad de los profesionales), de lo contrario sino es utilizada no puede ser almacenada.

La heterogeneidad, es el nivel con que cuentan los trabajadores del servicio, el cual no siempre es el mismo, el rendimiento disminuye por la intensidad y cantidad de la labor realizada. Por tal

razón, se debe aprovechar su parte productiva, positiva y eficiente, con el fin de no incurrir en errores que, en salud, pueden representar la vida misma. (Ivancevich, 1997)

Sabogal, por su parte establece que, para una reestructuración financiera, hay que tener en cuenta las diferentes teorías administrativas; análisis de la matriz DOFA, fueron esenciales, para conducir su investigación, así mismo utiliza herramientas como lo son las encuestas, donde sus preguntas se centraron si la entidad contaba con una misión, visión, objetivos, operaciones exitosas en la entidad, relación o función que realiza cada persona en la entidad, horario de trabajo, posibilidad de laborar más horas, cantidad aproximada de cuantos pacientes atiende, herramientas con las que cuenta en el desarrollo de su labor y cuales considera que le falta y cierra con preguntas acerca de la integración y clima laboral dentro de la organización, lo cual la lleva a concluir que la solución más apropiada para una entidad que posee problemas en el área financiero y administrativo, es darle un orden adecuado al control, buscando crear esquemas de metas que conlleven a la entidad a sus objetivos, proponiendo que el medio para la continuidad de la entidad es la puesta en marcha de una planeación estratégica en cascada, propuesto por Serna Gómez, permitiéndole a la entidad permitir darle un orden, una función y un esquema, bajo el cual coordinadamente se lograría un proceso eficiente y eficaz, estableciendo unos niveles jerárquicos definidos y una funciones claras para cada nivel, ejecutando así un principio fundamental en la administración: delegar.

Por otra parte, en la investigación Bedoya y Ochoa, en su investigación ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACION DE RECURSOS FINANCIEROS DE LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD PUBLICAS DE COLOMBIA, afirman que el capital de trabajo, es una inversión de la gestión financiera que se debe realizar a corto plazo (menos de un año), esto con el fin de aumentar ese capital y poder financiar sus deudas a corto plazo, pues mientras más alto sea éste la entidad tendrá menos riesgos



de caer en insolvencia. En otras palabras, si aumenta el capital de trabajo, disminuirá el riesgo y, por ende, aumentará la rentabilidad; sin embargo, esto se logra financiando la liquidez de la empresa, lo que se puede hacer a través de la capitalización producto de ampliar la contratación.

Así mismo mencionan, que las políticas son necesarias, para tener ciertos parámetros. Las políticas en *“la cartera, se deben tener políticas adecuadas de gestión y cobro, especialmente en lo referente al plazo que se le da a las EPS, el cual debe ser acorde con las necesidades financieras y los costos financieros que tenga la ESE. En lo que respecta a las cuentas por pagar, por su costo financiero, estas deben ser sanas; entre más plazo se tenga para pagar las obligaciones, será mucho más apropiado; lo mismo ocurre con los costos financieros, pues entre menor sea la financiación, ello será más positivo para las finanzas.”* (Harold Gustavo Bedoya Duque y Cristian Percy Lucas Ochoa Murillo, 2015)

Así mismo, deben existir una coherencia entre las políticas de cartera y las cuentas por pagar, ya que las cuentas por pagar no deben acordarse a sesenta días, y la cartera a noventa días, generando un desequilibrio en el capital de trabajo de treinta días, conllevando a la entidad a financiar con capital de trabajo esos treinta días; esto mismo sucede con la financiación, es por ello que estas políticas deben tener relación.

## DISEÑO METODOLÓGICO

Para la realización del proyecto se consideró pertinente utilizar el enfoque cuantitativo ya que en este se exploran contextos analíticos que surgen de cifras numéricas para medir tanto el desempeño de la entidad como para establecer la situación financiera de la entidad. Para las estrategias de recolección de datos se plantean y diseñan entrevistas informales y focalizadas, al personal y pacientes de la entidad así mismo se considera importante realizar análisis de documentos utilizados en la organización.

El tipo de estudio es descriptivo, ya que permite explicar y deducir las circunstancias que se están presentando en la entidad actualmente, así mismo permite describir las dimensiones de los objetos a estudiar y por último permite la recolección de datos, así mismo es transversal, porque es un estudio que permitirá el análisis de datos variables que se recopilan en un periodo de tiempo sobre una población o muestras; estos estudios son necesarios para evaluar el impacto de las medidas preventivas dirigidas a la reducción de problemas que surgen en la entidad.

## **POBLACIÓN**

La población está constituida por el personal de la IPS SANAMOS CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL S.A.S. Actualmente en la organización hay 32 colaboradores que laboran dentro de la institución y se dividen 12 en el área administrativa y 20 en el departamento asistencial y se encuentran vinculados por OPS y 40 colaboradores externos que son ocasionales.

## **CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN**

➤ Criterios de inclusión:

Colaboradores que trabajan en la entidad IPS SANAMOS CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL S.A.S, y que laboran ocho horas en la organización.

➤ Criterio de exclusión:

Personal que laboran por fuera de la entidad IPS SANAMOS CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL S.A.S., y son ocasionales.

## **PLAN DE ANÁLISIS Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para la recolección de datos se plantean encuestas diseñadas en Google Docs, dichas encuestas se entregan al personal de la entidad, con el fin de estimar y medir la satisfacción, carga laboral, pensamiento y opiniones que tiene el personal, para lo cual es necesario plantear preguntas cerradas de opción múltiple y abiertas.

Por otra parte, actualmente se cuenta con la información financiera de la entidad y documentos que se utilizan a diario en la entidad, los cuales, son necesarios para un análisis del área de finanzas y contabilidad.

Para el análisis de los resultados de la encuesta, se toma en cuenta la herramienta ofimática Excel de Microsoft Office, siendo necesario dividir las preguntas abiertas y cerradas, para poderlas clasificar. En cuanto a las preguntas abiertas, se clasifican en respuestas similares para su respectiva tabulación y construcción de tablas y graficas que representen las respuestas dadas por el personal.

Los análisis a los procesos administrativos y financieros, se considera importantes medirlos mediante la observación de los mismos, evidenciando en que proceso se encuentra las fallas; por esta razón también se considera necesario analizar primero los documentos que se utilizan en estos procesos. De igual forma se considera importante la realización de diferentes análisis financieros que den cuenta de la liquidez y endeudamiento.

Por otra parte, se tomó en cuenta la revisión de los equipos que se utilizan, para encontrar posibles fallas, que hacen que los procesos se demoren en su ejecución.



Tabla 1. Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD		SEMESTR		
		E I	E II	E III
<b>1. Evaluar y analizar el comportamiento de la situación financiera que se emplea en la ejecución de las actividades de la entidad.</b>	Matriz EFI - EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
	Análisis del mercado			
	Análisis de la demanda primaria			
	Características del usuario			
	Disposición de acceso al servicio			
	Análisis competitivo			
	Matriz POAM – PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS			
	Matriz EFE – EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
	Análisis del flujo de efectivo actual y proyectado			
	Matriz DOFA			
	Realizar una auditoria interna a las áreas afectadas			
	Elaboración de estrategias			
	<b>2. Medir el manejo de los recursos humanos y estimar el uso del recurso tecnológico, en las diferentes áreas de acción en la IPS.</b>	Identificación de los roles		
<b>RECLUTAMIENTO</b>				
Análisis los requerimientos de los puestos de trabajo				
Análisis los procesos de reclutamiento				
<b>SELECCIÓN</b>				
Análisis proceso de selección				
Análisis de la recopilación de información sobre los candidatos al puesto				
Análisis de la prueba de selección				
Análisis de la toma de decisión				
<b>CAPACITACION</b>				
Análisis de las inversiones en capacitación				
<b>SEPARACION DEL PERSONAL</b>				
Análisis de las renunciaciones				
Análisis de las ausencias temporales				
Análisis de los despidos				
Elaborar la encuesta				
Realización de una encuesta en la entidad				
Procesar los datos de la encuesta (estadísticos)				
Análisis DOFA del uso del recurso tecnológico				
Análisis del Software que se utiliza para telemedicina				
Análisis de los diferentes software utilizados en la entidad				
Revisión y actualización de los sistemas (software) utilizados				
Revisión de impresoras				
Realzar respaldo de datos				
Presentación de los resultados				

## PRESUPUESTO

La elaboración de planes de acción conduce a crear un presupuesto dentro del cronograma establecido, que ayude a la identificación y cuantificación, de los recursos necesarios para la ejecución del plan, a continuación, se presenta la proyección de inversión en el área administrativa y financiera

Tabla 2. Presupuesto para el área financiera y administrativa

PRESUPUESTO PARA EL AREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA	
PROYECTO ESTRATEGICO	EGRESOS
Reorganizar la estructura Organizacional	
Gastos de personal (salarios y honorarios)	\$4'968.720
Gasto auditor	\$5'000.000
Papelería (encuestas, fotocopias y otros)	\$430.000
Materiales y equipo para reuniones (equipo de proyección)	\$6'000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$16'398.720</b>

FUENTE: Elaboración propia.

El valor total del proyecto estratégico, corresponde a la realización de las actividades que debe realizar el personal de la entidad, dichas acciones corresponden a la elaboración de:

- La Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).

- Análisis del mercado.
- Análisis de la demanda primaria.
- Características del usuario.
- Disposición de acceso al servicio.
- Análisis competitivo.
- Matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas).
- Matriz EFE (Evaluación de factores externos)
- Análisis del flujo de efectivo anual y proyectado
- Y por último el pago al auditor.



El presupuesto planteado para el área de recursos humanos se considera necesario lo siguiente:

*Tabla 3 Presupuesto para el manejo de los Recursos Humanos*

PRESUPUESTO PARA EL MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS	
PROYECTO ESTRATEGICO	EGRESOS
Gastos de personal (salarios y honorarios)	\$2'484.360
Papelería (encuestas, fotocopias y otros)	\$430.000
<b>TOTAL PROYECTO</b>	<b>\$2'914.360</b>

FUENTE: Elaboración propia

En cuanto a la estimación del uso del recurso tecnológico, el presupuesto se basó en lo siguiente:

*Tabla 4 Presupuesto para la estimación del uso del recurso tecnológico*

PRESUPUESTO PARA LA ESTIMACION DEL USO DEL RECURSO TECNOLOGICO	
PROYECTO ESTRATEGICO	EGRESOS
Gastos de personal (salarios y honorarios)	\$276.040
Gasto profesional en sistemas (revisión a los sistemas de cómputo)	\$3'000.000
Papelería (fotocopias y otros)	\$230.000
<b>TOTAL PROYECTO ESTRATEGICO</b>	<b>\$3'506.040</b>

FUENTE: Elaboración propia

La totalidad del presupuesto es de \$22'819.120, que serán financiados así:

*Tabla 5 Financiación del proyecto*

FINANCIACIÓN		
IPS SANAMOS CENTRO	40%	\$9'127.548
DE REHABILITACION		
INTEGRAL S.A.S., y son		
ocasionales		
Banco	60%	\$13'691.572
TOTAL		\$22'819.120

FUENTE: Elaboración propia

## RESULTADOS Y ANÁLISIS ÁREA ADMINISTRATIVA

La encuesta fue aplicada a las 12 colaboradores que laboran en el área administrativa de la la IPS SANAMOS CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL S.A.S. Los cargos que se desempeñan en la entidad son los siguientes:

- Área de talento humano: 1 Abogada.
- Área de atención al usuario: 1 auxiliar de SIAU, 1 auxiliar de citas médicas.
- Facturacion: 1 jefe de facturacion , 3 auxiliares de facturacion
- Área de finanzas: un director financiero, 1 contador , 2 auxiliares contables
- Calidad: 1 jefe de calidad.

