

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA  
PRESTACIÓN DEL SERVICIO EN LA E.S.E CENTRO HOSPITAL LUÍS  
ANTONIO MONTERO DEL MUNICIPIO DE POTOSÍ**

**ESTHER YANETH LOMBANA VELASCO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA  
PRESTACIÓN DEL SERVICIO EN LA E.S.E CENTRO HOSPITAL LUIS  
ANTONIO MONTERO DEL MUNICIPIO DE POTOSÍ**

**ESTHER YANETH LOMBANA VELASCO**

**Trabajo de Tesis de Grado presentada para optar el título de Administrador de  
Empresas**

**Asesor de tesis:**

**CARLOS ARTURO RAMÍREZ GÓMEZ**

**Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva del autor

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1996, emanado por el honorable, Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Pasto, 10 de Noviembre de 2008

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico principalmente a Dios, por su fortaleza y constancia en el día a día.

A mis padres: Alejandro Lombana Romo, Clemencia Velasco de Lombana y a mi hermano: Edison Lombana Velasco, porque en el transcurrir de mi vida estudiantil a nivel superior, me brindaron apoyo incondicional, tanto económico como moral lo cual se ve reflejado en la realización del logro de este objetivo.

A la Universidad de Nariño, personal Directivo y Docente del Programa Administración de Empresas, por sus orientaciones recibidas durante todo mi proceso educativo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por ser mi única guía espiritual y por darme fortaleza en todos mis proyectos.

Agradezco infinitamente a mis padres: Alejandro Lombana y Clemencia Velasco por su apoyo constante brindado a mis estudios y a la elaboración de este proyecto durante toda mi carrera profesional.

Al Dr. Carlos Arturo Ramírez, administrador de empresas, director del programa administración de empresas del departamento de ciencias económicas y administrativas de la universidad de Nariño-Pasto, por el asesoramiento continuo brindado en este proyecto.

Al Dr. Rodrigo Yépez, abogado y economista y docente de la universidad de Nariño por sus recomendaciones y por formar parte del jurado calificador.

Al Dr. Luís Alberto Arcos, Administrador de Empresas, por ser mi orientador docente y por sus observaciones realizadas como jurado.

A la Universidad de Nariño, por ser mediadora para alcanzar esta meta de realizarme profesionalmente.

Al Centro Hospital y a su Director, Oscar Julio Figueroa Medina por la información y documentación brindada.

Al Señor Efraín Obando Estupiñán, economista, egresado de la Universidad de Nariño, por su paciencia, dedicación y asesoramiento firme en la realización de este proyecto.

A mi hermano Edison Lombana, por su confianza y su apoyo moral.

A Fanny Cuarán, por ser mi amiga incondicional y por colaborarme desinteresadamente en la puesta en marcha de este proyecto y por fortalecer mi espíritu en los momentos de debilidad.

A Vicente Lucero, por ser un compañero fiel en los momentos críticos presentados en mi vida profesional y en la elaboración de este trabajo.

A Rosa Maria Atis Pinchao, por ser incondicional y solidaria.

Al Señor, Jorge Elías Castillo y Esther Mellizo, por su apoyo y calor de hogar brindado durante todo mi proceso educativo a nivel superior.

Al señor, Miguel Guerrero y la Señora, Gladis Lombana, por su aporte financiero y moral, en la solución de factores críticos durante mi carrera profesional.

A Gloria Grijalva, por formar parte de este proyecto

A los usuarios del Municipio de Potosí por brindarme información y conceptuar sobre la situación del Centro Hospital Luís Antonio Montero.

## TABLA DE CONTENIDO

		Pág.
	INTRODUCCIÓN	17
1	SELECCIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	19
2	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
2.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
2.1.1	Diagnóstico situacional de la e.s.e	21
2.2	FORMULACION DEL PROBLEMA	25
2.3	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	25
3	OBJETIVOS	27
3.1	OBJETIVO GENERAL	27
3.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	27
4	JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	28
4.1	JUSTIFICACION TEORICA	28
4.2	JUSTIFICACION METODOLOGICA	28
4.3	JUSTIFICACION PRACTICA	29
5	MARCO REFERENCIAL	30
5.1	MARCO TEORICO	30
5.1.1	Servicio	30
5.1.2	Gestión de la calidad en el servicio	30
5.1.3	Enfoque Kaisen	31



5.1.4	Revolución del servicio	31
5.1.5	Gerencia del servicio	32
5.1.6	Administración por objetivos	33
5.1.7	Control de calidad	33
5.1.8	Círculos de calidad	34
5.2	MARCO CONCEPTUAL	34
5.2.1	Propuesta	34
5.2.2	Plan de mejoramiento	34
5.2.3	El cliente	35
5.2.4	Servicio al cliente	35
5.2.5	La calidad de los servicios	35
5.2.6	El mejoramiento continuo	36
5.2.7	Calidad total	36
5.2.8	Las instituciones de gobierno en servicio	36
5.2.9	Gerencia del servicio	37
5.2.10	Técnicas gerenciales	37
5.2.11	Gerencia general	37
5.2.12	Estrategia corporativa	37
5.2.13	Objetivos corporativos	38
5.2.14	Desarrollo organizacional	38
5.2.15	Investigación cualitativa	38
5.2.16	Control estadístico de la calidad	38
5.2.17	Gerencia del personal	38
5.2.18	Diseño de un trabajo	39
5.3	MARCO CONTEXTUAL	39
5.3.1	Aspecto económico	40
5.3.2	Actividades agrícolas	40
5.3.3	La educación	40
5.3.4	La cultura	41
5.3.5	La infraestructura	41
5.3.6	Otros sectores	41
5.4	MARCO LEGAL	41
6	ASPECTO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN	43
6.1	TIPO DE ESTUDIO	43
6.2	MUESTRA	44
6.3	METODO DE INVESTIGACIÓN	44

6.4	FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	45
6.5	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	45
7	DIAGNÓSTICO SITUACIÓN DE LA SALUD EN EL MUNICIPIO DE POTOSÍ	46
8	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	53
8.1.1	El factor humano: Determinante de la calidad y excelencia del servicio	53
8.1.2	La calidad de los servicios	54
8.1	CRITERIOS A TENER EN CUENTA	53
8.2	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	55
8.2.1	Manual de calidad, los procedimientos y documentación operativa	55
8.2.2	Manual de calidad	56
8.2.3	Manual de procedimientos	56
8.3	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESPLIEGUE DE LA CALIDAD	56
8.3.1	Elementos de planificación estratégica de la calidad	57
8.4	PLANIFICACIÓN DE TODAS LAS ESTRATEGIAS	57
8.4.1	La toma de decisiones	58
8.4.2	Trasmisión de información	58
8.4.3	Relaciones interpersonales	58
8.4.4	Trabajo en equipo	58
8.4.5	El proceso de mejoramiento continuo	58
8.5	DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD	59
8.5.1	La verificación del objetivo	59
8.5.2	Identificación de los usuarios de la salud	59
8.5.3	Determinación de las necesidades de los usuarios de la salud	59
8.5.4	Desarrollo del servicio de salud	59

8.5.5	Desarrollo del proceso	60
8.5.6	Trasferencias a las operaciones diarias	60
8.6	TÉCNICAS AVANZADAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	61
8.6.1	Competencia	61
8.6.2	Medición	61
8.6.3	Análisis de competencia	61
8.6.4	Investigación de mercados	61
8.6.5	Satisfacción del usuario	61
8.6.6	Apertura a nuevas ideas	61
8.6.7	Mejora continua	61
8.7	REINGENIERÍA DE PROCESOS	61
8.8	CONTROL ESTRATÉGICO DE LA CALIDAD	62
8.8.1	El nivel aceptable de calidad-NAC	62
8.8.2	Riesgo del muestreo	62
8.8.3	Control del muestreo	62
9	APLICACIÓN DEL PLAN DE CALIDAD	63
9.1	ORGANIZACIÓN PARA LA CALIDAD	65
9.2	COSTOS DE CALIDAD	66
10	DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD	67
11	SERVICIOS A PRESENTAR EN EL CAMPO DE LA SALUD	68
11.1	PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS	68
11.2	DIVISIÓN DE SANEAMIENTO AMBIENTAL	69
11.3	DIVISIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	70
11.4	DIVISIÓN SALUD BÁSICA	71
12	PROPUESTA OPERATIVA	75

12.1	IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS, CAUSAS, SUBCAUSAS, EFECTOS Y POSIBLES SOLUCIONES	75
12.1.1	Solución de citas	75
12.1.2	Medios para solicitar una cita	77
12.1.3	Servicios solicitados	79
12.1.4	Servicios de baja calidad	81
12.1.5	Resolución de problemas	84
12.1.6	Falta de servicios complementarios	86
12.1.7	Falta de recursos	88
12.2	CUADRO COMPARATIVO	90
12.3	PLAN OPERATIVO PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO	92
12.4	ANÁLISIS DE BENEFICIO	98
13	CONCLUSIONES	100
14	RECOMENDACIONES	101
	BIBLIOGRAFÍA	102
	ANEXOS	103

## LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Diagnóstico para el planteamiento del problema	27
Tabla 2	Frecuencia de Visita al Centro de Salud	47
Tabla 3	Medios para solicitar una cita	47
Tabla 4	Servicios solicitados	48
Tabla 5	Clasificación del servicio	48
Tabla 6	Asesoría personal al usuario	49
Tabla 7	Trato al recibir un servicio	49
Tabla 8	Resolución de problemas	49
Tabla 9	Satisfacción en el servicio	50
Tabla 10	Falta de servicios complementarios	50
Tabla 11	Utilización del servicio extramural	51
Tabla 12	Infraestructura y dotación de recursos	51
Tabla 13	Tiempo promedio para sacar una cita	51
Tabla 14	Medicamentos y la enfermedad	52
Tabla 15	Tiempo en la prestación del servicio	52
Tabla 16	Servicio de calidad	53
Tabla 17	Cuadro comparativo	91
Tabla 18	Plan operativo para el mejoramiento del servicio	95

## LISTA DE FIGURAS

		<b>Pág.</b>
Figura 1	Ciclo de Calidad	65
Figura 2	Diseño de los programas de salud	66
Figura 3	Organización para la calidad	66
Figura 4	Costos de calidad	67
Figura 5	Solicitud de citas	76
Figura 6	Medios para solicitar una cita	78
Figura 7	Servicios solicitados	80
Figura 8	Servicio de baja calidad	82
Figura 9	Resolución de problemas	85
Figura 10	Falta de servicios complementarios	87
Figura 11	Falta de recursos	89

## LISTA DE ANEXOS

		Pág.
Anexo A	Cuestionario funcionarios de la E.S.E. Centro Hospital Luís Antonio Montero	106
Anexo B	Cuestionarios usuarios de la E.S.E Centro Hospital Luís Antonio Montero	111
Anexo C	Ubicación geográfica del Municipio de Potosí en el Departamento de Nariño	115
Anexo D	División político administrativo del Municipio de Potosí	116
Anexo E	Panorámica Municipio de Potosí	117
Anexo F	Instalaciones Centro Hospital Luís Antonio Montero	118
Anexo G	Proceso de ampliación y remodelación del Centro Hospital Luís Antonio Montero	119
Anexo H	Consulta externa en el Centro Hospital Luís Antonio Montero	120
Anexo I	Consulta odontológica en el Centro Hospital Luís Antonio Montero	121

## **RESUMEN**

### **PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO EN LA E.S.E. CENTRO HOSPITAL LUÍS ANTONIO MONTERO DEL MUNICIPIO DE POTOSÌ-NARIÑO-COLOMBIA**

La calidad total incluye “El compromiso de todos” para hacer las cosas bien desde la primera vez. La calidad supone capacidad para competir y debe interiorizarse espontáneamente en la conciencia y la caracterización de un conjunto de rasgos que conlleva una determinada distinción de un individuo, un grupo de personas o un servicio, por tanto, se enfatiza en la calidad como categoría indispensable para lograr la satisfacción de quienes brindan o reciben un determinado producto o servicio; así como en los aspectos que deben tenerse en cuenta para garantizar el éxito en esta gestión.