*Tabla 6 cargo. Área administrativa*

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Cuál es su cargo en esta institución?	
Abogada	1
Auxiliar de Siau	1
Auxiliar de Citas Medicas	1
Jefe de Facturacion	1
Auxiliares de Facturacion	3
Director Financiero	1

Contador	1
Auxiliares Contables	2
Jefe De Calidad	1
TOTAL	12

En la entidad es posible evidenciar que el personal que labora en la IPS ha conservado el mismo cargo desde el momento de su vinculación, solo hay un cargo en la entidad en el cual no hay permanencia de la persona que se acaba de contratar y es el de auxiliar contable, pues es posible evidenciar que las renunciaciones son frecuentes a este cargo, la duración varía de tres a cinco meses máximo, como se evidencia en la siguiente tabla:

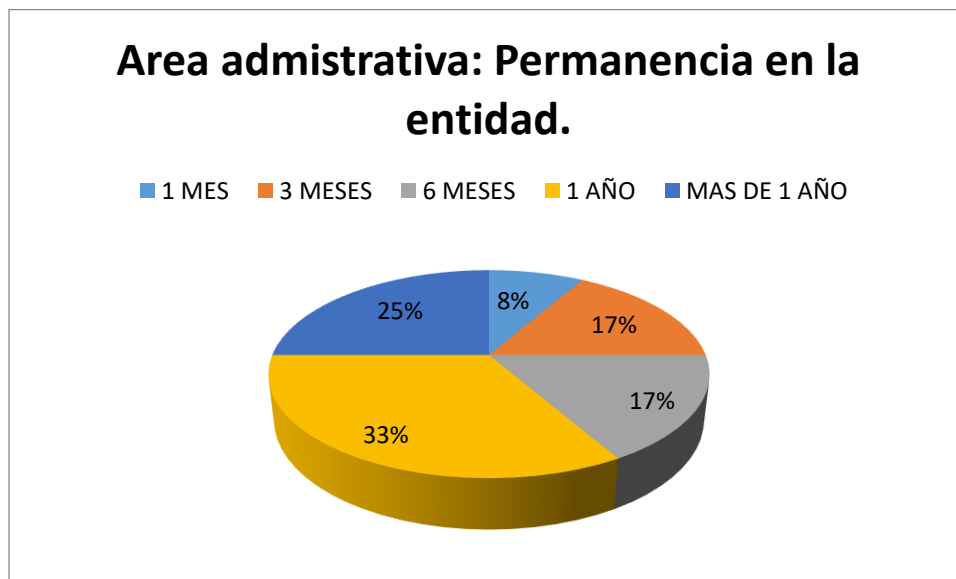
*Tabla 7 Permanencia del personal Área administrativa.*

PREGUNTA	RESPUESTAS				
¿Cuál ha sido su duración laborando en la entidad?	1 MES	3 MESES	6 MESES	1 AÑO	MAS DE 1 AÑO
Abogada					1
Auxiliar de citas medicas				1	
Auxiliar SIAU					1
Director Financiero				1	
Jefe de facturación			1		
Jefe de calidad					1
Auxiliar de facturación		1		2	
Contador.			1		

Auxiliar contable.	1	1			
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

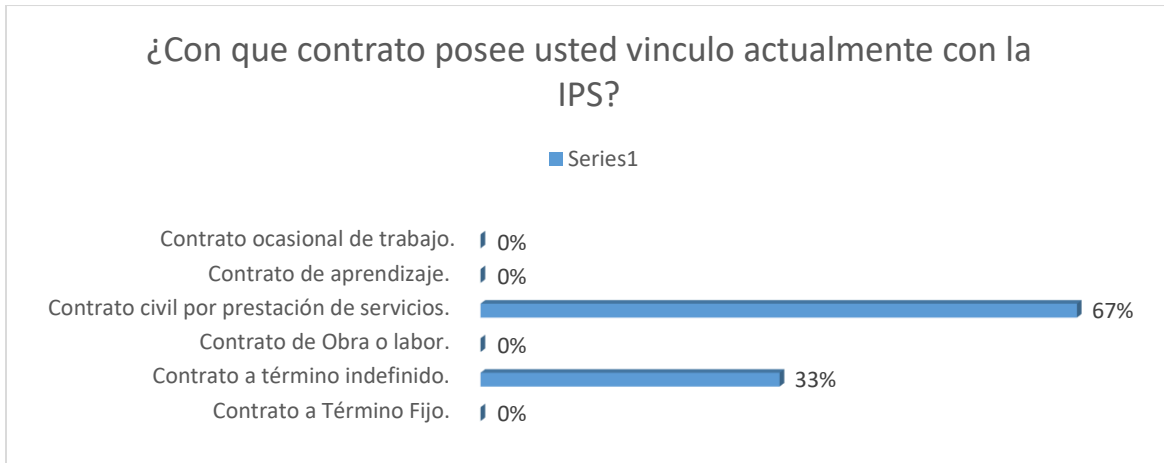
Elaboración propia.

*Ilustración 2. Área administrativa: Permanencia en la entidad.*



Elaboración propia.

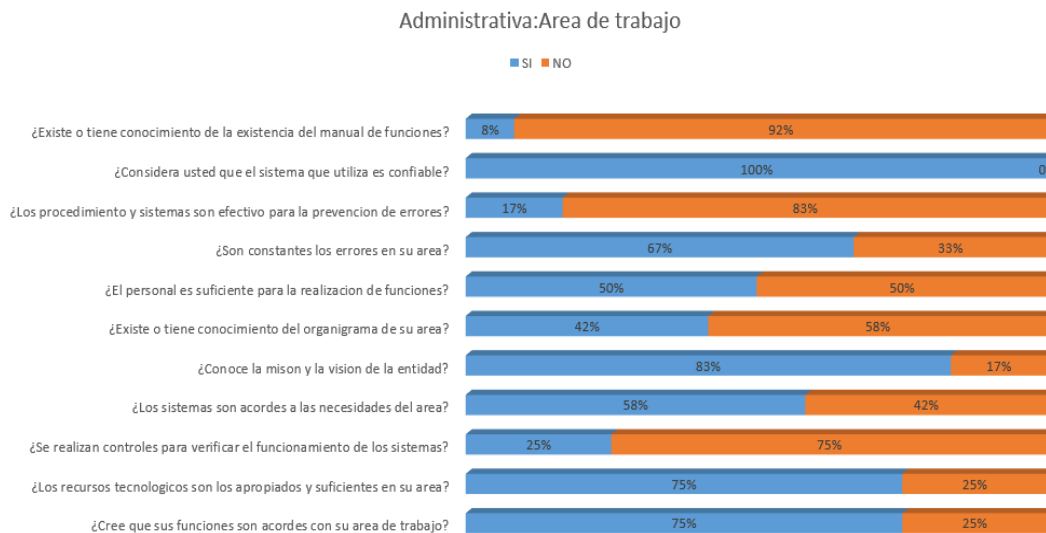
Ilustración 3. Contrato con el cual el personal tiene un vínculo actual en la IPS



Elaboración propia.

De acuerdo a las encuestas realizadas se evidencia que los colaboradores se encuentran vinculados un 67% mediante un contrato de prestación de servicios y el 33% a término indefinido.

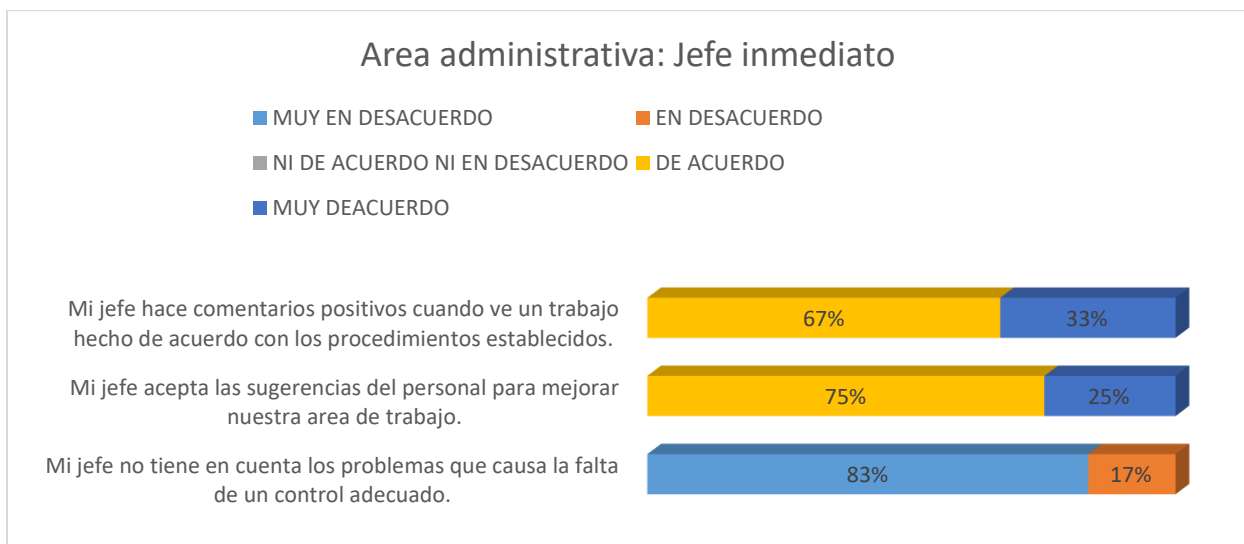
Ilustración 4. Administrativa: Área de trabajo.



Elaboración propia.

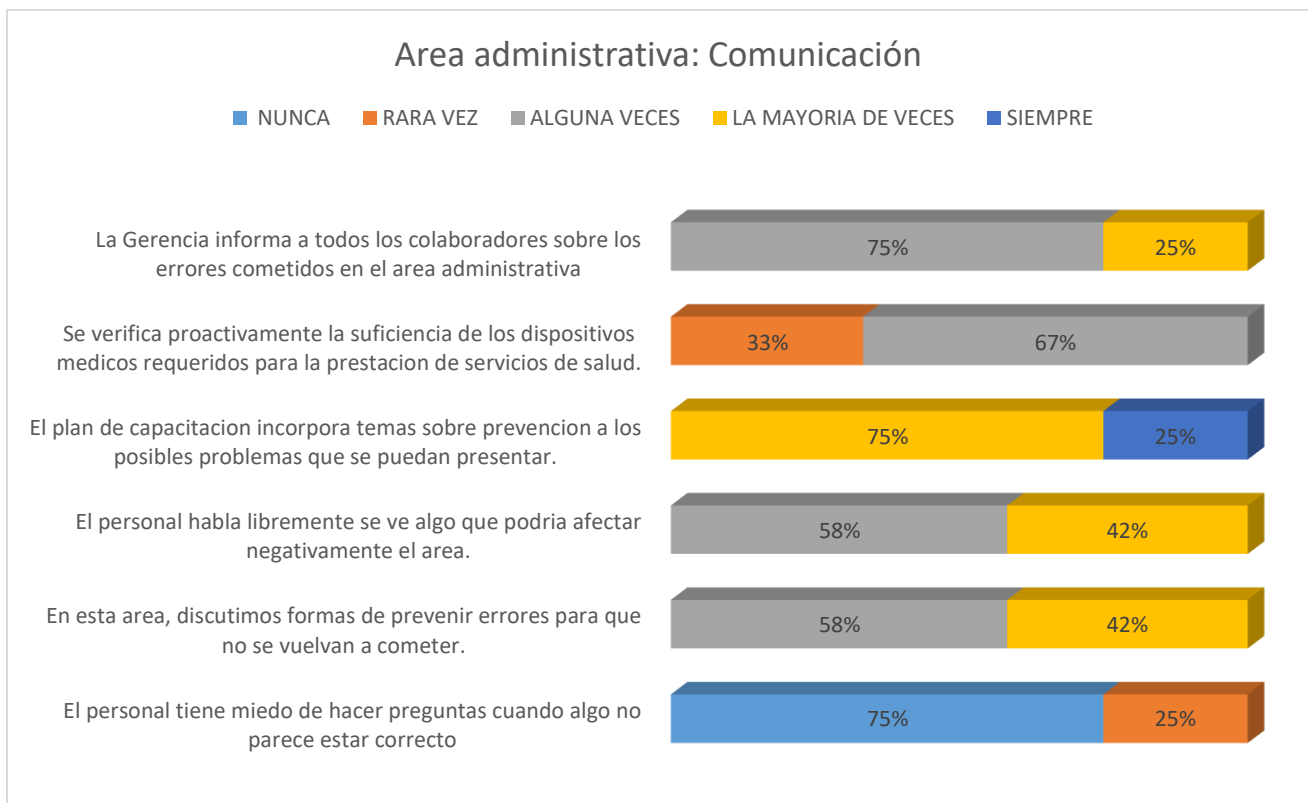
De acuerdo a los resultados de la encuesta, el área administrativa, tiene problemas en cuanto al control de información, ya que los colaboradores en su mayoría (92%), no saben que existe un manual de funciones, cabe resaltar que este es un instrumento que ayuda al desarrollo de la estrategia de la empresa, puesto que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, es así como se hace necesario la divulgación de este para el conocimiento de todos, así mismo un 58% dijo no saber si existía un organigrama en la entidad, debido al desconocimiento del personal, este puede generar que existan retrasos en los procesos tanto internos como externos (proveedores y socios) y por último el 75%, afirmo que son pocos frecuentes los controles que permitan la verificación de los sistemas, esta falta puede interrumpir el buen desempeño de los sistemas de información, puesto que los controles generan confiabilidad y que su seguridad sea alta.

*Ilustración 5. Administrativa: Jefe Inmediato.*



Los jefes encargados del área administrativa fueron calificados de manera positiva, puesto que tiene en cuenta las sugerencias que realiza el personal para la optimización y mejoramiento del área.

Ilustración 6. Área administrativa: Comunicación.



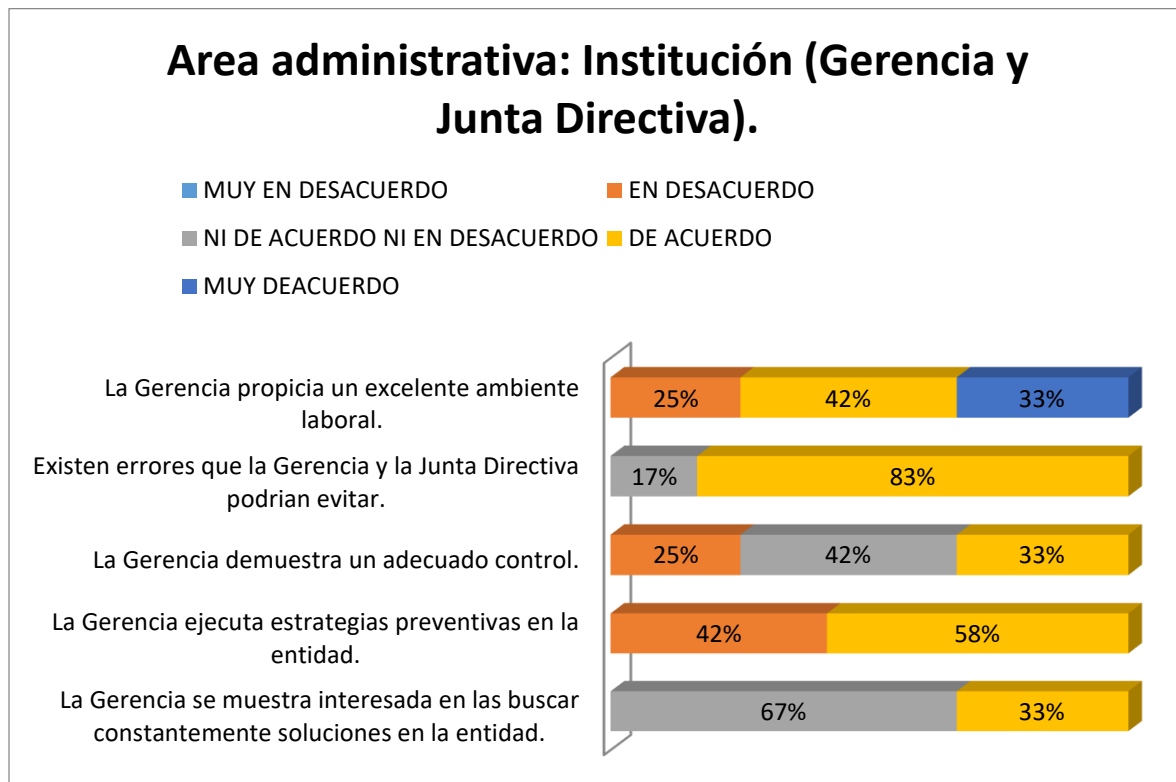
Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos en las encuestas, se observa que un 75% de los colaboradores afirmo que la Gerencia algunas veces informaba acerca de los errores que se cometieron en el área, cabe resaltar que dichos problemas deben divulgarse con el fin de evitarlos, así mismo es responsabilidad del director medir y hacer seguimiento continuamente las actividades claves en la IPS, esto se hace necesario para determinar la eficacia y eficiencia; en otras palabras la



retroalimentación sistemática y constructiva, orientada a objetivos, mediante las evaluaciones de desempeño, son necesarias para el buen funcionamiento de la entidad. Por otra parte el 75% afirma que los planes de capacitación si poseen los temas de prevención de problemas que se pueden presentar, pero estos se deben actualizar. Por último, el 42% expreso que la mayoría de veces el personal discute acerca de los problemas y sus posibles soluciones, expresándose libremente.

Ilustración 7. Área administrativa: Institución (Gerencia y Junta Directiva).

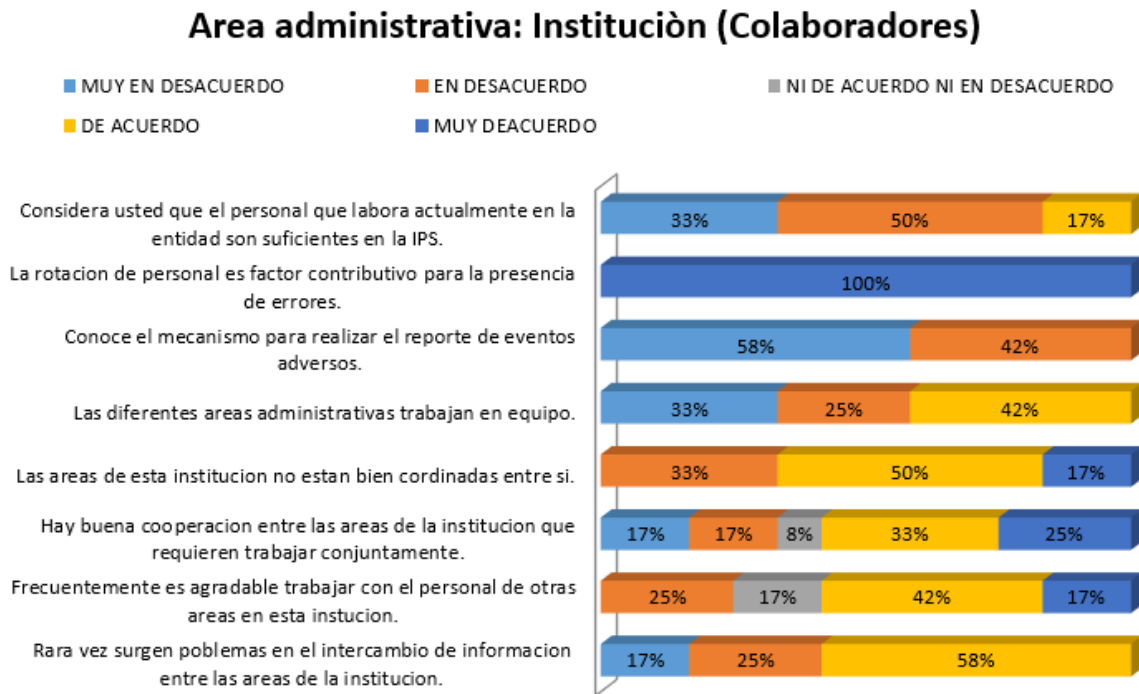


Elaboración propia.

De acuerdo a las encuestas realizadas, en el área administrativa un 42% considera que la Gerencia no propicia un excelente ambiente laboral, esto debido a los constantes errores que muchos de ellos en un 83%, consideran que se pueden prevenir o evitar, es necesario recalcar que

existe un buen clima laboral, abarca las relaciones interpersonales, ergonomía, instalaciones, área de trabajo, entre otras, al hacer falta una de estas, el colaborador se sentirá desmotivado llevándolo a cometer errores; hay que mencionar además que un 42%, afirmo que no está en ni acuerdo ni en desacuerdo respecto al control que ejerce la Gerencia, no por esto lo anterior quiere decir que no esté haciendo las cosas bien sino que de acuerdo al 58% la gerencia ejecuta estrategias preventivas en la entidad pero aun no son suficientes, y su constancia en la búsqueda de soluciones se debe incrementar.

Ilustración 8. Área administrativa: Institución (colaboradores).

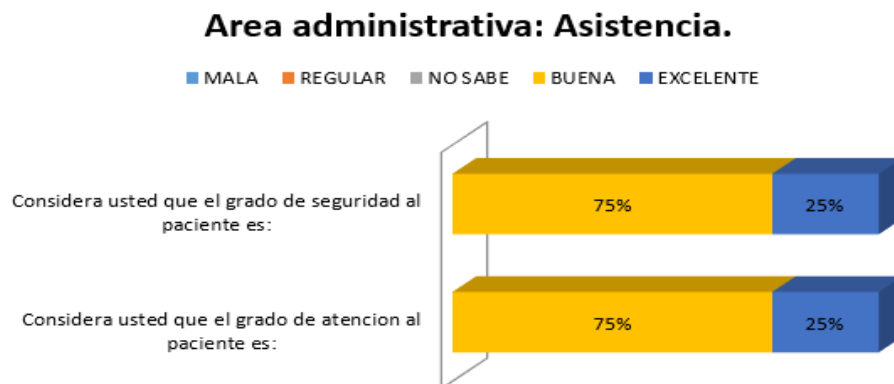


Elaboración propia

Respecto a la pregunta ¿considera usted que el personal que labora actualmente en la entidad son suficientes en la IPS?, el 50% de los colaboradores afirmo que se encontraba en desacuerdo,

así mismo consideraron que la rotación de personal son un factor contributivo para la presencia de errores, en relación al mecanismo para reportar eventos adversos, los colaboradores afirmaron que no lo conocen, por lo cual es necesario definirlo o divulgarlo puesto que un 42% afirmo que las áreas trabajan en equipo, que también existe cooperación cuando se requieren trabajar en conjunto, y además el resultado es agradable en la entidad, por otra parte un 50% expreso que las áreas no se encuentran bien coordinadas, contrario a las anteriores preguntas las demás tuvieron un buen resultado.