En definitiva, esta propuesta, busca reestructurar procesos de calidad en la prestación del servicio de salud, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los usuarios, y por ende la confianza hacia la institución.



## **ABSTRACT**

PROPOSAL FOR IMPROVING THE QUALITY OF SERVICE PROVISION IN THIS MONTERO LUIS ANTONIO HOSPITAL CENTER OF THE MUNICIPALITY OF COLOMBIA-POTOSÌ-NARIÑO

Total quality includes "The commitment of everyone to do things right the first time. Quality means the ability to compete and be spontaneously internalized in the conscience and characterization of a set of traits associated with a certain distinction of an individual, a group of people or a service, therefore, emphasizes the quality as essential for class satisfaction of those who provide or receive a certain product or service, as well as the aspects to be taken into account to ensure success in this effort.

Ultimately, this proposal seeks to restructure quality processes in the delivery of health services, to improve the quality of life of users, and therefore confidence in the institution.

## INTRODUCCIÓN

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas de debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

El punto de partida de toda gestión de calidad, consiste en captar las exigencias de los pacientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades. Así, si admitimos que ofrecer calidad significa corresponder a las expectativas de los pacientes e incluso sobrepasarlas, “DEBO MEDIR LA CALIDAD DE MI SERVICIO EN FORMA REALISTA”. Esto implica conocer las virtudes y defectos del mismo para poder exponerlos o mejorarlos según sea el caso, para ello debo establecer estándares y evaluar en forma eficiente los principales componentes de la calidad del servicio:

Carácter tangible: es el aspecto del soporte material del servicio, del personal y de los soportes de comunicación. (Como se lo atiende por teléfono, las condiciones de confort y limpieza del consultorio, como lo recibe la recepcionista etc.); Fiabilidad: consiste en realizar correctamente el servicio desde el primer momento; Rapidez: se traduce en la capacidad de realizar el servicio dentro de los plazos aceptables para el paciente. No retener a un paciente mucho tiempo en la sala de espera y no dar turnos por períodos muy largos, competencia: del personal que debe poseer la información y la capacitación necesaria para la realización del servicio; Cortesía: expresada través de la educación, la amabilidad y el respeto del personal y del profesional hacia el paciente; Credibilidad: es decir, honestidad del profesional que presta el servicios tanto en sus palabras como en sus actos; Seguridad: ausencia de peligro, riesgo o dudas a la hora de utilizar el servicio; Accesibilidad: que se traduce por la facilidad con la que el paciente puede utilizar el servicio en el momento que lo desee o necesite; Comunicación: se debe informar al paciente con un lenguaje que éste entienda, eliminar vocablos técnicos que lo confunden y asustan, y Conocimiento del paciente: se trata del esfuerzo realizado por el profesional para entender a sus pacientes y sus necesidades, para poder atenderlo y contenerlo.

La principal contribución en este trabajo, consiste en realizar un análisis de la calidad, la cual incluye factores administrativos de la planeación de políticas, además de los tópicos estadísticos tradicionales en la prestación del servicio en la E.S.E Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, Departamento de Nariño.

## **1 SELECCIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Teniendo en cuenta el interés que muestra el tema escogido para esta investigación, la calidad en la prestación del servicio de salud en el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, como una necesidad prioritaria por el usuario se ha tomado la decisión de realizar este trabajo por existir información sobre el mismo, en los usuarios que frecuentan por alguna asistencia medica, además de la bibliografía referente al tema.

Por ser una alternativa, esta investigación para el Centro Hospital Luís Antonio Montero, se obtendrán resultados positivos para la institución por que solucionaría un problema en la prestación del servicio en salud como una de las necesidades prioritarias de las personas y a nivel personal la satisfacción de contribuir al desarrollo de una institución encaminada a unir esfuerzos para lograr una mejor calidad en dicho servicio.

La selección del tema es le resultado de la observación directa de la realidad que se presenta en esta institución y que se requiere investigar escogiendo textos, revistas, documentos, entre otros, que servirán de fuente de consulta. Este conocimiento previo es fundamental para planear en forma adecuada el planteamiento del problema por investigar, para ello, se tendrá en cuenta su estructura organizacional, sus sistemas de comunicación, las políticas de la institución en la prestación del servicio, la dinámica organización, el concepto de calidad en la prestación del servicio y su aplicabilidad.

El tema escogido para esta investigación lleva por titulo “PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO EN LA E.S.E CENTRO HOSPITAL LUÍS ANTONIO MONTERO DEL MUNICIPIO DE POTOSÍ”

## **2 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el Municipio de Potosí, el Centro Hospital Luís Antonio Montero como institución de salud de primer nivel presenta una planeación deficiente en la prestación del servicio con calidad.

Esta situación es reflejo de deficiencias en la planeación de servicio a mediano y largo plazo y de la toma de decisiones sobre los procedimientos sin un previo análisis de las variables internas y externas que afectan la decisión.

Tal situación obedece a factores como la falta de concientización de Personal Directivo, de los Mandos Medios y Personal Operativo acerca de la importancia de la función planificadora sobre el tema de calidad y de su aporte a las demás funciones administrativas y operativas en la prestación del servicio en salud y la tendencia a la obtención de resultados inmediatos, lo que crea un ambiente de imprevisión respecto a los acontecimientos difícilmente perceptibles en la prestación del servicio en el campo de la salud; la dificultad en la previsión de la percepción que puede tener el cliente o usuario donde el centro hospital tiene incidencia, así sea en mínima proporción, la escasez de personal preparado para desarrollar la labor de planeación de calidad de servicio y de personal operativo que lo aplique, por ser actividades que requieren mayor conocimiento y servicio social y del medio donde laboran, una gran visión del futuro y un acertado juicio. Dentro de la planeación se requiere actividades para administrar un servicio y prestarlo con calidad, que satisfagan las necesidades ya conocidas en el medio donde se encuentra en Centro Hospital Luís Antonio Montero en un corto plazo.

Mediante el desconocimiento de los métodos apropiados para tratar el problema de planeación de la calidad y su previsión, se desvirtúa el rol de la alta dirección en cuanto a la dedicación que requiere un servicio de calidad dentro de la planeación estratégica, lo más importante para la supervivencia del Centro Hospital Luís Antonio Montero a largo plazo.

Las circunstancias anteriores pueden llevar al Centro Hospital Luís Antonio Montero como institución municipal a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas con que cuenta, lo que impide desarrollar una estrategia en el tema referente a la prestación del servicio con calidad que garantice el éxito futuro e instituir un ambiente de innovación y creatividad que permita a los miembros de la institución de salud plantear diferentes alternativas de acción que han de ajustarse de acuerdo con los acontecimientos.

**2.1.1 Diagnóstico situacional de la E.S.E.** En las diferentes administraciones del Municipio de Potosí, una de las principales preocupaciones es el de aumentar la cobertura de atención, para ello se tiene un promedio de 12.000 afiliados al régimen subsidiado, especialmente a las empresas Mallamás, Caprecom, Cuaspud Carlosama, Unimec, Guáitara, Comfamiliar y la Cruz, que son empresas de salud que presentan este servicio a través de la asignación de cupos. El Municipio de Potosí cuenta actualmente con una población aproximada de 13000 mil habitantes.

**Antecedentes.** Con una mirada retrospectiva, las primeras etapas de gestación, avance y desarrollo, en el ente de salud en el municipio de Potosí, esta entidad se denominaba inicialmente puesto de salud, el servicio de salud en esta localidad vislumbró sus inicios como ente y grupo operativo en el año de 1970 considerado como una dependencia de la seccional del servicio de salud en Nariño, o instituto departamental de salud; más tarde, se descentraliza la salud a la seccional de salud de Ipiales, antiguo Centro Hospital San Vicente, lográndose a la postre la unificación con el Hospital Civil regional de Ipiales.

El puesto de salud ofrecía los servicios ajustados al primer nivel, pese a las dificultades de la época, la vinculación del personal médico se hacía por nombramiento aunque desde la seccional de salud de Ipiales que cumplía los cargos de directores y en ocasiones de médicos.

Como un proceso de avance en su trayectoria, trabajo y formación, se inicia el proceso de descentralización de la salud, el puesto de salud transfiere su razón social a centro de salud a partir de 1990 cuyo primer director fue el Doctor Adrián Burbano Obando. Para lograr una buena operacionalidad, se implemento lo que es infraestructura del ente de la salud en esta región cumpliendo con los reglamentos y normas de ley del ministerio de salud, constituyendo en el centro hospital Luís Antonio Montero, que posteriormente se asimila a una entidad pública dado su comportamiento en la prestación del servicio de salud creándose entonces la Empresa Social del Estado (E.S.E) Centro Hospital Luís Antonio Montero, según acuerdo 006 de febrero 19 de 1999. La entidad marca su historia con el nombramiento del primer gerente Director de la E.S.E a partir del año 1999 hasta la fecha en nombre del director Luís Gonzáles Fuertes Quiñones.

Retomando el desarrollo histórico del ente de la salud en este municipio el centro hospital Luís Antonio Montero se constituía en una entidad dependiente del instituto departamental de salud de Nariño, gozando de su máxima autonomía en el manejo administrativo, políticas y parámetros de la salud.

Entre los años de 1996-1997 se da inicio al proceso de descentralización de la salud, y desde entonces se traslada por norma y por ley la facultad y autonomía en sus manejos al municipio hasta finales del año 2000. Como E.S.E Centro Hospital Luís Antonio Montero se constituye con una categoría especial de entidad pública descentralizada del orden municipal y

adscrita a la dirección local de salud de este municipio, cuyo objeto, es el de prestar el servicio público a cargo del estado y como parte integrante del sistema de seguridad social. En consecuencia, esta empresa adelanta acciones de promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación de la salud, de acuerdo a las normas y reglamentos de la ley. Hoy en día, su funcionamiento es como hospital municipal de nivel 1, aunque sigue con la misma estructura organizacional de la anterior razón social. Dentro de su estructura básica se encuentra como órgano de dirección la junta directiva y el gerente director. La junta directiva está conformada por los siguientes miembros: un delegado profesional designado por el alcalde, el director local de salud, un representante del grupo científico de la E.S.E, un representante del grupo científico de la zona de influencia municipal, dos representantes de la comunidad, entre ellos, uno que pertenezca al gremio de la producción y otro del régimen subsidiado contributivo. El gerente hará las funciones de secretario de la junta directiva.

La E.S.E Centro Hospital Luís Antonio Montero, actualmente se mueve y desarrolla a través de un sistema de Control Interno de conformidad con la ley 83 de 1993 y demás disposiciones vigentes.

De igual manera el control fiscal será ejercido por la contraloría del departamento y la contraloría general de la nación, esta entidad está sujeta a la verificación del cumplimiento de los contenidos y programas de salud vigente.

La E.S.E. Centro Hospital Luís Antonio Montero, es una entidad pública de salud con una red de servicios enmarcados en el primer nivel de complejidad, intentando con dificultades poner en práctica los principios fundamentales éticos, humanos, científicos y tecnológicos a toda la población que solicite los servicios priorizando y garantizando mediocrementemente la atención integral inmediata como una de las formas de mantener las políticas de promoción y prevención de las enfermedades y que permitan como debe ser el desarrollo armónico y bienestar orientado siempre a mejorar la calidad de vida de la comunidad.

La E.S.E. Centro Hospital Luís Antonio Montero, desea constituirse en una empresa líder en la prestación de sus servicios, pero desafortunadamente las deficiencias se presentan en el manejo presupuestal para la puesta en marcha de los programas, basados en fundamentos técnicos y científicos que garanticen un adecuado tratamiento y una oportuna rehabilitación de los pacientes. En la parte preventiva poco es el trabajo que se ha desarrollado, por que todavía falta mejorar el talento humano, para la prevención de enfermedades, también se intenta aplicar la medicina tradicional y occidental en la institución.

Para promover el desarrollo de los diferentes programas de salud se tiene inconvenientes con el personal y más aún con la prestación de un servicio con calidad, debido a la relación existente entre enfermera – paciente y médico – paciente que no es la apropiada, por lo cual ha predominado la parte

política para sostenerse en los cargos y no la prestación de servicio de calidad eficiente y con resultados de calidad.

La eficiencia no se ha podido desarrollar, puesto que, no existe un plan de capacitación permanente para mejorar el talento humano, manejo de tecnologías para mejorar las condiciones de salud y atención a los usuarios.

La atención no se hace con equidad, ya que a todos no se les atiende de la mejor manera y no todos los empleados tienen la mejor disposición que obliga y rige la seguridad social en salud, por tanto, la discriminación siempre se presenta entre los usuarios del sector rural con el urbano, por cuanto la respuesta permanente que debe tener la E.S.E. Centro Hospital Luís Antonio Montero no se mira como una refutación a la necesidad social. Se han presentado muchos inconvenientes en la gestión y manejo de los recursos, mas aun cuando no hay la participación por parte de los sectores involucrados que propicien un clima organizacional agradable y apropiado.

La E.S.E. Centro Hospital Luís Antonio Montero del municipio de Potosí en cumplimiento de su misión y encaminada a la búsqueda de los objetivos acordes con lo establecido en el decreto 1876 de 1994, ofrece los servicios integrales de salud y espera responder a la demanda de servicios que se requieren en el municipio, entre ellos están: servicio de consulta medica externa, consulta odontológica, medicina general, servicio de laboratorio clínico, servicio de urgencias , sala de partos, grupo de promoción y prevención, atención domiciliaria y servicios extramural, servicios farmacéuticos, traslado de pacientes, servicio de vacunación y servicio de enfermería.

Durante el tiempo de dirección administrativa del doctor Luís Gonzálo Fuertes Quiñones se ha hecho realidad los siguientes proyectos:

Construcción, ampliación y remodelación de la a E.S.E. Centro Hospital Luís Antonio Montero a través de los proyectos del plan Colombia y FINDETER.

Se amplió las plazas del servicio social obligatorio en enfermería y odontología, se hizo inversión en un automotor, habilitación de la ambulancia y organización de los diferentes departamentos acordes con el portafolio de servicios. Con relación al saneamiento ambiental, se busca conseguir la salubridad sanitaria a los establecimientos públicos y sobre todo donde se manipulan alimentos, es decir, puestos a la venta; de la misma forma a los establecimientos educativos. Para promocionar el medio ambiente se realizan charlas con respecto a la salud y saneamiento, se realiza control de agua que consume la población al igual que el estado de salubridad del acueducto y alcantarillado del sector urbano como en el rural. Una de las dificultades que tiene la E.S.E. Centro Hospital Luís Antonio Montero, es el desgüeño administrativo con relación al gasto de nomina, ya que, cuenta con 17 personas encargadas de cumplir la función de promotoras en salud, a veces en sitios donde la población es mínima, por otro lado, hay 14 celadores en



el sector rural y en el sector urbano 4 para un total de 18 personas encargadas de la vigilancia, 4 conductores para 2 vehículos, 6 personas encargadas de realizar labores de aseo, 1 persona encargada en la sección de esterilización, 5 enfermeras auxiliares en el área de urgencias, 2 en atención al usuario, 5 en facturación, 3 en manejo de archivos e historias clínicas, 4 en farmacia, 2 encargados de realizar las pos consultas, 13 en la parte administrativa, 5 médicos, 4 odontólogos, 2 en higiene oral, 2 en laboratorio, 3 para el plan de atención inmediata, 3 para la promoción del plan de atención básica, 2 en almacén, 1 en la recolección de residuos hospitalarios, 3 para el programa de promoción, 7 para el trabajo extramural y 2 personas para mantenimiento del equipo hospitalario, para un total de 113 personas cuyo costo asciende a 500 millones de pesos aproximadamente. Esta situación implica que necesariamente se tiene que mejorar la calidad en el servicio por existir el personal que nos atreveríamos a decir en exceso. La población vinculada al régimen subsidiado a través de las diferentes empresas se hace a través de remisiones que en muchos de los casos las solicitudes se realizan con varios días de anticipación, se complementa este servicio con las personas particulares, cobrando tarifas establecidas por la dirección del centro hospital. Muchos procesos no se les ha dado continuidad ya que, no se le da la suficiente importancia a los planes de trabajo, entre ellos, el de implementar el servicio de calidad para el usuario, pero han existido inconvenientes de tipo político porque más obedece al político de turno que le ayuda a conseguir el cargo que a seguir las políticas con que desea mejorar la atención al cliente.

Por parte del personal de La E.S.E. Centro Hospital Luís Antonio Montero, hace falta realizar planes de mejoramiento que permitan una mejor infraestructura y equipamiento y realizar lo más importante, un control y seguimiento a los pacientes, por tal razón, es necesario aplicar planes para mejorar los procedimientos de trabajo e implementarlos para no cometer errores y hacer mayor énfasis en los derechos y deberes que se tienen como empleados. Se han realizado muchas consultas en donde el usuario muestra su insatisfacción por el servicio prestado especialmente en los dos últimos años, donde los porcentajes disminuyen en un promedio del 10% por año, pero no se ha tomado los correctivos necesarios para mejorar la calidad del servicio y que el usuario salga satisfecho.

En el campo organizacional la E.S.E Centro Hospital Luís Antonio Montero, muestra una estructura débil, donde la comunicación no permite interpretar adecuadamente los mensajes y esto hace que en muchos de los casos se presente dualidad de funciones, es decir, hay dos empleados realizando la misma función y en la misma área. Con relación al equipamiento falta mucha dotación no sólo en la parte médica y odontológica sino también en la parte administrativa, aunque esto no sirve de justificación para no mejorar la calidad en el servicio. Dentro de su estructura organizacional, el área administrativa está conformada por una junta directiva, un gerente general que depende de ella, un área administrativa, área de consulta externa, área de urgencias, área extramural y el área de servicios generales que depende del gerente general; en el área

administrativa lo conforma la secretaria, una sección de contabilidad, tesorería, estadística y epidemiología y almacén. El área de consulta externa, está conformada por: medicina general, odontología, laboratorio, atención al usuario, farmacia, facturación y enfermería. El área de urgencias tiene a su cargo el servicio de urgencias y observación, el área extramural tiene a su cargo el grupo de promoción y prevención compuesta por promotoras y el área de servicios generales lo constituye, el personal de aseo, celaduría y conductores. Como se puede observar, la parte administrativa y el área de consulta externa, que más bien debería de llamarse división administrativa y división de medicina general, se equiparan en funcionarios por su número, donde hay más promotoras que médicos y odontólogos. Lamentablemente no se le está dando importancia a la división de saneamiento ambiental que es el encargado de fijar políticas para mejorar el entorno condicional y mejorar la promoción en la elaboración de alimentos con las condiciones higiénicas y aptas para el consumo que tal vez puede ser uno de los factores claves que van en detrimento de la salud poblacional.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué características debe tener una propuesta para el mejoramiento de la calidad en la Prestación del Servicio de Salud, en el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí?

## **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Qué incidencia tiene la propuesta en la prestación del servicio con calidad a corto plazo en la institución de salud del Centro Hospital Luís Antonio Montero?
- ¿Cuáles son los factores del entorno en el cual se encuentra la institución de salud y toma como referencia en su proceso de planeación para la prestación de calidad en el servicio y la ausencia de sistemas de información apropiados?
- ¿De qué manera incide el proceso de la prestación de un servicio de salud con calidad en la institución?
- ¿De qué forma las políticas del centro hospital pueden ser una alternativa al problema de la prestación de un servicio con calidad?
- ¿Cuáles son las formas de participación de las diferentes divisiones, departamentos, secciones de la institución de salud cuando fijan sus políticas, estrategias y metas en la prestación del servicio con calidad?

**Tabla 1. Diagnóstico para el planteamiento del problema**

SÍNTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL AL PRONÓSTICO
1. planeación en la prestación del servicio con calidad deficiente en la institución	1. Falta de concientización del personal directivo acerca de la función en el proceso de planeación para la prestación de calidad en el servicio.	1. La institución no aprovechará las oportunidades del entorno, ni sus fortalezas donde presta el servicio.	1. Es necesario implementar una propuesta de mejoramiento para la prestación del servicio con calidad en el centro, con la participación de todos los miembros mediante una comunicación efectiva y el compromiso de todos los funcionarios públicos.
2. Deficiencias en la planeación del proceso para la prestación del servicio.	2. No hay un ambiente de previsión con respecto a los acontecimientos.	2. No existirá un ambiente de innovación y creatividad que permita a sus miembros planear alternativas de acción que respondan a los acontecimientos.	
3. Toma de decisiones sobre la ejecución del proceso sin un previo análisis de las variables internas y externas a la institución de salud	3. Dificultad en le previsión de eventos futuros.	3. El centro hospital no tendrá un marco de referencia sobre el cual pueda fundamentarse el proceso de decisiones que faciliten el consenso del mismo en los niveles alto, medio y operativo.	
	4. Escasez de personal preparado para desarrollar la labor de planeación.		
	5. Se proponen acciones en el corto plazo centradas en la prestación del servicio con calidad.		
	6. Se desvirtúa el rol de la alta dirección en cuanto a la dedicación que requiere la planeación estratégica, fundamental para la supervivencia de la institución de salud a largo plazo.		

**Fuente.** Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, 2008.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar las características y la incidencia de la calidad en la prestación del servicio de salud en la E.S.E. Centro Hospital Luís Antonio Montero a corto plazo y formular un modelo operativo que permita su ejecución.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer los criterios y situaciones que han llevado a los niveles directivos a no optar decisiones a corto plazo en el proceso de mejoramiento en la prestación de calidad en el servicio de salud.
- Identificar los factores del entorno donde se encuentra la institución de salud, que se toman como referencia en el proceso de mejoramiento de la calidad para la prestación de servicio a los usuarios.
- Señalar los mecanismos empleados en el proceso de toma de decisiones como la fuente y la calidad de información de mismo.
- Formular una propuesta para el mejoramiento de la calidad en la calidad en la prestación del servicio en el sector salud.

## **4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Estas motivaciones son de carácter Teórico, Metodológico y Práctico.

### **4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de prestación de servicio de salud con calidad , planeación estratégica, clima organizacional, servicio publico y funcionario publico encontrar explicaciones a situaciones internas como: Desmotivación, poca participación, improvisación, mal servicio prestado, mala atención al cliente, indiferencia del funcionario, incumplimiento en las tareas al interior de la institución de salud, capacidad y conocimiento del recurso humano y del entorno como la competencia, la oferta y la demanda del servicio de salud que afectan la institución Centro Hospital Luís Antonio Montero.

Lo anterior permitirá contrastar diferentes conceptos sobre la prestación del servicio público como lo es el de Salud, diferentes conceptos de la Administración en una realidad como en el Centro Hospital Luís Antonio Montero.

### **4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de esta investigación, se acude al empleo de técnicas de investigación como instrumento para medir el clima de la institución de salud como organización y la forma como presta el servicio de salud analizando su calidad, teniendo en cuenta estándares establecidos.