*Ilustración 9. Área administrativa: Asistencia.*



Elaboración propia

De acuerdo a las preguntas que se formularon respecto a la atención de la prestación de los servicios a los pacientes, el área administrativa respondió que tanto el grado de seguridad y de atención es buena en un 75%.

## RESULTADOS Y ANÁLISIS ÁREA ASISTENCIAL

Así mismo se cuentan con 20 colaboradores especialistas que pertenecen al área asistencial, los cuales son los siguientes:

*Tabla 8 Área asistencial: Personal.*

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Cuál es su cargo en esta institución?	
Médico especialista.	13
Médico general.	4
Enfermera auxiliar.	3
TOTAL	20

Elaboración propia.

Ilustración 10. Área asistencial: Personal.



Elaboración propia.

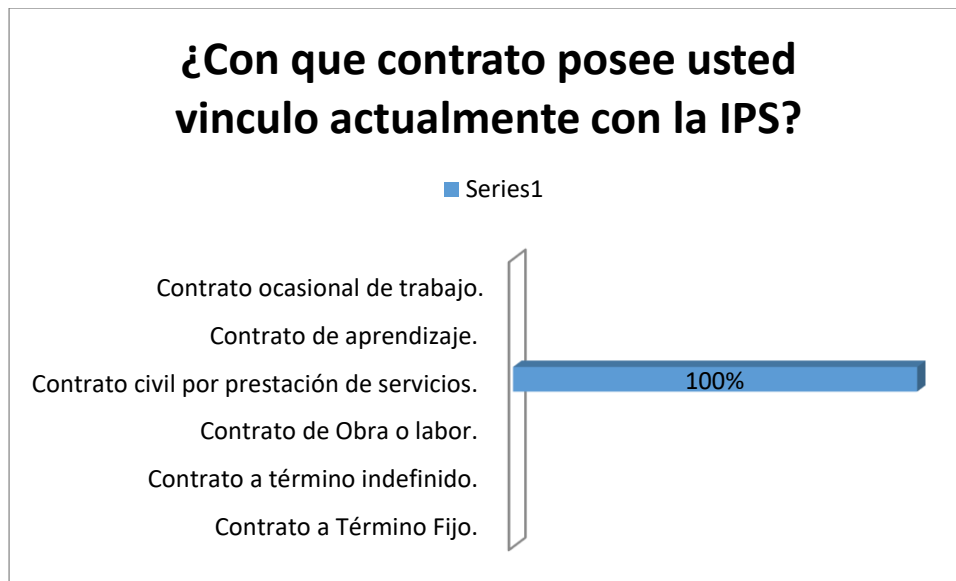
Hay que mencionar que los colaboradores del área asistencial, poseen un vínculo contractual por prestación de servicios, como se observa a continuación:

Tabla 9 Área asistencial: Tipo de contrato.

PREGUNTA	
¿Con que contrato posee usted vinculo actualmente con la IPS?	RESPUESTAS
Contrato a Término Fijo.	0
Contrato a término indefinido.	0
Contrato de Obra o labor.	0
Contrato civil por prestación de servicios.	20
Contrato de aprendizaje.	0

Contrato ocasional de trabajo.	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

Ilustración 11. Área asistencial: Tipo de contrato.



Elaboración propia.

En cuanto a la duración laborando en la IPS SANAMOS CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL S.A.S., y teniendo en cuenta que la trayectoria de la IPS es de cuatro años, se puede observar que en el área asistencial sus colaboradores tienen una permanencia entre más de un año y dos, representados en los resultados de la encuesta en un 25% respectivamente cada uno, es decir que la rotación es baja en esta área, hay que mencionar además, que los trabajadores muestran un

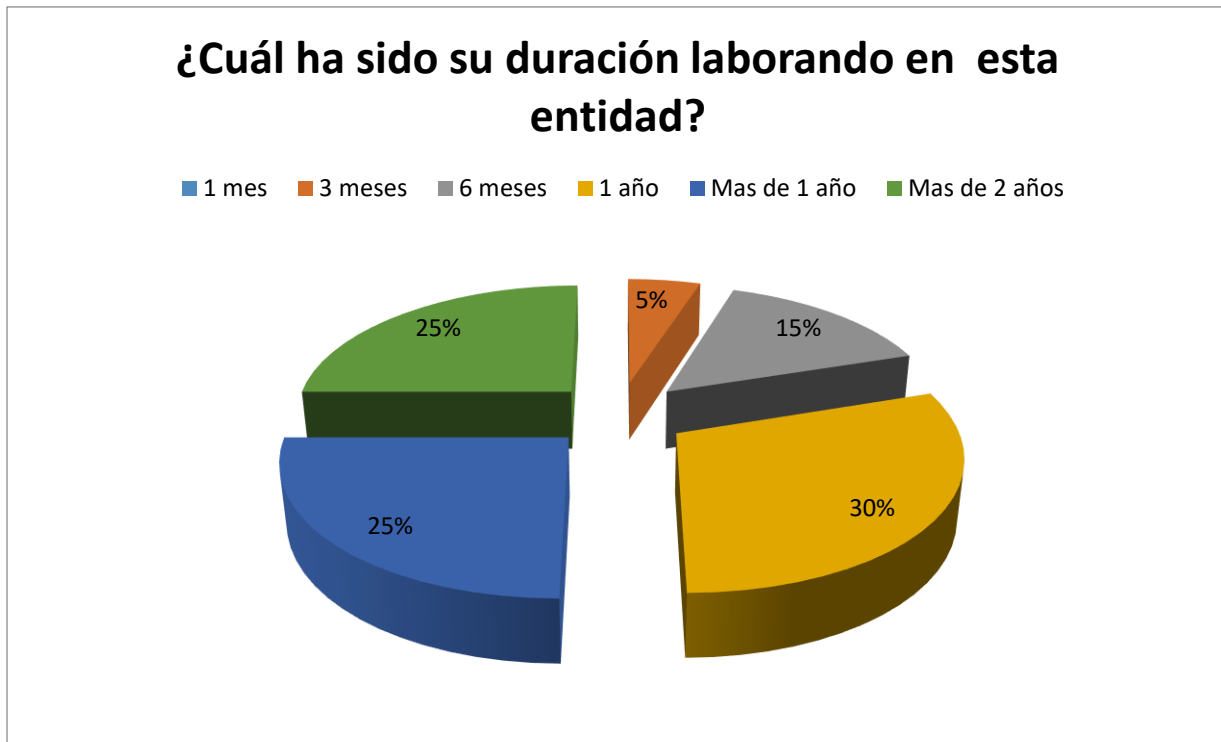
sentido de pertenencia hacia la Institución logrando así un servicio constante y estable que beneficia la imagen de la empresa en la comunidad.

*Tabla 10: Área asistencial: Permanencia en la entidad.*

PREGUNTA	DURACION					
	1 mes	3 meses	6 meses	1 año	Más de 1 año	Más de 2 años
¿Cuál ha sido su duración laborando en esta entidad?						
Médico especialista.		1	2	4	4	2
Médico general.			1	1		2
Enfermera auxiliar.				1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

Elaboración Propia.

Ilustración 12. Área asistencial: Permanencia en la entidad.



Elaboración propia.

A su vez, el personal asistencial afirmo en un 100%, tiene una interacción con los pacientes que hacen uso de los servicios de la organización.



Tabla 11: Área asistencial: Interacción con los pacientes.

PREGUNTA	PORCENTAJE	
En su cargo, ¿Tiene Usted interacción directa o contacto con pacientes?	SI	NO
Médico especialista.	65%	
Médico general.	20%	
Enfermera auxiliar.	15%	
TOTAL	100%	

Elaboración propia.

Ilustración 13. Área asistencial: Interacción con el paciente.



Elaboración propia.

Ilustración 14. Área asistencial: Área de trabajo.

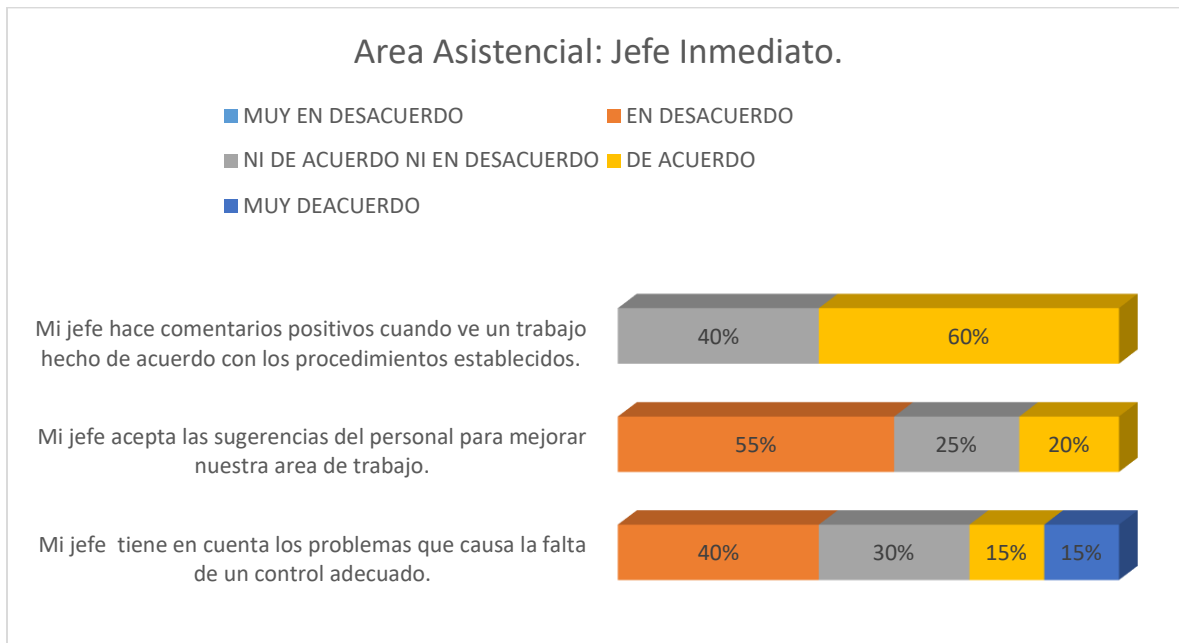


Elaboración propia

Respecto al área asistencial, en cuanto al área de trabajo, un 65% consideran que no son suficientes o apropiados, al mismo tiempo aseguraron en un 55% que son constantes los errores que se presentan, y esto puede ser debido a que un 60% de los colaboradores contestó a la encuesta que no se verifican los sistemas en la entidad, en relación a lo anterior se debe a que el personal no confió en los sistemas en su totalidad, por otra parte y contrario al área administrativa, esta área

tiene mayor conocimiento en cuanto al manual de funciones, pero respecto al organigrama un 60% expreso no conocerlo, así mismo es evidente el compromiso con su servicio ya que conocen la misión y la visión de la IPS SANAMOS CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL S.A.S.

Ilustración 15. Área asistencial: Jefe inmediato.



Elaboración propia.

Del anterior resultado que arrojo la encuesta, se estableció que aun el Jefe del área asistencial no toma en cuenta los problemas que afecta el control en el área, lo cual puede generar problemas tanto a mediano como a largo plazo, por otra parte también debería tomar las sugerencias que hace el personal que es el encargado y tiene contacto directo con los pacientes y los sistema. El

reconocimiento a los colaboradores, sirve de guía, lineamiento y retroalimentación para que el área se fortalezca y reduzca considerablemente errores que se pueden presentar.

Ilustración 16. Área asistencial: Comunicación.