A través de la aplicación del cuestionario y su procesamiento en el software, se busca conocer el grado de identificación de la fuerza de atención al cliente con calidad y la prestación del servicio con los objetivos de la institución de salud, su motivación, procesos de control de calidad, relaciones interpersonales, cooperación y toma de decisiones que caracterizan y definen la situación actual de la institución como organización con el personal asignado en a prestación del servicio en salud. Así, los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación de técnicas de investigación validas en el medio, como el cuestionario y el software para sistematizar los datos.

### **4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permitirá encontrar soluciones concretas al problema de la prestación del servicio con calidad en la institución de salud en el Centro Hospital Luís Antonio Montero, que inciden en el resultado como empresa social del estado E.S.E.

Esta justificación en sentido general encuentra mecanismos teóricos respondiendo a la pregunta ¿usted quiere contrastar la forma cómo una propuesta de mejoramiento de calidad se presenta en una realidad?. En la metodología ¿el resultado de la investigación permite explicar la validez por la aplicación de un cuestionario o software?. En la práctica se responde a la pregunta ¿el resultado de la investigación le ayudará a solucionar el problema de la prestación del servicio de salud con calidad del centro hospital Luís Antonio Montero del municipio de Potosí?. De igual manera responde a la pregunta ¿el resultado de la investigación será una solución a problemas de calidad en el área administrativa y operativa que por su aplicación permite mejorar la situación actual de la prestación del servicio al usuario de alta calidad.

## 5. MARCO REFERENCIAL

La observación, descripción y explicación de la realidad que vive la salud en Colombia se ve reflejado en el departamento de Nariño, por lo tanto en el municipio de Potosí, éste servicio público no ha tenido una respuesta acorde con las necesidades de la gente, por no tener una concepción clara sobre lo que puede ser un servicio público de calidad que permita actuar bajo la filosofía de mejorar la calidad de vida del usuario, bajo unos lineamientos teóricos, prácticos y bajo una política de servicio.

### 5.1 MARCO TEÓRICO

Muchas teorías se plantean sobre la forma de atender al cliente en el marco donde sirve de argumento para desarrollar esta investigación, hay que partir de la premisa de que en toda entidad pública y privada que presta un servicio de numerosas organizaciones se están dando cuenta de que su éxito depende en gran medida del grado hasta el cual puedan satisfacer a sus clientes, ya sea que éstos sean el público, organizaciones o incluso otras partes de su propia organización. Al mismo tiempo muchos programas convencionales de servicio al cliente, no están brindando satisfacción, otros proveen satisfacción durante un tiempo pero carecen de la flexibilidad y la visión necesaria para cumplir con las demandas siempre creciente de los clientes.

**5.1.1 Servicio.** Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

**5.1.2 Gestión de calidad en el servicio.** Los servicios surgen en el sistema económico porque satisfacen las necesidades de los clientes mejor que lo harían ellos solos, ya sean individuos o empresas. La primera interpretación del servicio fue entendido como una valor agregado al producto, enfoque Complementario que se sigue utilizando en la actividad industrial. Posteriormente fue considerado como una utilidad en sí misma que, en ocasiones, necesita presentarse a través de bienes tangibles y en otras, a través de la comunicación entre el proveedor y el cliente. Hoy se estima que el servicio es inherente a todos los procesos de intercambio; es el elemento central de la transferencia que se concreta en dos formas: el servicio en sí mismo y el valor añadido a un producto.

**5.1.3 Enfoque Kaizen.** Una de las alternativas a tener en cuenta es el enfoque Kaizen, que con nuevos criterios quiere aprovechar las bondades que tiene el servicio occidental con la mentalidad japonesa que lleva la estrategia de cuidado al cliente mucho más allá de una sonrisa entusiasta o incluso de un deseo genuino de complacer; incorporando actitudes dentro de una organización. Los esfuerzos por satisfacer a los clientes nunca cesan, como tampoco los beneficios que se obtienen. Las organizaciones o instituciones prestadoras de servicios públicos poco se han preguntado sobre ¿qué genera insatisfacción a los clientes?. Las respuestas inmediatas a estas preguntas son obvias, pero sin embargo, se piensa que no se está formulando la pregunta correcta y la formulación con la debida frecuencia. Las preguntas deben ser: ¿Qué estamos haciendo nosotros que produce insatisfacción en nuestros clientes? ¿y por qué?; y debemos seguir formulando estas preguntas hasta tanto conozcamos las respuestas, no sólo al problema inmediato, sino también la raíz del problema. Es esencial que las instituciones del estado especialmente, consagren tiempo y esfuerzo a descubrir y erradicar la causa fundamental de cada problema de insatisfacción. El Kaizen y sus 10 principios nos facilita entender que esta filosofía constituye una fuerza poderosa dentro de las organizaciones, pues define y controla la cultura, los valores y el proceso de las organizaciones que influyen sobre el desarrollo de los procesos en la prestación de servicios, gobierna las relaciones con los proveedores de suministros y los clientes; moldea y motiva las relaciones internas mediante un fuerte liderazgo de equipo, comunicación abierta y responsabilidad individual y colectiva para revisar y mejorar el trabajo en conjunto, influye en la contratación, inducción y el desarrollo de los empleados, “el Kaizen, fomenta la participación a través de la información compartida, la educación, el empowerment y actividades como los círculos de calidad y la colaboración interfuncional sobre todo si se tiene un solo objetivo primordial: La satisfacción del cliente mediante el suministro de un servicio de calidad.”<sup>1</sup>

**5.1.4 Revolución del servicio.** Otra de las alternativas a mencionar es la teoría acerca de la revolución del servicio, partiendo de la base de gerencia del servicio como principal idea motora para competir en el mercado de servicios, donde se han presentado deficiencias, se está tratando de convencer al futuro cliente que ya han cambiado sus métodos y están tratando de posesionarse competitivamente por la calidad del servicio. La demanda para preparar productos e información sobre gerencia del servicio se expande rápidamente. Los programas de capacitación sobre servicio al cliente están nuevamente en popularidad, todo encaminado a lograr la excelencia en el servicio.

El departamento del servicio al cliente sigue siendo para la mayoría de los negocios de servicios, el único símbolo de consagración a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Estamos en el comienzo de una nueva era que vera la expiración del modelo gerencial con su orientación, herramienta y tarea y la

---

<sup>1</sup> IMAI, Masaaki. Como implementar el kaisen en el stio de trabajo, Mc Graw Hill, 1998. p.30.



evolución de un nuevo motivo que girará alrededor de resultados, en lugar de actividades. Este será probablemente un proceso largo y lento que tomara por lo menos una década para entrar en completo desarrollo. Los primeros líderes de la idea tendrán que soportar mucho en el proceso de aprendizaje, pero podrán cosechar significativas recompensas traducidas en rendimiento en el mercado de servicios y productividad organizacional. Muchos de los problemas de servicio pobre o mediocre tienen su origen en los sistemas, procedimientos, políticas, reglas, reglamentaciones y extravagancia organizacional. Con demasiada frecuencia culpamos a la gente que se entiende con el público por el servicio deficiente, cuando el problema real son los sistemas que no funcionan o no tienen sentido.

**5.1.5 Gerencia del servicio.** La gerencia del servicio ha llegado a ser un término popular en todos los niveles gerenciales en el mundo; es un instrumento útil e incómodo para la filosofía de la gerencia que descansa en la excelencia total del servicio como un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio que está llamando la atención de los ejecutivos en muchos negocios de servicio como modelo de gerencia y una filosofía. La administración o gerencia por objetivos (APO), es una técnica para lograr acuerdo entre los gerentes y sus subalternos sobre las metas, objetivos y normas; se espera que estos últimos se desempeñen en tal forma que ellos y sus superiores tengan una medida cuantificable y objetiva de la forma como están actuando.

La filosofía de la técnica de administración por objetivos se basa en una filosofía originalmente expuesta por Peter Drucker y Douglas Mc Gregor. Drucker decía que: una administración efectiva debe orientar la Visión y los esfuerzos de todos los gerentes hacia una meta común. Tiene que garantizar que el gerente individual entiende que resultados se le solicitan. “Debe asegurar que el superior entienda que tiene que esperar de cada uno de los gerentes, subalternos- Desde motivar a cada gerente para hacer los máximos esfuerzos en la dirección correcta y si bien estimula altos niveles de destreza tiene que convertirlos en medios para obtener los fines que se propone a la empresa y no por fines por si solos.”<sup>2</sup> Mac Gregor desarrolló su concepto de la teoría x y la teoría y”. La primera es el conjunto tradicional de que al ser humano promedio no le gusta el trabajo y quiere evitar responsabilidades. La segunda según este personaje dice que si se le da la oportunidad, la gente no solamente la aceptará sino que buscará responsabilidades, de ahí proviene su afirmación: “El principio central que se deduce de la teoría y es la integración: la creación de condiciones tales que los miembros de la organización puedan alcanzar mejor sus propias metas, dirigiendo sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> DRUCKER, Peter. La práctica gerencial, Londres, 1995. p. 25.

<sup>3</sup> MC GREGOR, Douglas. The human side of enterprise, Nueva Cork: Mc Graw-Hill, 1960. p. 35.

**5.1.6 Administración por objetivos.** Los procesos de la administración por objetivos son los subalternos, se ponen de acuerdo con su gerente En cuanto a los objetivos de su trabajo, expresados como metas o niveles de rendimiento. Para cada área clave de resultados. Los objetivos individuales están de acuerdo con los objetivos de la unidad y de la organización y se definen de una manera que destaquen la contribución que hacen para desarrollar los planes corporativos y departamentales. Hasta donde sea posible los objetivos se cuantifican y los planes de mejora en el trabajo se desarrollan conjuntamente para indicar en que debe colaborar la persona para el mejor rendimiento de los planes de la compañía y de la unidad. El rendimiento se analiza conjuntamente entre el gerente y el subalterno para comparar los resultados con los objetivos y niveles definidos.

El gerente y el subalterno convienen donde se requieren mejoras y como se debe obtener mejores resultados, y en caso necesario se redefinen objetivos y niveles. “De acuerdo con John Humble, los beneficios en la teoría de la administración por objetivos: se presentan en la dinámica de su sistema que busca integrar la necesidad que tiene la empresa de clarificar y alcanzar sus metas de ganancias y crecimiento con la necesidad que tiene el gerente de contribuir y desarrollarse.”<sup>4</sup>

**5.1.7 Control de Calidad.** El control de calidad que se describe esta enfocado a la forma de prestar un servicio de acuerdo a una serie de especificaciones previas o un sistema apropiado de control de calidad que pueda definirse identificando los puntos clave para la inspección dentro del sistema de prestación de un servicio en particular. En cada uno de estos puntos de control, el servicio debe inspeccionarse de acuerdo con una serie de criterios Y estándares establecidos. En algunos casos puede usarse procedimientos de muestreo estadístico para reducir la cantidad de inspección requerido.

En la práctica, la calidad es principalmente un problema de administración y los métodos estadísticos se unen en el contexto de la planeación y el control de calidad en niveles aceptables. La función de operaciones tiene a su cargo la responsabilidad de producir calidad para el cliente. Esta responsabilidad puede lograrse sólo mediante la planeación adecuada y un control apropiado de la calidad a lo largo de todas las fases de las operaciones. La calidad ha tenido diferentes significados a través de los años denominándola como inspección, luego tomo connotaciones estadísticas y se desarrollo la idea de que cualquier proceso administrativo estaba sujeto a un cierto nivel de variación natural. Los administradores debían describir estas variaciones y garantizar el control de procesos, más tarde el concepto de calidad se extendió a fuera del área operativa para incluir todas las demás funciones creando un concepto de control total de la calidad, toda la organización se moviliza para producir un servicio de calidad. El significado del término se ha extendido hasta incluir la confiabilidad del servicio y el interés por el movimiento del cliente.