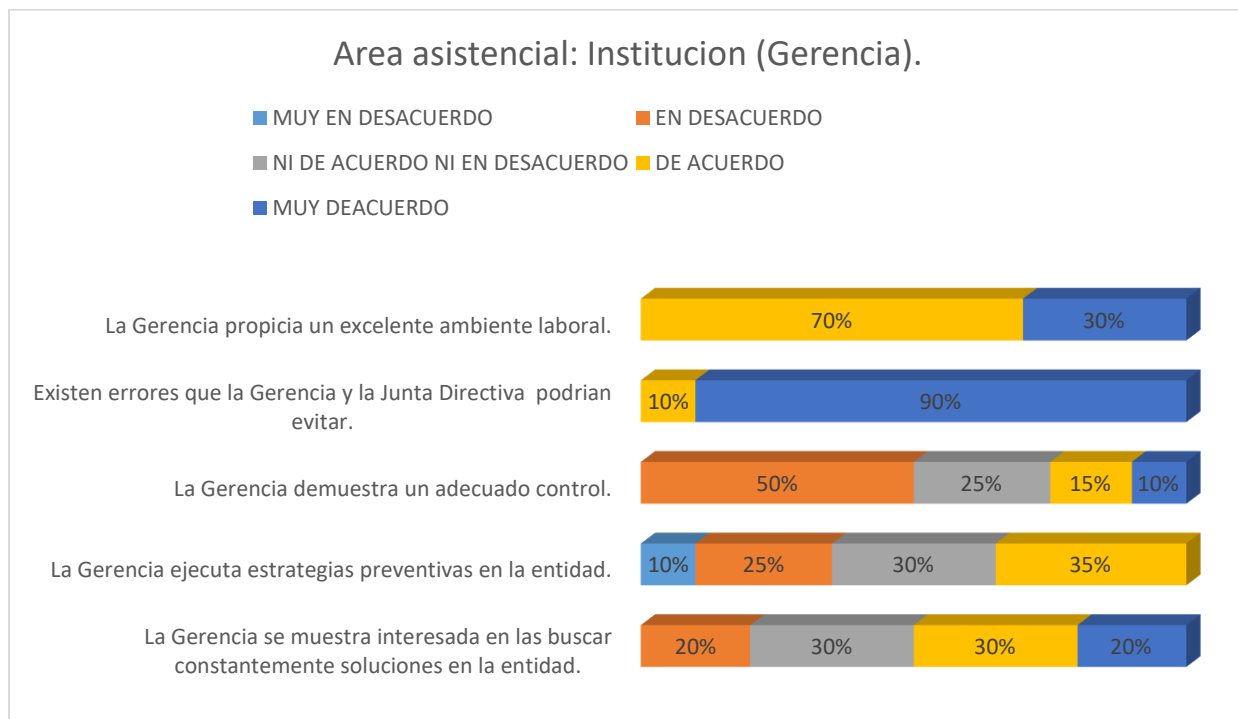
Elaboración propia.

Sobre la comunicación del área asistencial, la gerencia debe presentar o informar acerca los errores que se estén presentando o que se cometieron en el departamento, con el fin de evitar que se sigan repitiendo, es necesario implementar estrategias que permitan mejorar la fluidez en la emisión de los mensajes ya sea sobre los errores cometidos o por el contrario por la buena realización de los procedimientos; por consiguiente es de gran importancia que en las reuniones mensuales que se realizan internamente en la organización se profundicen en temas relacionados a errores, eventos adversos, seguridad del paciente etc., con el objetivo de socializar

constantemente las guías, procedimientos y protocolos, esto deberá incluir la participación de todo el personal.

Así mismo se debe fortalecer la verificación de los sistemas, ya que no solo la atención será oportuna, confiable y de igual forma la prestación de servicio se incrementara y será de mayor calidad; cabe resaltar que es un punto positivo que los planes de capacitación contengan planes de prevención, por último en el área se observa que los colaboradores tienen una excelente comunicación y relación con sus compañeros de trabajo.

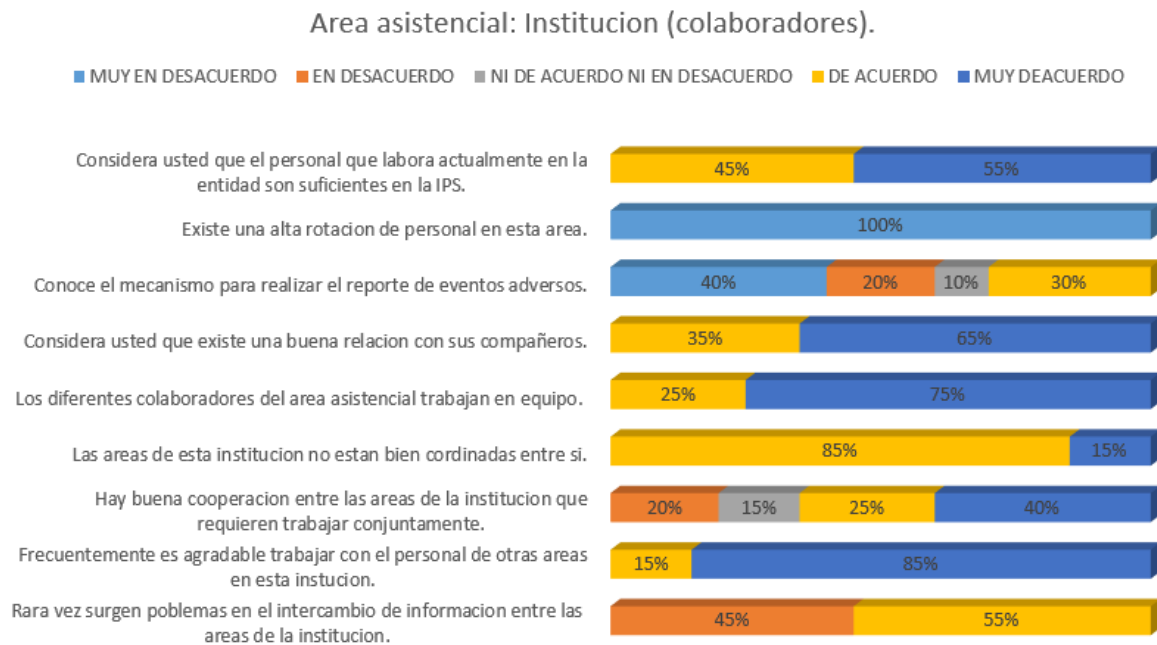
Ilustración 17. Área asistencial (gerencia).



Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados de las encuestas, el área asistencial en base a la organización (gerencia), afirmo que la entidad propicia en un 70% un buen ambiente laboral, por otra parte coinciden con el departamento administrativo que los errores o problemas que surgen en la entidad la Gerencia y la Junta Directiva se pueden evitar, así mismo concuerdan en que la Gerencia no demuestra un adecuado control, pero que está en el proceso de crear estrategias y soluciones que sirvan de acción en la IPS.

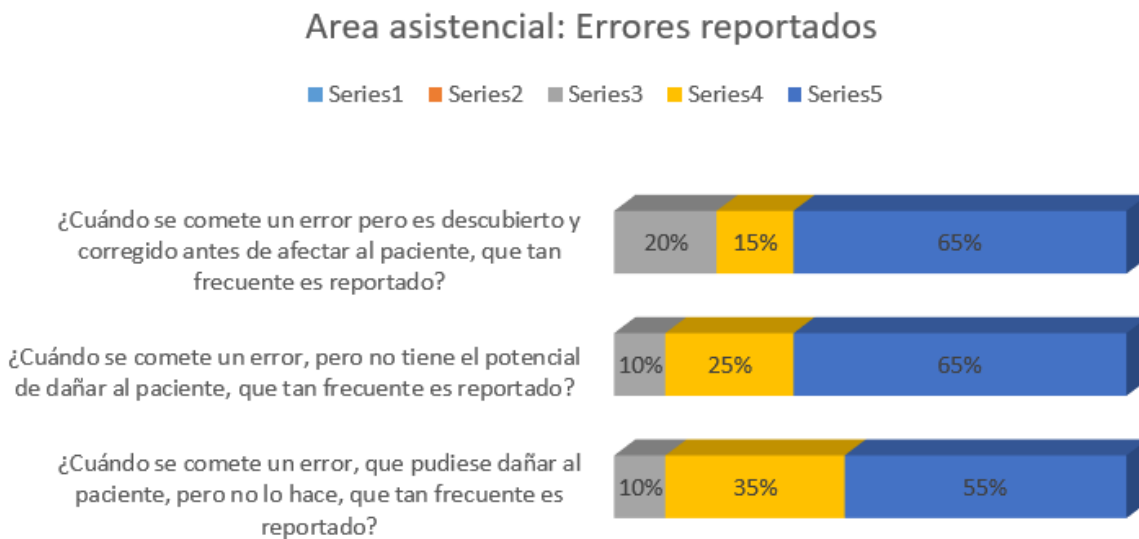
Ilustración 18. Área asistencial: Institución (colaboradores).



Elaboración propia.

De acuerdo a la gráfica elaborada anteriormente con los resultados de las encuestas, se puede evidenciar que el área asistencial, existe un lazo de compañerismo más fuerte, puesto que un 65% considera que tiene una buena relación con sus compañeros, de igual modo un 75% respondió que es agradable trabajar con ellos, cuando se les asigna un trabajo en equipo, este caso sucede con las demás áreas de la entidad, pues existe cooperación y el trabajo es interesante, pero resaltan que los departamentos no se encuentran bien coordinados, por lo cual será necesario verificar los controles que se están realizando; por último, este departamento coincidió que su personal es suficiente para el desarrollo de sus actividades y prestación del buen servicio a los usuarios.

Ilustración 19. Área asistencial: Errores reportados.

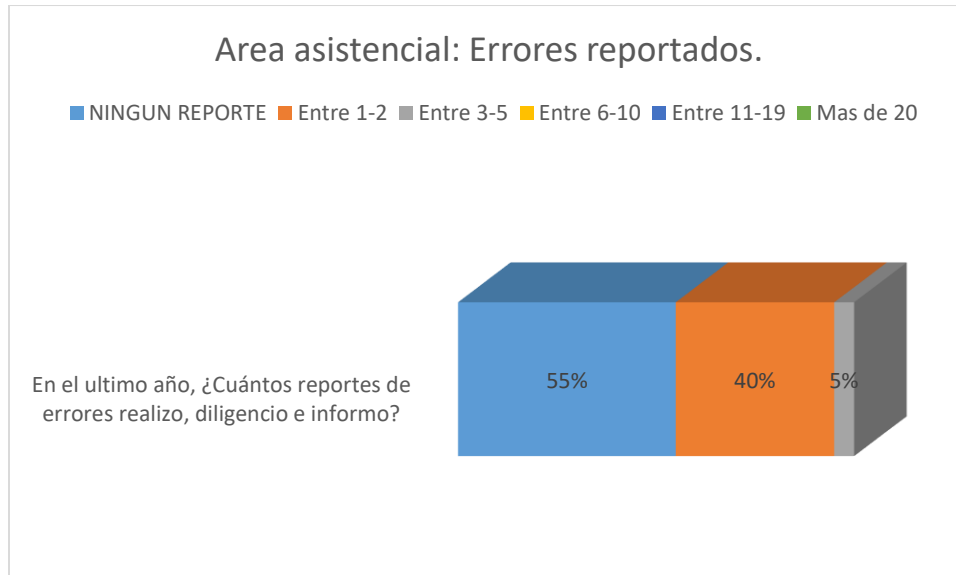


Elaboración propia.

Respecto a la frecuencia de errores reportados en la IPS SANAMOS CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL S.A.S., cabe resaltar que es muy preocupante que no todo el personal asistencial reporte los errores que se cometen cuando se está realizando la prestación del servicio, consideramos que una de las causantes de dicho problema es que una parte del personal asistencial no conoce algunos de los conceptos de la ficha de reporte de los incidentes, lo que conlleva a un mal reporte o en muchas ocasiones al no reporte de los errores, por consiguiente es importante definir e implementar estrategias para consolidar un sistema de reporte voluntario y así generar una cultura de reporte de errores.



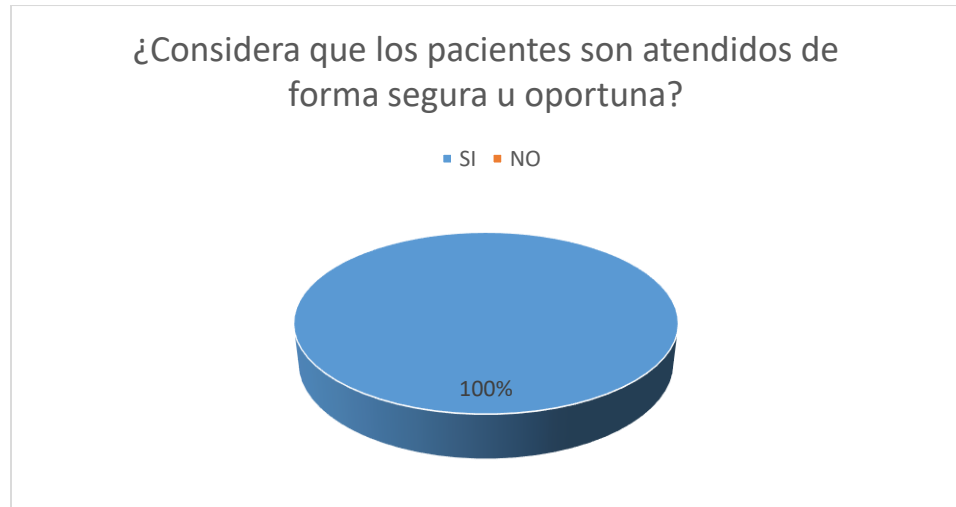
Ilustración 20. Área asistencial: Errores reportados.



Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayoría de empleados manifiestan no haber reportado eventos adversos en el último año de funciones en la IPS, pero esto no quiere decir que no se han presentado eventos en la entidad, ya que un 4% manifestó que si hicieron reportes entre 1-2 y solo un 5% afirmo que fueron de 3-5, aunque es una tasa baja se les debe tener en cuenta.

Ilustración 21. Área asistencial: Atención a los usuario.



Elaboración propia.

Para la IPS SANAMOS CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL S.A.S., es importante la atención y prestación de los servicios al usuarios, que han confiado en la entidad, por eso estos deben ser oportunos, seguros y de calidad, por lo que los colaboradores del departamento asistencial coincide con la organización.

## RESULTADO Y ANALISIS

En las encuestas realizadas en la IPS SANAMOS CENTRO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL S.A.S., se observa que actualmente la organización cuenta con doce colaboradores en el área administrativa y veinte en el departamento asistencial. De esta manera es posible establecer que el 33% de los colaboradores se encuentra vinculado a la entidad indefinidamente y que el 66% tiene un contrato por prestación de servicios, entre el personal administrativo y asistencial.

En relación a la pregunta si tienen conocimiento del manual de funciones, se estableció que el área administrativa tienen menos conocimiento que el área asistencial, lo que genera un problema interno puesto que con esta herramienta se puede llevar un control adecuado sobre las funciones que tiene el personal que conforma la compañía; así mismo funciona como un instrumento eficaz para el desarrollo de la estrategia de la entidad, puesto que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo como también los de cada puesto de trabajo.

Por otra parte también establecieron no conocer el organigrama de la IPS (58% área administrativa y 60% área asistencial), lo puede generar que los procesos sean tardíos, cabe resaltar que este sirve para agilizar la comunicación interna de la empresa y marcar los flujos y canales por los que debe transcurrir el trabajo, en otras palabras, marca el camino a recorrer en cuanto a la función que se le haya sido asignado a los colaboradores.

El personal afirma que el software de información que se utiliza en la IPS funciona correctamente pero que son pocos los controles de verificación que se realizan a estos, lo cual disminuye la confiabilidad de estos.

Los colaboradores tanto administrativos como asistenciales, aseguraron que los jefes encargados escuchan activamente las sugerencias que hace el personal.

En cuanto a lo relacionados sobre comunicación que existe en la entidad, un 75% en el área administrativa contestó que nunca siente miedo a hacer preguntas cuando consideran que algo está mal y un 85% en el área asistencial estableció que rara vez siente miedo, así mismo un 58% afirmó que rara vez discutían las formas para solución de errores. Algo positivo a destacar es que el 75% área administrativa y 40% área asistencial afirmó que las capacitaciones impartidas por la entidad poseen los temas de prevención de problemas que se pueden presentar, pero estos se deben actualizar. Por último, el 58% área administrativa y el 60% área asistencial expresó que la mayoría de veces el personal discute acerca de los problemas y sus posibles soluciones, expresándose libremente.

La pregunta respecto a la gestión realizada por la gerencia dentro de la entidad y la relación con los colaboradores dentro de la organización arrojó que un 58% de los colaboradores del área administrativa y un 35% del área asistencial afirmó que crean estrategias de prevención en la IPS SANAMOS CENTRO DE REHABILITACIÓN S.A.S, pero que aún existen errores que podrían evitar (83% área administrativa y 90% área asistencial), y un 42% área administrativa y 90% área asistencial, afirmó que el ambiente laboral es bueno.

Las relaciones entre los colaboradores en la organización es buena, ya que rara vez surgen problemas (25% área administrativa y 45% área asistencial), así mismo el trabajo entre las

diferentes áreas es agradable (42% área administrativa y 85% área asistencial), por otra parte y en relación a las demás preguntas planteadas en base al trabajo en equipo y relación son muy buenas.

En lo referente a eventos reportados en la entidad, donde un 55% del área asistencial estableció que los eventos que pudiese dañar al usuario se reportaron siempre, por otra parte un 65 % afirmó que cuando se comete un error pero es descubierto y corregido antes de afectar al paciente, es reportado siempre y por ultimo un 65% afirmó que cuando se cometió un error, pero no tenía el potencial de dañar al paciente, se reportaron siempre.

Y por último, la respuesta generalizada sobre la atención al usuario el 100% afirmó que los pacientes son atendidos de forma segura y oportuna.

## CONCLUSIONES

1. Para dar respuesta al planteamiento de lograr el equilibrio financiero de la entidad, se dio inicio a un diagnóstico del proceso administrativo (Planear – Organizar – Dirigir – Coordinar – Controlar) encontrándolo deficiente, por lo tanto no se realizaba seguimiento y control adecuado.

La entidad requiere un plan de trabajo prioritario del proceso administrativo e implementación del control financiero, con el propósito de identificar desviaciones al mismo, la oportuna toma de decisiones en pro de un servicio eficaz y eficiente a los pacientes, y la disminución de costos y gastos de la IPS logrando así un equilibrio; encontrar personal apto en el área de contabilidad y un sistema contable que facilite el proceso, radicación de cuentas y consolidación de la información con reportes que sustenten la viabilidad de la empresa mediante indicadores financieros que permitan la toma de decisiones por parte de la gerencia y dirección financiera.

El plan de trabajo y la implementación acarrea un conjunto de diseños y mecanismos para promover la excelencia de la operación en miras de amparar los recursos de la entidad y confirmar la autenticidad de la información financiera y administrativa.

2. Los recursos administrativos y asistenciales influyen de manera directa en la calidad de la prestación de servicios de salud a los pacientes. Las Instituciones de Salud debemos evaluar las estrategias planteadas de manera periódica para hacer seguimiento al área financiera y

administrativa de manera que se garantice la rentabilidad económica y su sostenibilidad.

Al mantener al día el plan de acción, se garantiza el mantenimiento en situaciones de crisis financieras, para ello se debe programar un porcentaje mensual y tener con un colchón económico administrativo, antes de realizar inversiones. Es muy importante no confiar en que la sostenibilidad de la empresa dependa de un solo cliente, se debe proyectar la venta de servicios a otras áreas y posibles entidades que permitan el crecimiento y crear el área de mercadeo para garantizar una sana competencia.

3. Encontramos que algunas IPS ofrecen condiciones de competitividad y productividad, debido a la implementación del desarrollo de procesos eficientes tecnológicos que garantizan la sostenibilidad y alta productividad, además realizan inversión en la capacitación del talento humano para potencializar la prestación de servicios. Desarrollan estrategias de vocación de servicio de los empleados y dan incentivos para aumentar la competitividad, que terminan siendo representado en eficiencia y calidad en la prestación de servicios. Se debe mantener al talento humano actualizado, incrementar el sentido de pertenencia conforme a las políticas de la institución y adecuar la infraestructura física para que garantice que se cumple con las necesidades del personal que labora en la institución y de la demanda de los pacientes.
4. El planteamiento estratégico es importante para lograr un óptimo rendimiento a largo y mediano plazo , garantiza la continuidad y permanecía de la institución y permite desarrollar modificaciones para dar respuesta a las diferentes circunstancias, ofrece la oportunidad de replantear los objetivos con el fin de determinar los parámetros de

crecimiento y metas trazadas, enfoca los lineamientos de la empresa de manera que se garantice la continuidad y se incremente la capacidad de respuesta en el destino de los recursos, facilita la dirección para enfrentar los cambios reconociendo las amenazas. Nos permite contar con beneficios para realizar una gestión eficiente liberando recursos humanos y materiales como resultado de una eficiencia productiva y trabajo para los miembros de la institución con rentabilidad. Se optimizan los procesos y resultados con logros específicos que contribuyen al crecimiento de la organización.



## RECOMENDACIONES

Respecto a lo planteado anteriormente en las conclusiones emitimos unas recomendaciones para la IPS SANAMOS CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL S.A.S que deben tenerse en cuenta para la disminución de problemas que puedan surgir dentro de la organización.

En la IPS es se adelantara un trabajo de sensibilización por la importancia en la gestión de riesgos, con el fin de promover la participación, autocontrol, optimización de los sistemas de información, etc.

Es importante que se plantee una investigación más a fondo de los eventos adversos por parte de la institución que podrían ser prevenibles.

Es importante destacar que existe una motivación y participación de todo el personal, puesto que cuentan con un personal comprometido, por esa razón es necesario buscar un buen liderazgo por parte de la gerencia, siendo flexible a los cambios en los procesos y establecer a la organización integralmente para la realización de procesos y procedimientos.

Direccionar las políticas institucionales y diseño de los procesos de atención en salud de la IPS, hacia la promoción de una atención segura.

Sensibilizar al personal para que conozcan los manuales de procedimientos y organigrama.

Establecer el tiempo en el cual se deben realizar controles a los programas y equipos que se utilizan en el desarrollo de actividades.

La IPS SANAMOS CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL S.A.S, necesita más control en cuanto a la administración, por eso se deben evitarse retrasos en la atención que generen malestar en la organización.

## ANEXO 1

### ENCUESTA AREA ADMINISTRATIVA

Esta encuesta está dirigida al personal de la empresa IPS SANAMOS CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL S.A.S., y se realiza con el fin de obtener datos que nos sirvan de guía para la implementación de estrategias donde el objetivo sea el mejoramiento de nuestra organización.

1. ¿cuál ha sido su duración laborando en la entidad?