---

<sup>4</sup> HUMBLE, Jhon. La administración por objetivos, Mc Graw-Hill, 1970. p. 25.

**5.1.8 Círculos de calidad.** Los círculos de calidad son sencillamente, un grupo de empleados que se reúnen en forma periódica para resolver problemas de trabajo. Un círculo de calidad implica algo más que la participación de los empleados en la toma de decisiones. Los empleados reciben entrenamiento sobre las técnicas de solución de problemas. Un círculo de calidad se forma con los empleados que hacen juntos un trabajo determinado. El líder del círculo de calidad puede ser un empleado o uno de los supervisores, estos círculos se basan en la idea de que los empleados mismos pueden identificar y resolver en forma más adecuada muchos de sus problemas, suponiendo, desde luego, que cuentan con la habilidad necesaria para resolver problemas, con los datos requeridos con el tiempo y el apoyo financiero. Los empleados requieren la habilidad para resolver problemas en sesiones de entrenamiento que incluyen información técnica y método de análisis de datos. Los círculos de calidad reducen parte de la resistencia al cambio que suele encontrarse en las organizaciones, por que son los empleados mismos quienes desarrollan las soluciones, algunos dicen que el mejor nombre podría ser: “círculos de desempeño en reconocimiento a su contribución tanto a la calidad como a la productividad.”<sup>5</sup>

## **5.2 MARCO CONCEPTUAL**

Dentro de esta investigación se tendrá en cuenta variables que definirán y delimitarán de acuerdo al marco teórico algunos conceptos involucrados en las variables de investigación, para ello, se hace necesario la definición del significado de algunos términos que van a emplearse con mayor frecuencia y sobre las cuales convergen las fases del conocimiento científico: la observación, descripción, explicación y predicción.

La terminología que se empleará corresponde a la organización de las empresas, procesos para la prestación del servicio, capacidad y desarrollo humano, calidad total, reingeniería entre otros, que nos ayudarán a desarrollar esta investigación en el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí.

**5.2.1 Propuesta.** Es una solución que satisfaga a las partes interesadas por igual. Son soluciones que personas dan a un problema o a un caso determinado. Documento que describe el proyecto de investigación científica y tecnológica o de innovación y desarrollo tecnológico que pretenden realizar instituciones, universidades públicas y particulares, centros, laboratorios, empresas públicas y privadas y demás.

**5.2.2 Plan de Mejoramiento.** Instrumentos que consolidan el conjunto de acciones requeridas para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno, en el direccionamiento estratégico, en la gestión y resultados de la

---

<sup>5</sup> BARRA, Ralph. Círculos de calidad en operación, Mc Graw-Hill, 1987. p. 21.

entidad pública. Los PLANES DE MEJORAMIENTO consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la AUTOEVALUACIÓN, de las recomendaciones generadas por la EVALUACIÓN INDEPENDIENTE y de los hallazgos del Control Fiscal, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad. La finalidad de los PLANES DE MEJORAMIENTO es desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión pública de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos públicos y una eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado

**5.2.3 El Cliente.** En toda estrategia empresarial, el cliente es una figura que siempre está presente, es lógico, es quien demanda los productos y servicios que las empresas ofrecen y por lo que consiguen consolidarse en el mercado y obtienen los ingresos y rendimientos para posicionarse y sobrevivir. El cliente es la persona más importante de una empresa y dar respuesta a sus demandas se hace necesario e imprescindible.

**5.2.4 Servicio al Cliente.** El servicio al cliente es una filosofía que va más allá de la "capacidad de respuesta a las necesidades del cliente" y el "enfoque del cliente". El servicio amplía dicho enfoque del cliente para que se incluya todo lo que tiene lugar dentro del negocio y en los alrededores del mismo. Incluye desde conceptos respecto a la manera en que el personal debe de saludar a los clientes, hasta el ambiente reinante en las áreas en donde el cliente espera ser atendido o donde se ejerce el servicio al cliente.

El ejercicio de esta filosofía se aplica tanto para ayudar a cada persona a beneficiarse no sólo de los servicios inmediatos que va a buscar, sino a nivel de toda la gama de servicios que ofrece o que es capaz de ofrecer un negocio. Servicio al cliente se basa en la preocupación constante por las preferencias de los clientes, tanto a nivel de la interacción con los clientes como del diseño de servicios. Sostiene que el personal es responsable ante los clientes por las decisiones que éstos toman y que los clientes tienen derechos que el personal debe respetar. La dedicación al servicio del cliente puede revolucionar la forma en la que opera un negocio.

**5.2.5 La calidad de los servicios.** Un servicio es de calidad cuando satisface las necesidades del cliente en cuanto a seguridad, fiabilidad y prestaciones. Como en los bienes, los servicios son de calidad cuando son conformes con su diseño. Se pueden distinguir dos tipos de conformidad: 1. Conformidad interna: Es el

cumplimiento de las especificaciones establecidas en los procesos, algunos de los cuales tendrán una repercusión directa sobre los clientes, mientras que otros sólo afectarán las relaciones internas. 2. Conformidad Externa: Es la concordancia del servicio con los aspectos de calidad percibidos por el cliente. La calidad de los servicios es tanto realidad como percepción y son los deseos de los clientes los que condicionan la valoración de la calidad del servicio prestado

**5.2.6 El mejoramiento continuo.** El mejoramiento continuo es un ejemplo de calidad total y de competitividad, más que una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado. La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo y competitividad, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo de su proceso operativo.

**5.2.7 Calidad total.** La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente. La calidad total no sólo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial. Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos las siguientes: Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel. Mejora la relación del recurso humano con la dirección. Reduce los costos aumentando la productividad. La reingeniería junto con la calidad total pueden llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una empresa ampliada. Una de las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en día son: la formación de redes, que es una forma de organizar a una empresa y que está demostrando su potencial con creces. La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

**5.2.8 Las instituciones de Gobierno en servicio.** Es una lástima que las agencias gubernamentales en general tengan una imagen tan pobre para el servicio, pero casi todos se la han ganado. “La razón por la que el servicio del gobierno sea tan pobre y con pocas excepciones, es muy simple: las entidades gubernamentales no tienen necesidad de prestar un buen servicio. Ningún factor

de supervivencia opera en el pensamiento de los funcionarios del gobierno, como ocurre con los que están encargados de empresas comerciales.”<sup>6</sup>

**5.2.9 Gerencia del servicio.** “La gerencia del servicio ha llegado a ser un término popular en todos los niveles gerenciales en el mundo, es un instrumento útil y cómodo para la filosofía de la gerencia que descansa en la excelencia total del servicio.”<sup>7</sup> Casi todo el mundo capta inmediatamente el marco de referencia y el proceso del pensamiento que implica, pero algunos piensan que es necesario un enunciado conciso, verbalmente compacto a la definición. Esta es, generalmente, la enunciación que doy cuando se me pregunta, gerencia del servicio es un enfoque total de la organización que hace que la calidad del servicio que recibe el cliente, se convierta en la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio.

**5.2.10 Técnicas Gerenciales.** Las técnicas gerenciales son los métodos sistemáticos y analíticos utilizados por los gerentes como auxiliares para tomar decisiones, mejorar la eficiencia y la efectividad, y sobre todo, dirigir las dos actividades claves de la gerencia: planeación y control. Aquellas áreas de la gerencia que tienen que ver con la planeación corporativa, el mercadeo, la contabilidad gerencial o la investigación operativa, se pueden denominar disciplinas. Las técnicas se pueden caracterizar por ser sistemáticas, analíticas, cuantitativas y objetivas.

**5.2.11 Gerencia General.** La gerencia general, planea, organiza, dirige y controla varias operaciones interrelacionadas y servicios de apoyo para alcanzar objetivos definidos. La gerencia general es una disciplina que requiere el empleo de varias habilidades que una técnica por si sola. Pero “las habilidades de la gerencia general y la efectividad con que se dirigen y controlan las actividades para lograr el resultado que se busca, dependen de la comprensión y utilización de técnicas gerenciales.”<sup>8</sup>

**5.2.12 Estrategia Corporativa.** Es el proceso sistemático de desarrollar estrategias a largo plazo para lograr los objetivos definidos por la empresa. La estrategia corporativa permite clarificar los objetivos, comprender a donde puede llegar si no se toma ninguna medida, hacer un examen sistemático hacia el futuro y decidir el mejor curso que se debe seguir, apreciar los factores internos y externos que se debe tener en cuenta para planear hacia el futuro (fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas) y Suministrar un “marco de referencia estratégico dentro de los cuales se pueda establecer planes de acción más

---

<sup>6</sup> PARKINSON, C, Northente. Ley de Parkinson“Si hay algo que un servidor publico deba hacer, es algo para el publico. p. 18.

<sup>7</sup> ALBRECH, Karl. Gerencia del servicio, legis, 1990. p. 25.

<sup>8</sup> ARMSTRONG, Michael. Es usted un buen gerente, Londres: Kogan page, 1983. p. 28.

detallados y que una vez definidos se puedan modificar fácilmente con base en los cambios del ambiente y la información de los resultados.”<sup>9</sup>

**5.2.13 Objetivos corporativos.** “Son los propósitos, metas, fines o misiones que se ha establecido para el negocio en su conjunto. Determinan los puntos hacia los cuales se dirigen las futuras operaciones. De acuerdo con Peter Druker”<sup>10</sup> existe una sola definición válida para el propósito de un negocio: crear un cliente.

**5.2.14 Desarrollo organizacional.** Tiene que ver con la planeación y puesta en marcha de programas concebidos para mejorar la efectividad con que una organización funciona y responde al cambio.

El programa se basará en una variedad de conceptos y técnicas de la ciencia del comportamiento, pero estas se podrán integrar cuidadosamente de modo que se utilice un método coherente, a fin de cambiar para mejorar las formas en que la gente lleva a cabo su trabajo e interactúa con los demás.

“El desarrollo organizacional se debe distinguir de desarrollo gerencial: el desarrollo organizacional se preocupa más de la mejora de la efectividad general de la organización, en particular la forma como funcionan sus diferentes procesos y como trabaja la gente conjuntamente.”<sup>11</sup>

**5.2.15 Investigación cualitativa.** La investigación cualitativa obtiene información acerca de actividades por medios impresionistas. “Se une para identificar patrones de conducta de los consumidores, creencias, opiniones y actitudes que sean importantes, que resalten o sean significativas; explorar las motivaciones de los consumidores, es decir, los valores objetivos de los consumidores que influyen en sus hábitos de consumo de un servicio.”<sup>12</sup>

**5.2.16 Control estadístico de calidad.** “Utiliza técnicas de muestreo y análisis matemático para garantizar que durante el diseño, manufactura y servicio, se realice el trabajo y se utilice el material dentro de los límites específicos requeridos para producir los niveles deseados de calidad, rendimiento y confiabilidad.”<sup>13</sup>

**5.2.17 Gerencia del personal.** Se relaciona con la obtención, desarrollo y motivación de los recursos humanos necesarios en la organización para obtener o alcanzar sus objetivos, basados en la preparación de una estructura y clima

---

<sup>9</sup> BRANCO, Mel Ville. La planeación de procesos corporativos, New York: 1962. p. 36.

<sup>10</sup> DRUKER, Peter. La práctica de gerencia, Londres: 1955. p. 34.

<sup>11</sup> BECKHARD, R. Desarrollo organizacional: Modelo y estrategias, Miami: Addison-wesley, 1969. p. 38.

<sup>12</sup> TOD, Dj. fundamentos de robótica: Introducción a la robótica, tele operativos y robot móviles, Londres: 1988. p. 25.

<sup>13</sup> CAPLAN, R. Prácticas comprobadas de control de calidad, Londres: business book, 1971. p. 27.

organizacional y desarrollo de un estilo gerencial que fomente la cooperación y la dedicación en toda la organización para “mejorar la utilización de las destrezas y capacidades de todos los empleados, asegurando que la organización cumpla con sus responsabilidades sociales y legales ante sus empleados, especialmente respecto a las condiciones de empleo y calidad de vida.”<sup>14</sup>

**5.2.18 Diseño de un trabajo.** El diseño de un trabajo es el proceso de determinar el contenido de un cargo o trabajo en función de sus deberes y responsabilidades, de los métodos que se deben utilizar para desempeñarlos desde el punto de vista de las técnicas, sistemas y procedimientos, así como determinar las relaciones que deben existir entre quienes desempeñan ese cargo entre superiores, subalternos y colegas.

Las metas de un diseño de trabajo son: satisfacer los requerimientos de la organización en cuanto a productividad, eficiencia operacional y calidad del servicio, satisfacer necesidades del individuo en cuanto a interés, reto y cumplimiento. Evidentemente estos objetivos están interrelacionados y “el objetivo general del diseño de trabajo es integrar las necesidades del individuo con las de la organización.”<sup>15</sup>

### 5.3 MARCO CONTEXTUAL

El Municipio de Potosí se encuentra localizado al sur de la región Andino Amazónica formando parte de la cordillera oriental del departamento de Nariño con una superficie de 392 k2 y una altura de 2746 metros sobre el nivel del mar, tiene una extensión en su área territorial de 3 corregimientos, 4 inspecciones de policía y 21 veredas.

Los corregimientos son: Cárdenas, San Pedro y Villanueva.

Las inspecciones de policía son: Sinaí, San Antonio, Magdalena, la Cabaña.

Las veredas son: alto Sinaí, la Florida, Loma del Medio, Santa Rosa, Yamuesquer, Guaracal, Quimara, Cuatro Esquinas, los Alisos, San Marcos, Mueses, los Laureles, Purbuntud, Carrizal, Lourdes, Diezmero, la Primavera, Cuaspud Núcleo, Antonio Nariño, Imuez.

El municipio de Potosí, su nombre viene del idioma quechua, hay 3 leyendas que explican su origen, tienen que ver con los antepasados comunes del sur de

---

<sup>14</sup> THOMSON, George. Modelos para gerenciar personal en las organizaciones empresariales, Londres: 1985. p. 25.

<sup>15</sup> COPER, C. Tarea, motivación y tarea designada, Londres : 1974. p. 36.



Colombia y norte del Ecuador. Potoc-si: se refiere a un gran estruendo. Potoj-si: manantial de planta. Potosí: eminencia. Y Por el corazón de las gentes y el corazón de sus tierras, el Potosí situado con una angosta franja en la orilla derecha del Río Guátara, hace honor a los legítimos ancestros de sus raíces idiomáticas.

**5.3.1 Aspecto Económico:** el municipio de Potosí, presenta en forma general una economía tradicional, es decir, una economía basada en el sector primario (pcc agropecuaria) y que posee una gran cantidad de actividades en el sector rural. Los demás sectores económicos, el secundario (industria manufacturera) y el terciario de servicios presentan un menor grado de desarrollo y se desempeña como sectores complementarios al sector primario.

**5.3.2 Actividades Agrícolas:** la actividad agrícola se desarrolla bajo el sistema de producción tradicional, notándose un predominio de la fuerza de trabajo familiar y un capital muy escaso, ya que el campesino no posee recursos económicos suficientes y los prestamos de las entidades de fomento del agro muestran existencias excesivas; por lo tanto, las actividades predominantes en la agricultura y la ganadería son de carácter extensivo y de subsistencia.

**5.3.3 La Educación:** la dirección de núcleo y desarrollo educativo y cultural del municipio de Potosí, tiene funcionando hace 5 años y medio en una forma continua como un ente asesor de la administración y las instituciones educativas y con el propósito de buscar mayor eficiencia en el desarrollo de las políticas educativas locales.

A nivel de la básica primaria se ha contratado capacitadores, para cubrir algunas necesidades, los establecimientos educativos tienen dotación adecuada a pesar de que los recursos para la educación en muchas de las ocasiones son insuficientes.

A nivel de básico secundaria y media, se continua con el apoyo al colegio básico Sinaí, donde se ha mejorado la parte docente y su infraestructura, se espera ampliar la cobertura a nivel básico y se han hecho solicitudes a secretaria de educación departamental, para ello, se han logrado la ampliación de licencia de funcionamiento de la escuela rural mixta santa teresita de Mueses y la escuela rural mixta San Antonio, cuyos establecimientos funcionan hasta el grado once.

La dirección del núcleo, ya está participando en programas de PROANDES, orientando por la UNICEF y la fundación CIMDER, en los proyectos de gerencia social, deberes y derechos del menor, violencia intrafamiliar, escuelas amigas de los niños, escuelas saludables, cuyos temas son trabajados con las comunidades educativas de los resguardos indígenas. Al mismo tiempo que se otorga estímulos económicos a los mejores bachilleres mediante acuerdo del concejo municipal.

**5.3.4 La Cultura:** se realiza diferentes actividades, una de las tareas primordiales es el apoyo a la banda municipal, lo cual se ha dotado de instrumentos musicales, a través de una gran inversión económica.

Para la biblioteca se tiene dotación suficiente de obras para promulgar la cultura y servir a la comunidad con un variado material de consulta, además de tener la biblioteca rodante para quien visite las diferentes veredas; se ha impulsado la cultura, la música y el arte, promocionando la danza, se ha motivado a artesanos para que participen en diferentes ferias, en especial la feria agropecuaria realizada en la ciudad de pasto, además de realizar las fiestas tradicionales de negros y blancos.

**5.3.5 Infraestructura:** a través de la secretaria de obras, se han encaminado actividades especialmente para la consecución y ejecución de obras para mejorar la calidad de vida de los de los habitantes como son: adecuación de vías veredales, pavimentación de calles, adecuación y construcción de acueducto y alcantarillado, adecuación y construcción de escenarios deportivos, centros de salud y planteles escolares, conforme a los planes, diseños, especificaciones o parámetros, técnicos predeterminados, todo esto concertado entre contratistas, comunidad y funcionarios de la administración.

**5.3.6 Otros Sectores:** tenemos aspectos muy importantes como el mejoramiento, habilitación de las vías rurales y la pavimentación de las vías urbanas, construcción de puentes rurales, servicios públicos. Se ha mantenido la infraestructura de la pequeña irrigación de San Pedro, Santa Rosa y san Antonio, se los ha asistido técnicamente a través de la UMATA, se tiene su distrito de riego especialmente en Purbuntud, loma del medio, carrizal y magdalena, como también se han implementado varios proyectos de vivienda de interés social en el Municipio de Potosí.

## **5.4 MARCO LEGAL**

El 19 de febrero de 1999, según acuerdo No 006 se procede a la creación de la E.S.E. La empresa social del estado Centro Hospital Luís Antonio Montero, y comienza sus funciones en el año 2001.

La E.S.E. Centro Hospital Luís Antonio Montero del municipio de Potosí, se mueve y desarrolla bajo un sistema de Control Interno de conformidad con la ley 83 de 1993 y demás disposiciones vigentes. De igual manera el control fiscal será ejercido por la Contraloría Departamental y la Contraloría General de la República, esta entidad está sujeta a la verificación del cumplimiento de los contenidos y actividades implícitas en las normas de ley a través del control de vigilancia por parte del ministerio de Salud, Superintendencia Municipal de Salud, Dirección Departamental de Salud y la Dirección Local de Salud; quienes harán la respectiva

revisión solicitada y remitida por la Dirección general de promoción y prevención para proceder a la retroalimentación en esta entidad territorial.

La E.S.E. Centro Hospital Luís Antonio Montero del municipio de Potosí en cumplimiento de su misión y encaminando la búsqueda de los objetivos acordes con lo establecido en el decreto No.1876 de 1994, ofrece los servicios integrales de salud, garantizando la satisfacción global de las necesidades biológicas, psicológicas y sociales de los clientes y, responde a la demanda de servicios que se requieren en el municipio.

Atendiendo las necesidades urgentes de los opositamos, surge la idea de promover e implementar un medio de comunicación radial en esta localidad. Con este proyecto, se procedió a la consecución de los recursos como un soporte mas a las exigencias y documentación exigida por el Ministerio de Comunicaciones y proceder para hacer la solicitud de licencia de funcionamiento y frecuencia de operación, ajustado al Decreto 1447 de 1995. Hasta la fecha el Ministerio de Comunicaciones aún no ha dado paso a la publicación o apertura de Convocatoria Publica implícita en la Legislación de Radio, que implica el proceso de selección objetiva de proyectos para las diferentes comunidades organizadas del territorio Colombiano.

El acuerdo No. 004 de febrero del 2000, faculta al alcalde construir la nueva planta en el lote adyacente a la E.S.E. El proyecto, presenta un diseño acondicionado a cubrir las necesidades, garantizando calidad en los materiales a emplear y celeridad en el cumplimiento de la obra.

## 6 ASPECTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 6.1 TIPO DE ESTUDIO

Este trabajo de investigación tendrá como tarea principal determinar que tan adecuado es el uso y la prestación del servicio en salud en el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí. Esto significa que el servicio debe satisfacer las necesidades del cliente. El grado de adecuación se relacionará con el valor que recibe el cliente con su satisfacción, partiendo de la base de que es el cliente y no la institución de salud quien puede determinarlo

Para ello se plantea trabajar en la elaboración de un plan alternativo en donde las variaciones en la calidad se puedan tolerar, se debe especificar la calidad en la forma mas concreta posible para que el servicio sea o no adecuado; el cual será juzgado por el cliente, teniendo en cuenta la utilización de tecnología (equipos e instrumentos médicos), el aspecto psicológico cambiante físico y mental orientado al tiempo (dedicación al cliente), contractual (garantía de calidad en el servicio), éticas ) cortesía del personal en el servicio, honestidad).

Se realizará un estudio sobre las necesidades de los clientes, es decir, de mercadeo. Como existen distintas formas de satisfacer estas necesidades, debe elegirse un concepto particular de diseño: servicio de calidad y se fijaran alternativas de durabilidad para reflejar lo adecuado del servicio para el uso continuo basado en la disponibilidad con que se atiende al cliente.

La propuesta de mejoramiento de calidad empezará por los atributos del servicio, mediante un análisis de la calidad se determinará los atributos que son importantes a través de un método para probar y medir la calidad de cada uno de los atributos del servicio de salud prestada al cliente.

En el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, no se ha determinado la cantidad que gastan en un control de calidad, por esta razón una de las tareas es calcular y controlar el costo de calidad teniendo en cuenta las especificaciones del servicio dadas.

El diseño de los sistemas del control de calidad empezara por el diseño mismo, identificando los puntos críticos de control dentro del proceso donde se llevara a cabo la inspección del servicio, y a partir de una muestra se determinará si el servicio prestado se realiza o no con las especificaciones, teniendo en cuenta una muestra estadística en los diferentes niveles de la organización.