1 MES     3 MESES     6 MESES     1 AÑO     MAS DE 1 AÑO

2. ¿Con que contrato posee usted vinculo actualmente con la IPS?

<b>Contrato a Término Fijo.</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Contrato a término indefinido.</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Contrato de obra o labor.</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Contrato prestación de serv.</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Contrato de aprendizaje</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Contrato ocasional de trabajo</b>	<input type="checkbox"/>

¿Cree que sus funciones son acordes con su área de trabajo?

¿Los recursos tecnológicos son los apropiados y suficientes en su área?

¿Se realizan controles para verificar el funcionamiento de los sistemas?

¿Los sistemas son acordes a las necesidades del área?

¿Conoce la misión y la visión de la entidad?

¿Existe o tiene conocimiento del organigrama de su área?

¿El personal es suficiente para la realización de funciones?

¿Son constantes los errores en su área?

SI	NO

¿Los procedimientos y sistemas son efectivo para la prevención de errores?

¿Considera usted que el sistema que utiliza es confiable?

¿Existe o tiene conocimiento de la existencia del manual de funciones?


Mi jefe no tiene en cuenta los problemas que causa la falta de un control adecuado.

**MUY EN DESACUERDO**


**EN DESACUERDO**


**NI DE ACUERDO NI EN**

**DESACUERDO**

**DE ACUERDO**

**MUY**

**DEACUERDO**


Mi jefe acepta las sugerencias del personal para mejorar nuestra área de trabajo.

**MUY EN DESACUERDO**


**EN DESACUERDO**


**NI DE ACUERDO NI EN**

**DESACUERDO**

**DE ACUERDO**

**MUY**

**DEACUERDO**


Mi jefe hace comentarios positivos cuando ve un trabajo hecho de acuerdo con los procedimientos establecidos.

**MUY EN DESACUERDO**


**EN DESACUERDO**


**NI DE ACUERDO NI EN**

**DESACUERDO**

**DE ACUERDO**

**MUY**

**DEACUERDO**


El personal tiene miedo de hacer preguntas cuando algo no parece estar correcto

**NUNCA**

--

**RARA VEZ**

--

**ALGUNA  
 VECES**

--

**LA MAYORIA  
 DE VECES**

--

**SIEMPRE**

--

En esta área, discutimos formas de prevenir errores para que no se vuelvan a cometer.

NUNCA	<input type="checkbox"/>	RARA VEZ	<input type="checkbox"/>	ALGUNA VECES	<input type="checkbox"/>	LA MAYORIA DE VECES	<input type="checkbox"/>	SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------	--------------------------	------------------------	--------------------------	---------	--------------------------

El personal habla libremente se ve algo que podría afectar negativamente el área.

NUNCA	<input type="checkbox"/>	RARA VEZ	<input type="checkbox"/>	ALGUNA VECES	<input type="checkbox"/>	LA MAYORIA DE VECES	<input type="checkbox"/>	SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------	--------------------------	------------------------	--------------------------	---------	--------------------------

El plan de capacitación incorpora temas sobre prevención a los posibles problemas que se puedan presentar.

NUNCA	<input type="checkbox"/>	RARA VEZ	<input type="checkbox"/>	ALGUNA VECES	<input type="checkbox"/>	LA MAYORIA DE VECES	<input type="checkbox"/>	SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------	--------------------------	------------------------	--------------------------	---------	--------------------------

Se verifica proactivamente la suficiencia de los dispositivos médicos requeridos para la prestación de servicios de salud.

NUNCA	<input type="checkbox"/>	RARA VEZ	<input type="checkbox"/>	ALGUNA VECES	<input type="checkbox"/>	LA MAYORIA DE VECES	<input type="checkbox"/>	SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------	--------------------------	------------------------	--------------------------	---------	--------------------------

La Gerencia informa a todos los colaboradores sobre los errores cometidos en el área administrativa

NUNCA	<input type="checkbox"/>	RARA VEZ	<input type="checkbox"/>	ALGUNA VECES	<input type="checkbox"/>	LA MAYORIA DE VECES	<input type="checkbox"/>	SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------	--------------------------	------------------------	--------------------------	---------	--------------------------

La Gerencia se muestra interesada en las buscar constantemente soluciones en la entidad.

<b>MUY EN DESACUERDO</b>	<input type="checkbox"/>	<b>EN DESACUERDO</b>	<input type="checkbox"/>	<b>MUY DEACUERDO</b>	<input type="checkbox"/>
<i>NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO</i>	<input type="checkbox"/>	<b>DE ACUERDO</b>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

La Gerencia ejecuta estrategias preventivas en la entidad.

<b>MUY EN DESACUERDO</b>	<input type="checkbox"/>	<b>EN DESACUERDO</b>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------

<i>NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO</i>		<b>DE ACUERDO</b>		<b>MUY DEACUERDO</b>	
-------------------------------------------	--	-------------------	--	--------------------------	--

La Gerencia demuestra un adecuado control.

<b>MUY EN DESACUERDO</b>		<b>EN DESACUERDO</b>		<b>MUY DEACUERDO</b>	
<i>NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO</i>		<b>DE ACUERDO</b>			

Existen errores que la Gerencia y la Junta Directiva podrían evitar.

<b>MUY EN DESACUERDO</b>		<b>EN DESACUERDO</b>		<b>MUY DEACUERDO</b>	
<i>NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO</i>		<b>DE ACUERDO</b>			

La Gerencia propicia un excelente ambiente laboral.

<b>MUY EN DESACUERDO</b>		<b>EN DESACUERDO</b>		<b>MUY DEACUERDO</b>	
<i>NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO</i>		<b>DE ACUERDO</b>			

Rara vez surgen problemas en el intercambio de información entre las áreas de la institución.

<b>MUY EN DESACUERDO</b>		<b>EN DESACUERDO</b>		<b>MUY DEACUERDO</b>	
<i>NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO</i>		<b>DE ACUERDO</b>			

Frecuentemente es agradable trabajar con el personal de otras áreas en esta instrucción.

<b>MUY EN DESACUERDO</b>		<b>EN DESACUERDO</b>		<b>MUY DEACUERDO</b>	
<i>NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO</i>		<b>DE ACUERDO</b>			

Hay buena cooperación entre las áreas de la institución que requieren trabajar conjuntamente.

	EN	
MUY EN DESACUERDO	DESACUERDO	
NI DE ACUERDO NI EN	DE	MUY
DESACUERDO	ACUERDO	DEACUERDO

Las áreas de esta institución no están bien coordinadas entre sí.

<b>MUY EN DESACUERDO</b>	<input type="checkbox"/>	<b>EN DESACUERDO</b>	<input type="checkbox"/>	
<i>NI DE ACUERDO NI EN</i>	<input type="checkbox"/>		<b>MUY</b>	<input type="checkbox"/>
<b>DESACUERDO</b>	<input type="checkbox"/>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>DEACUERDO</b>	<input type="checkbox"/>

Las diferentes áreas administrativas trabajan en equipo.

<b>MUY EN DESACUERDO</b>	<input type="checkbox"/>	<b>EN DESACUERDO</b>	<input type="checkbox"/>	
<i>NI DE ACUERDO NI EN</i>	<input type="checkbox"/>		<b>MUY</b>	<input type="checkbox"/>
<b>DESACUERDO</b>	<input type="checkbox"/>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>DEACUERDO</b>	<input type="checkbox"/>

Conoce el mecanismo para realizar el reporte de eventos adversos.

<b>MUY EN DESACUERDO</b>	<input type="checkbox"/>	<b>EN DESACUERDO</b>	<input type="checkbox"/>	
<i>NI DE ACUERDO NI EN</i>	<input type="checkbox"/>		<b>MUY</b>	<input type="checkbox"/>
<b>DESACUERDO</b>	<input type="checkbox"/>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>DEACUERDO</b>	<input type="checkbox"/>

La rotación de personal es factor contributivo para la presencia de errores.

<b>MUY EN DESACUERDO</b>	<input type="checkbox"/>	<b>EN DESACUERDO</b>	<input type="checkbox"/>	
<i>NI DE ACUERDO NI EN</i>	<input type="checkbox"/>		<b>MUY</b>	<input type="checkbox"/>
<b>DESACUERDO</b>	<input type="checkbox"/>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>DEACUERDO</b>	<input type="checkbox"/>

Considera usted que el personal que labora actualmente en la entidad son suficientes en la IPS.

**MUY EN DESACUERDO**


**EN DESACUERDO**


**NI DE ACUERDO NI EN  
 DESACUERDO**

**DE ACUERDO**

**MUY  
 DEACUERDO**

Considera usted que el grado de atención al paciente es:

**MALA**

**REGULAR**

**NO SABE**

**BUENA**

**EXCELENTE**

Considera usted que el grado de seguridad al paciente es:

**MALA**

**REGULAR**

**NO SABE**

**BUENA**

**EXCELENTE**

Considera usted que el grado de atención al paciente es:

**MALA**

**REGULAR**

**NO SABE**

**BUENA**

**EXCELENTE**

Considera usted que el grado de seguridad al paciente es:

**MALA**

**REGULAR**

**NO SABE**

**BUENA**

**EXCELENTE**



## ANEXO 2

### ENCUESTA AREA ASISTENCIAL

Esta encuesta está dirigida al personal de la empresa IPS SANAMOS CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL S.A.S., y se realiza con el fin de obtener datos que nos sirvan de guía para la implementación de estrategias donde el objetivo sea el mejoramiento de nuestra organización.

1. ¿Cuál ha sido su duración laborando en la entidad?

1 MES  3 MESES  6 MESES  1 AÑO  MAS DE 1 AÑO

2. ¿Con que contrato posee usted vinculo actualmente con la IPS?

<b>Contrato a Término Fijo.</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Contrato a término indefinido.</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Contrato de obra o labor.</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Contrato prestación de serv.</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Contrato de aprendizaje</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Contrato ocasional de trabajo</b>	<input type="checkbox"/>

¿Cuál es su cargo en esta institución?

<b>Médico especialista.</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Médico general.</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Enfermera auxiliar.</b>	<input type="checkbox"/>
-----------------------------	--------------------------	------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------

En su cargo, ¿Tiene Usted interacción directa o contacto con pacientes?

¿Cree que sus funciones son acordes con su área de trabajo?

¿Los recursos tecnológicos son los apropiados y suficientes en su área?

SI NO

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Se realizan controles para verificar el funcionamiento de los sistemas?

¿Los sistemas son acordes a las necesidades del área?

¿Conoce la misión y la visión de la entidad?

¿Existe o tiene conocimiento del organigrama de su área?

¿El personal es suficiente para la realización de funciones?

¿Son constantes los errores en su área?

¿Los procedimientos y sistemas son efectivo para la prevención de errores?

¿Considera usted que el sistema que utiliza es confiable?

¿Existe o tiene conocimiento de la existencia del manual de funciones?


Mi jefe no tiene en cuenta los problemas que causa la falta de un control adecuado.

**MUY EN DESACUERDO**


**EN DESACUERDO**


*NI DE ACUERDO NI EN*

**MUY**


**DESACUERDO**

**DE ACUERDO**

**DEACUERDO**

Mi jefe acepta las sugerencias del personal para mejorar nuestra área de trabajo.

**MUY EN DESACUERDO**


**EN DESACUERDO**


*NI DE ACUERDO NI EN*

**MUY**


**DESACUERDO**

**DE ACUERDO**

**DEACUERDO**

Mi jefe hace comentarios positivos cuando ve un trabajo hecho de acuerdo con los procedimientos establecidos.