## 6.2 MUESTRA

Para este estudio se aplicará la siguiente fórmula con un nivel de confianza del 95% y un error del 5%. Tomando como referencia que el total de usuarios del Centro es de 12000.

$$n = N \frac{Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población Universal

Z = Valor de la tabla normal estándar correspondiente al área bajo la curva, para un 95% de confiabilidad.

p = Probabilidad que un suceso ocurra, generalmente un 50%

q = Probabilidad que un suceso no ocurra, generalmente un 50%

e = Error permisible 5%

E.S.E Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí

Reemplazando:

$$n = 12000 \frac{(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}{(0.05)^2 \times (12000 - 1) + (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}$$

n = 372 Encuestas

## 6.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Mediante la observación se tendrá una imagen positiva sobre el procedimiento de trabajo corporativo al interior del Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, donde los niveles altos, medios y operativo y como el cliente manifiesta o no su satisfacción por el servicio recibido, acompañado de dotación suficiente se determinara como es la labor realizada por el funcionario, la forma del sistema de comunicación, esto nos brindará una visión y misión que tiene la institución para la prestación del servicio.

Cada uno de los niveles de la organización realizan labores en la prestación del servicio de cada uno de ellos se tomarán datos y apreciaciones reales que permitirán interrelacionarlos entre sí y tener un juicio amplio y general del problema de investigación ganados en un procedimiento lógico en su acción encaminada a la prestación del servicio de salud: médico, consulta externa, urgencias, laboratorio, odontología en sus diferentes programas, satisfaciendo la necesidad de los clientes. Teniendo en cuenta las leyes generales que rigen el

campo de la administración en las diferentes áreas y procesos de trabajo se llega a aplicar deducciones sobre las diferentes situaciones que se pueden presentar durante la investigación.

De esta forma, la observación, la inducción y la deducción son métodos complementarios que serán utilizados en la investigación de este estudio, que nos llevará al conocimiento de la realidad identificando la partes del problema a través del análisis, argumentándolos con conceptos simples hasta los mas complejos como síntesis de lo investigado en este trabajo en la áreas que tengan que ver con la prestación del servicio de salud.

#### **6.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La información que nos permitirá llegar a explorar, describir y explicar los hechos y fenómenos presentados en la prestación del servicio en salud que definen este problema como tal se le dará el valor que tiene y su incidencia en la investigación. En la recolección de la información se acudirá a las fuentes: secundarias para que nos suministren la información básica a través de libros de las bibliotecas especializadas, además periódicos, documentos, etc., que existen suficientemente para desarrollar este trabajo.

Las fuentes primarias serán utilizadas para recolectar información directa, para ello se empleara técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada. Como la observación no participante o simple y a través de la encuesta utilizando formularios aplicables al problema de investigación que nos permitirá el conocimiento de los motivos, las actividades de los funcionarios, cuerpo operativo y clientes y las opiniones referentes al problema investigado. Para ello también se recurrirá a la entrevista basad en un cuestionario especialmente a funcionarios vinculados en el centro.

#### **6.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Se implementará procedimientos de codificación y tabulación de la información recolectada a través de las diferentes técnicas de tablas o cuadros para su interpretación; se tendrá en cuenta también varias medidas de posición que permita porcentuar, comparar los datos obtenidos y describir su situación actual. (Anexo A y anexo B).

## 7 DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL DE LA SALUD EN EL MUNICIPIO DE POTOSÍ

El Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, a través del análisis, presenta muchos problemas económicos en cuanto al servicio, que es, su objeto social y lo más importante de una concepción negativa por parte del usuario que es la persona perjudicada por el tipo de servicio que le brinda la institución de salud en el municipio.

**Tabla 2. Frecuencia de solicitud de citas**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	0	0%
Semanalmente	13	3.50%
Mensualmente	251	67.50%
Anualmente	108	29.0%
<b>TOTAL</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Concepción del Usuario frente al servicio recibido en el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, 2008.

En la tabla nos indica que los usuarios de la salud mensualmente asisten a citas con el 67.5% y el otro tipo de usuario asiste anualmente con el 29% y el 3.5% semanalmente, lo que indica, que el usuario utiliza los servicios en un lapso reparado o cuando esta en una urgencia mayor.

**Tabla 3. Medio para solicitar una cita**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Visita la Institución	334	89.8%
Teléfono	38	10.2%
<b>TOTAL</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Concepción del Usuario frente al servicio recibido en el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, 2008.

Por lo general existen dos mecanismos para solicitar citas en el Centro Hospital Luís Antonio Montero, de las cuales el 89.8% son solicitadas personalmente en la Institución y el 10.2% lo hacen a través del teléfono. Según el criterio de alguno de los encuestados, se dio a conocer que sería necesario instaurar otra línea telefónica, puesto que, muchas veces el usuario no puede sacar su cita porque el único teléfono disponible se encuentra ocupado.

**Tabla 4. Servicio solicitado**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Médico	201	54%
Odontológico	97	26.1%
Higiene oral	2	0.54%
Psicológico	1	0.4%
Laboratorio	4	1.1%
Urgencias	5	1.2%
Trabajo Social	1	0.4%
Planificación Familiar	15	4.1%
Toma de citologías	13	3.5%
Promoción y Prevención	5	1.2%
Control y Desarrollo	5	1.2%
Vacunación	7	1.9%
Control Prenatal	7	1.9%
Farmacia	9	2.4%
Otro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Concepción del Usuario frente al servicio recibido en el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, 2008.

Los servicios mas solicitados por el usuario al centro de salud son. Consulta externa con el 54% de las solicitudes, luego esta el servicio de odontología con el 26.1%, el de planificación familiar con un 4.1%, el de toma de citologías con el 3.5%, el de farmacia con el 2.4% y en menor proporción el de higiene oral, control prenatal, citas con el psicólogo, laboratorio, urgencias, trabajo social, promoción y prevención, control y desarrollo y control prenatal.

**Tabla 5. Calificación del servicio**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	11	2.3%
Regular	52	17.0%
Malo	309	83.7%
<b>TOTAL</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Concepción del Usuario frente al servicio recibido en el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, 2008.

Por el servicio recibido, lo califican como malo el 83.7%, debido a la falta de atención y negligencia del empleado, el 17.0% es regular, por que han cambiado algunos empleados y esto ha mejorado la atención, y el 2.3% es bueno.



**Tabla 6. Asesoría Personal**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	83	22.3%
No	289	77.7%
<b>TOTAL</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Concepción del Usuario frente al servicio recibido en el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, 2008.

El 77.7% de los usuarios no han recibido una orientación o asesoría profesional sobre los trámites o servicios que se prestan en el Centro Hospital Luís Antonio Montero, por lo tanto, se pierde tiempo en la solicitud del servicio, y el 23.3% si la han recibido asesoría así sea a medias.

**Tabla 7. Trato al usuario al recibir un servicio**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	15	4.0%
Regular	101	27.1%
Malo	256	68.9%
<b>TOTAL</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Concepción del Usuario frente al servicio recibido en el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, 2008.

El trato por parte de los trabajadores del Centro Hospital Luís Antonio Montero hacia el usuario es mala, representada en un 68.9% , lo que indica que se debe mejorar mucho en este sentido por que el 27.1% lo consideran regular, y el 4% apenas lo consideran bueno por parte de los usuarios.

**Tabla 8. Resolución de problemas**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	0	0%
Regular	314	84.4%
Malo	58	15.6%
<b>TOTAL</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Concepción del Usuario frente al servicio recibido en el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, 2008.

Los funcionarios o personal que labora en el Centro Hospital bien sea por falta de conocimiento o negligencia el 84.4% tiene una actuación regular y el 15.6% tienen una posición mala, lo que significa que muchas veces el usuario tiene que resolver sus propios problemas sin ayuda de nadie, en el centro se ha notado que en la mayoría de los casos las personas adultas son las que tienen mayores inconvenientes, puesto que el personal no les muestra el interés que debería ser.

**Tabla 9. Satisfacción en el servicio**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	101	27.1%
Regular	198	53.2%
Malo	73	19.7%
<b>TOTAL</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Concepción del Usuario frente al servicio recibido en el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, 2008.

El usuario no se siente satisfecho por el servicio recibido, por esta razón el 53.2% lo consideran regular, el 27.1% es catalogada como buena y el 19.7% es mala, por lo tanto el servicio de salud no es satisfactorio entre los usuarios.

**Tabla 10. Falta de servicios complementarios**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Radiografía	18	4.8%
Orientación Profesional	3	0.8%
Anestesiólogo	1	0.3%
Nutricionista	27	7.2%
Encubadora	1	0.35%
Centro Radiológico	89	23.9%
Farmacia	58	15.6%
Examen de Endoscopia	10	2.7%
Ambulancias	1	0.3%
Servicio de citas	3	0.8%
Ginecología	109	29.3%
Ninguna	52	14%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

**Fuente.** Concepción del Usuario frente al servicio recibido en el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, 2008.

El servicio más solicitado por el usuario al Centro Hospital Luís Antonio Montero, es el de radiología con el 23.9% pero cabe aclarar que en esta institución no existe, de la misma forma, no existe el especialista y los instrumentos necesarios en ginecología con el 29.3%, la farmacia no tiene los medicamentos suficientes para aliviar dolencias, por esta razón el 15% se sienten como si no existiera este servicio, el servicio de radiología con el 4.8% considera que es necesaria su implementación.

**Tabla 11. Utilización del servicio extramural**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	201	54%
NO	171	46%
<b>TOTAL</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Concepción del Usuario frente al servicio recibido en el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, 2008.

El servicio extramural es importante para la gente, que muchas veces por la no información y divulgación no lo utilizan. Como aparecen en la tabla anterior con el 54% y el 46% si lo utilizan con frecuencia, por lo tanto es necesario que se logre la cobertura de este servicio e un 100%.

**Tabla 12. Infraestructura y dotación de recursos**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	89	23.9%
NO	283	76.1%
<b>TOTAL</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Concepción del Usuario frente al servicio recibido en el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, 2008.

Con relación a la infraestructura del Centro Hospital Luís Antonio Montero, se encuentra inadecuada para prestar los servicios de salud, ya que, Los usuarios lo consideran con el 76.1% insuficiente y el 23.9% lo consideran aceptable. Son muchos los instrumentos que le hacen falta, pero hay uno en primera instancia catalogado por los usuarios, que es la instauración de alimentos para los pacientes que por una u otra razón tienen que quedarse hospitalizados así sea por un solo día, lamentablemente el centro carece de este servicio.

**Tabla 13. Tiempo promedio para sacar cita**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
0- 1 día	160	43%
2-3 días	210	56.4%
4-5 días	2	0.54%
6-7 días	0	0%
Mas de 7 días	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Concepción del Usuario frente al servicio recibido en el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, 2008.

Las citas otorgadas por el centro de Salud a los usuarios tiene con mayor frecuencia dos intervalos, el 56.4% se demoran de 0 -1 día, el 43% se demoran de 2-3 días, y el 2% de 4-5 días, lo cual es necesario mejorar un poco mas el tiempo de otorgamiento de la citas para que muchas patologías sean controladas a tiempo.

**Tabla 14. Medicamentos y la enfermedad**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	38	10.2
NO	334	89.8
<b>TOTAL</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Concepción del Usuario frente al servicio recibido en el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, 2008.

Los medicamentos que se tiene en la farmacia del Centro Hospital Luís Antonio Montero, no coinciden con la droga que necesita el paciente, por lo tanto el 89.8% le entregan otro tipo de medicamento(solo calmantes), por esta razón, el 10.2% son los únicos que se ven beneficiados.

En este punto, la mayoría de personas encuestadas manifestaron que la droga que ofrece el Centro de Salud no es la apropiada, puesto que a todos los usuarios, los cuales presentan diferentes enfermedades, se les suministran los mismos analgésicos, es decir, el Centro sólo cuenta con medicamentos ofrecidos dentro del pos, lo ideal seria que la droga que no cubre el carnet sea también suministrada por lo menos en parte, ya que en muchas ocasiones la enfermedad es un tanto de gravedad, lo cual, se hace necesario que se le propicien medicamentos eficientes que ayuden a contrarrestar sus dolencias.