**MUY EN DESACUERDO**


**EN DESACUERDO**


*NI DE ACUERDO NI EN*

**MUY**


**DESACUERDO**

**DE ACUERDO**

**DEACUERDO**

El personal tiene miedo de hacer preguntas cuando algo no parece estar correcto

		<b>RARA VEZ</b>		<b>ALGUNA VECES</b>		<b>LA MAYORIA DE VECES</b>		<b>SIEMPRE</b>	
<b>NUNCA</b>									

En esta área, discutimos formas de prevenir errores para que no se vuelvan a cometer.

		<b>RARA VEZ</b>		<b>ALGUNA VECES</b>		<b>LA MAYORIA DE VECES</b>		<b>SIEMPRE</b>	
<b>NUNCA</b>									

El personal habla libremente si ve algo que podría afectar negativamente el área.

		<b>RARA VEZ</b>		<b>ALGUNA VECES</b>		<b>LA MAYORIA DE VECES</b>		<b>SIEMPRE</b>	
<b>NUNCA</b>									

El plan de capacitación incorpora temas sobre prevención a los posibles problemas que se puedan presentar.

		<b>RARA VEZ</b>		<b>ALGUNA VECES</b>		<b>LA MAYORIA DE VECES</b>		<b>SIEMPRE</b>	
<b>NUNCA</b>									

Se verifica proactivamente la suficiencia de los dispositivos médicos requeridos para la prestación de servicios de salud.

		<b>RARA VEZ</b>		<b>ALGUNA VECES</b>		<b>LA MAYORIA DE VECES</b>		<b>SIEMPRE</b>	
<b>NUNCA</b>									

La Gerencia informa a todos los colaboradores sobre los errores cometidos en el área asistencial.

<b>NUNCA</b>		<b>RARA VEZ</b>		<b>ALGUNA VECES</b>		<b>LA MAYORIA DE VECES</b>		<b>SIEMPRE</b>	
--------------	--	---------------------	--	-------------------------	--	------------------------------------	--	----------------	--

Rara vez surgen problemas en el intercambio de información entre las áreas de la institución.

<b>MUY EN DESACUERDO</b>		<b>EN DESACUERDO</b>		
<i>NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO</i>		<b>DE ACUERDO</b>		<b>MUY DEACUERDO</b>

Frecuentemente es agradable trabajar con el personal de otras áreas en esta instrucción.

<b>MUY EN DESACUERDO</b>		<b>EN DESACUERDO</b>		
<i>NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO</i>		<b>DE ACUERDO</b>		<b>MUY DEACUERDO</b>

Hay buena cooperación entre las áreas de la institución que requieren trabajar conjuntamente.

<b>MUY EN DESACUERDO</b>		<b>EN DESACUERDO</b>		
<i>NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO</i>		<b>DE ACUERDO</b>		<b>MUY DEACUERDO</b>

Las áreas de esta institución no están bien coordinadas entre sí.

<b>MUY EN DESACUERDO</b>		<b>EN DESACUERDO</b>		
<i>NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO</i>		<b>DE ACUERDO</b>		<b>MUY DEACUERDO</b>

Los diferentes colaboradores del área asistencial trabajan en equipo.

<b>MUY EN DESACUERDO</b>		<b>EN DESACUERDO</b>	
--------------------------	--	----------------------	--

<i>NI DE ACUERDO NI EN</i>		<b>DE ACUERDO</b>		<b>MUY</b>	
<i>DESACUERDO</i>				<b>DEACUERDO</b>	

Considera usted que existe una buena relación con sus compañeros.

<b>MUY EN DESACUERDO</b>		<b>EN DESACUERDO</b>		<b>MUY</b>	
<i>NI DE ACUERDO NI EN</i>		<b>DE ACUERDO</b>		<b>DEACUERDO</b>	
<i>DESACUERDO</i>					

Conoce el mecanismo para realizar el reporte de eventos adversos.

<b>MUY EN DESACUERDO</b>		<b>EN DESACUERDO</b>		<b>MUY</b>	
<i>NI DE ACUERDO NI EN</i>		<b>DE ACUERDO</b>		<b>DEACUERDO</b>	
<i>DESACUERDO</i>					

Existe una alta rotación de personal en esta área.

<b>MUY EN DESACUERDO</b>		<b>EN DESACUERDO</b>		<b>MUY</b>	
<i>NI DE ACUERDO NI EN</i>		<b>DE ACUERDO</b>		<b>DEACUERDO</b>	
<i>DESACUERDO</i>					

Considera usted que el personal que labora actualmente en la entidad son suficientes en la  
 IPS.

<b>MUY EN DESACUERDO</b>		<b>EN DESACUERDO</b>		<b>MUY</b>	
<i>NI DE ACUERDO NI EN</i>		<b>DE ACUERDO</b>		<b>DEACUERDO</b>	
<i>DESACUERDO</i>					

¿Cuándo se comete un error, que pudiese dañar al paciente, pero no lo hace, que tan frecuente es reportado?

	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>
		<b>RARA</b>		<b>ALGUNA</b>		<b>LA</b>	
<b>NUNCA</b>		<b>VEZ</b>		<b>VECES</b>		<b>MAYORIA</b>	
						<b>DE VECES</b>	
							<b>SIEMPRE</b>

¿Cuándo se comete un error, pero no tiene el potencial de dañar al paciente, que tan frecuente es reportado?

	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>
		<b>RARA</b>		<b>ALGUNA</b>		<b>LA</b>	
<b>NUNCA</b>		<b>VEZ</b>		<b>VECES</b>		<b>MAYORIA</b>	
						<b>DE VECES</b>	
							<b>SIEMPRE</b>

¿Cuándo se comete un error pero es descubierto y corregido antes de afectar al paciente, que tan frecuente es reportado?

	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>
		<b>RARA</b>		<b>ALGUNA</b>		<b>LA</b>	
<b>NUNCA</b>		<b>VEZ</b>		<b>VECES</b>		<b>MAYORIA</b>	
						<b>DE VECES</b>	
							<b>SIEMPRE</b>

En el último año, ¿Cuántos reportes de errores realizo, diligencio e informo?

	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>
<b>NINGUN</b>		<b>Entre 1-2</b>		<b>Entre 3-5</b>		<b>Entre 6-10</b>	
<b>REPORTE</b>							<b>Entre 11-19</b>
<b>Más de 20</b>	<input type="text"/>						

SI NO

¿Considera que los pacientes son atendidos de forma segura u oportuna?

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------



## TRABAJOS CITADOS

- Tatiana Ines Nuñez Galeano y Laura Yuliana Garcia Pallares. (2016). Obtenido de  
<http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1062/1/28634.pdf>
- Ballesteros, G. G. (2016). Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/55720/1/75073203.2016.pdf>
- Diana Lucía Sabogal Beltrán. (2006). *PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL CENTRO MÉDICO ESPECIALISTAS DEL SUR*. Obtenido de  
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3458/00781146.pdf;jsessionid=F3F150E18594D5F5C906898979819F4E?sequence=1>
- Dr. José Carlos Navarro Lévano, M.B.A. (2001). Obtenido de  
[https://economia.unmsm.edu.pe/org/arch\\_doc/JNavarroL/publ/RECURSOS-HUMANOS-SALUD.pdf](https://economia.unmsm.edu.pe/org/arch_doc/JNavarroL/publ/RECURSOS-HUMANOS-SALUD.pdf)
- Dr. Raimundo Eulises Morales Pineda. (2014). *EQUILIBRIO FISCAL Y FINANCIERO DEL HOSPITAL LA VICTORIA ESE 2014 – 2017*. Obtenido de  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12271/TRABAJO%20FINAL%20-%20ESTUDIO%20DE%20CASO.pdf?sequence=1>
- ELKIN HERNÁN OTÁLVARO CIFUENTES. (26 de Mayo de 2015). Obtenido de  
<http://www.saludcapital.gov.co/BibliotecaPSFFaspx/Presentaciones%20Comit%C3%A9%20de%20Gerentes/Comit%C3%A9%20de%20Gerentes/Mayo%20de%202015/Presentacion%20Gestion%20Estrategica%20de%20la%20Tecnologia%20en%20Salud.pdf>
- Enrique Louffat. (2012). Obtenido de  
[https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion\\_proceso\\_administrativo\\_enrique\\_louf](https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion_proceso_administrativo_enrique_louf)
- Felipe Mejía Medina . (28 de Enero de 2015). Obtenido de <https://reportedigital.com/iot/tecnologia-retos-aplicados-instituciones-prestadoras-salud/>
- Flor Marina Galindo Cuervo. (Junio de 2018). Obtenido de  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17609/Galindo%20Cuervo%20Flor%20Marina%202018.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Galvis, H. R. (2016). Obtenido de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/9999>
- Gerencie. (01 de Mayo de 2018). Obtenido de [https://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html#11\\_DEFINICION\\_DE\\_ADMINISTRACION\\_DEL\\_TALENTO\\_HUMANO](https://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html#11_DEFINICION_DE_ADMINISTRACION_DEL_TALENTO_HUMANO)
- Harold Gustavo Bedoya Duque y Cristian Percy Lucas Ochoa Murillo. (2015). Obtenido de  
[http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/4226/1/Estrategias\\_gerenciales.pdf](http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/4226/1/Estrategias_gerenciales.pdf)



- Iván Dario López López. (2004). *SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS EN CARTERA PARA LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO, ESE, PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD*. Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/1225/1/ivandariolopezlopez.2004.pdf>
- Ivancevich, J. M. (1997). *Gestión, calidad y competitividad*. zurb zurb.
- La Vanguardia. (05 de Octubre de 2014). Obtenido de <https://www.vanguardia.com/colombia/la-tecnologia-es-una-de-las-claves-para-mejorar-servicios-de-las-ips-en-colombia-DQVL281615>
- Laura Yaneth Avella Martinez y Paola Patricia Parra Ruiz. (2013). Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/11172/1/laurayanethavellamartinez.2013.pdf>
- Ligia Amparo Álvarez Posada y Erika Amparo Molina Muriel. (2014). *DESARROLLO DE UN MODELO DE CREACIÓN DE INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD*. Obtenido de [http://bdigital.ces.edu.co:8080/jspui/bitstream/10946/2533/2/Desarrollo\\_modelo\\_creacion.pdf](http://bdigital.ces.edu.co:8080/jspui/bitstream/10946/2533/2/Desarrollo_modelo_creacion.pdf)
- Luis Carlos Ortiz Monsalve. (2014). Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/Estimaci%C3%B3n%20Talentos%20Humanos%20Salud.pdf>
- Macroproceso: Gestión en Salud. (2015). Obtenido de [https://dadiscartagena.gov.co/images/docs/sgc\\_meci/procedimientos/prestaciondeservicios/ge-sps04\\_p003\\_radicacion\\_facturas\\_auditoria\\_y\\_control\\_pagos.pdf](https://dadiscartagena.gov.co/images/docs/sgc_meci/procedimientos/prestaciondeservicios/ge-sps04_p003_radicacion_facturas_auditoria_y_control_pagos.pdf)
- Ministerio de Salud. (03 de Octubre de 2007). Obtenido de [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/LEY%201164%20DE%202007.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201164%20DE%202007.pdf)
- Ministerio de Salud. (2018). Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/politica-nacional-talento-humano-salud.pdf>
- Nini Paola Fortich Mangones y Yohasta Javier Pinzón Beltrán. (2016). Obtenido de <http://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0069406.pdf>
- Ruth Quintana, Lina Salgado y Diana Torres. (2016). Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/970/Gestion%20de%20Glosarios%20para%20prestadores%20de%20servicios%20de%20salud.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Secretaria senado. (23 de Diciembre de 1993). Obtenido de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0100\\_1993\\_pr004.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993_pr004.html)