**Tabla 15. Tiempo en la prestación del servicio**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
0 – 15 minutos	187	50.3
16 – 20 minutos	58	15.6
21 – 30 minutos	115	30.9
Mas de 30 minutos	16	3.2
<b>TOTAL</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Concepción del Usuario frente al servicio recibido en el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, 2008.

Cada cita medica con el usuario siempre tiene un lapso de tiempo en su atención y dedicación por parte del profesional de 15 minutos con el 50.3% y con el 30.9% entre 21 y 30 minutos, le sigue con el 15.6% entre 16 y 20 minutos y mas de 30 minutos con 3.2%.

**Tabla 16. Servicio de calidad**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	101	27.1
NO	271	72.9
<b>TOTAL</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Concepción del Usuario frente al servicio recibido en el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, 2008.

La Calidad en la prestación del servicio es un factor importante, ya que los usuarios que han recibido los servicios de salud, consideran que el 72.9% no es eficiente, solamente 27.1% lo consideran de calidad, por lo tanto, es necesario fijar políticas de calidad para mejorar el servicio en el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí.

## 8 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, de acuerdo a la situación actual que presenta en la prestación del servicio de salud a sus usuarios, nos ayuda a comprender de donde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad en la prestación del servicio que se proporciona a los usuarios y, en definitiva, a la sociedad y de que manera involucrar a toda la organización en la consecución de este fin.

Teniendo en cuenta que la calidad no es únicamente uno de los requisitos esenciales del servicio de salud, sino un factor estratégico clave del que deberá depender la mayor parte de la Institución Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, no solo para mantener su Posición en el mercado sino incluso para asegurar su sostenibilidad económica.

### 8.1 CRITERIOS A TENER EN CUENTA

La calidad total es para el hombre y por el hombre. El hombre es la razón de ser todo el esquema de calidad. Se puede tener la mejor tecnología del mundo, bien en sistemas duros como bienes de capital o en sistemas blandos como los sistemas de información, o millones de dólares para invertir: esto no garantiza el éxito empresarial por sí solo, requiere del talento humano. Cualquier sistema relacionado con una empresa, que es otro sistema en sí mismo, no funciona sin el hombre. Realmente la gente no es un recurso. Es la gente la que genera recursos con su inteligencia y talento. El proceso de gerencia de la calidad total es un proceso intensivo entre la gente que forma la empresa. Se requiere trabajar con todos y cada uno para desarrollar ese potencial enorme que las personas poseen.

La implementación de sistemas de calidad total en una organización, plantea como requerimientos el contar con condiciones propicias, tales como: capacidad efectiva del trabajo en equipo, de la toma de decisiones participativas, de las comunicaciones en doble ida, de la auto-evaluación, condiciones que solo se logran en ambientes participativos, de delegación de autoridad y responsabilidad, de altos niveles de formación y de una cultura motivada por hacer las cosas bien y cada vez mejor. A continuación se presentan algunos aspectos destacados respecto a la Gestión del Talento Humano en el contexto de la calidad.

#### **8.1.1 El factor humano: Determinante de la calidad y excelencia del servicio.**

La calidad y excelencia en el servicio son el resultado del compromiso y de la participación del talento humano de una organización, para esto es necesario crear una cultura de calidad y servicio. La creación de esta cultura exige una

definición muy clara de la misión de calidad y servicio de la organización, de los objetivos y estrategias y en especial de un programa de mercadeo interno que involucre a todos los miembros de la empresa en los programas y estrategias de calidad y servicio de la organización. el primer cliente de una empresa es su cliente interno y a él debe proveérsele un excelente servicio para que este a su vez lo preste al cliente externo.

**8.1.2 La calidad de los servicios.** Un servicio es de calidad cuando satisface las necesidades del cliente en cuanto a seguridad, fiabilidad y Prestaciones.

Ante el hecho de que la calidad en la prestación del servicio de salud en el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí se convierte en el aspecto más importante y en una forma de competir en el mercado local, se constituye en factor primordial con el fin de reforzar la posición de la institución, impulsando la calidad como factor estratégico clave para lograr una ventaja competitiva, siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de las políticas que se aplicaran en la propuesta, planteando la forma como se consiguen los resultados, probando su evidencia y los criterios de resultados que puedan ser medibles. Algunos criterios a tener en cuenta son:

- a) **LIDERAZGO:** La forma de gestionar la calidad de la prestación del servicio para llevar al centro hospital hacia la mejora continua.
- b) **ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN:** Indica el como se ve reflejada la calidad en la prestación del servicio en la estrategia y objetivos de la institución de salud.
- c) **GESTIÓN DEL PERSONAL:** Refleja la forma cómo se expresa la calidad en el potencial de los empleados en la organización de salud.
- d) **RECURSOS:** Se planteará mecanismos para gestionar eficazmente los recursos de la institución de salud en apoyo de la estrategia.
- e) **SISTEMA DE CALIDAD Y PROCESOS:** La forma cómo se adecuarán los procesos en la prestación del servicio en salud en el Centro Hospital Luís Antonio Montero, para garantizar la mejora permanente de la institución.
- f) **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:** Cómo perciben los usuarios externos del Centro Hospital Luís Antonio Montero la prestación del servicio.
- g) **SATISFACCIÓN DEL PERSONAL:** Cómo percibe el personal que trabaja en el Centro Hospital Luís Antonio Montero la prestación del servicio.
- h) **IMPACTO DE LA SOCIEDAD:** Cómo percibe la comunidad el papel del centro hospital dentro de ella.
- i) **RESULTADOS DEL NEGOCIO:** Son los objetivos y el logro de los mismos en cuanto al rendimiento económico previsto, dichos objetivos se convierten en una de las grandes ventajas de la definición de calidad, ya que, Sirve como referencia para una auto evaluación, proceso en virtud del cual el Centro Hospital Luís Antonio Montero se compara con su situación actual y de esta manera define sus objetivos de mejora.

## 8.2 SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El aseguramiento de la calidad, nace como una evolución natural del control de calidad del Centro Hospital Luís Antonio Montero que resulta limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos, para ello, es necesario crear un sistema de calidad que incorporase la prevención como forma de vida, y que en todo caso servirá para anticiparse a los errores antes de que estos se produzcan.

Este sistema de calidad se centra en garantizar que lo que ofrece el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, cumple con las especificaciones ofrecidas previamente establecidas por la institución de salud y el usuario, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo.

Para un mejor entendimiento del sistema se tiene en cuenta las siguientes definiciones:

- a) Aseguramiento de la calidad: Son un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el sistema de calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que el servicio de salud satisficará los requisitos dados sobre la calidad.
- b) Sistema de calidad: Conjunto de La estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos del Centro Hospital Luís Antonio Montero, que establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.

### 8.2.1 Manual de calidad, los procedimientos y la documentación operativa.

Las partes integrantes del sistema de calidad propuesta para ser implementado en el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, se compone de dos documentos denominados Manuales de Aseguramiento de la Calidad en la prestación del servicio, que define por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad a esto le llamamos MANUAL DE CALIDAD, y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del servicio de salud al usuario, denominado MANUAL DE PROCEDIMIENTOS. El manual de calidad nos dice que es lo que se va a presentar como alternativa para prestar el servicio de calidad y quien lo va a ejecutar, y el manual de procedimientos indicara como va hacer el mecanismo o actividades para mejorar la prestación del servicio y cuando va hacer el momento de la implementación de la propuesta. Dentro de la infraestructura del sistema existirá un tercer pilar que es el de los documentos operativos, que reflejaran la actuación diaria del Centro Hospital Luís Antonio Montero.



**8.2.2 Manual de calidad.** El manual de calidad especificara las políticas de disposición del Centro Hospital Luís Antonio Montero y la organización interna y necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la institución de salud. En el manual de procedimientos se describe la política de calidad del Centro Hospital Luís Antonio Montero, la estructura organizacional y la misión de todo elemento involucrado en el logro de la calidad. El fin del manual de calidad se lo puede resumir en lo siguiente: Unifica los comportamientos desicionales y operativos, clasifica la estructura de responsabilidades. Independiza el resultado de las actividades de la habilidad y se lo utilizara como un instrumento para la planificación y formación de la calidad; en definitiva es la base de referencia para auditar el sistema de calidad.

**8.2.3 Manual de procedimientos.** El manual de procedimientos sintetiza de forma clara y precisa sin ambigüedades los procedimientos operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del sistema de calidad del Centro Hospital Luís Antonio Montero y dependiendo del grado de involucración en la consecución de la calidad del servicio a prestar al usuario referente a la salud del primer nivel.

### **8.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESPLIEGUE DE LA CALIDAD**

La planificación estratégica de la calidad será el proceso mediante el cual el Centro Hospital Luís Antonio Montero, define su razón de ser en un mercado donde presta el servicio de salud de primer nivel, su estado deseado en el futuro y desarrollara los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere en esencia al proceso de preparación necesaria para alcanzar los objetivos de calidad. Los objetivos perseguidos con la planificación estratégica de la calidad serán los siguientes:

- Proporcionar un método sistemático: Con ello se fijan y consiguen objetivos de calidad, se orienta a toda la organización y es valida para cualquier periodo de tiempo.
- Participación del equipo directivo: La planificación estratégica requiere de la participación considerable del equipo directivo, ya que, son ellas quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de servicio en salud a prestar a los usuarios y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos, en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos paran esas acciones y, en tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados del proceso son: Alinear áreas claves del Centro Hospital Luís Antonio Montero para conseguir aumentar: la lealtad de

los usuarios de la salud, el valor del accionista y la calidad, y a la vez una disminución de los costos.

### **8.3.1 Los elementos de la planificación estratégica de la calidad.**

- **La Misión.** Cuya declaración clarifica el fin del Centro Hospital Luís Antonio Montero, que es el de contribuir con el servicio de salud prestado al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Municipio de Potosí mediante la cualificación constante de procesos en la prestación de servicios y de trabajo centrados en el vínculo estrecho entre la institución de salud y la gente, aplicando la ciencia de la salud en la mayoría de manifestaciones, la aplicación de tecnología y el comportamiento ético de los profesionales que laboran en la institución para que se promueva y dinamice el desarrollo de salud local.
- **La Visión.** El Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí como una organización prestadora del servicio en salud tiene como visión, lograr el reconocimiento por la calidad innovativa y pertinencia de sus ofertas y servicios de salud ofrecidos y por el compromiso y aporte de su comunidad Potosí tense al desarrollo de un mejor bienestar humano y social. Para conseguir logros se tendrá estrategias claves como principales opciones o líneas de actuación para el futuro del Centro Hospital Luís Antonio Montero.

## **8.4 PLANIFICACIÓN DE TODAS LAS ESTRATEGIAS**

Son muchos los beneficios del trabajo en equipo en cualquier proceso de mejora de calidad. En el equipo cada uno de sus integrantes aporta distintas experiencias, habilidades, conocimientos y perspectivas sobre los temas de salud, administración y participación diaria en el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, Ya que, queda claro que una única persona no puede intentar eliminar un problema o un defecto, raras veces podrá dominar un proceso de trabajo completo.

Los beneficios mas significativos en calidad que se espera va hacer producto de un trabajo en equipo que unirán su talento y la experiencia que han desarrollado durante su vida profesional y de la voluntad que tengan de vincularse a las diferentes fases del proceso encaminado a prestar un servicio en salud de buena calidad en el Centro Hospital Luís Antonio Montero, los equipos de mejora van a conseguir resultados duraderos, porque podrán abordar aspectos mayores, pueden comprender completamente el proceso, tienen acceso inmediato a los conocimientos y habilidades técnicas de todos los miembros del equipo y finalmente confiaran en el apoyo mutuo y de la cooperación que puede surgir entre

los trabajadores de la institución de salud, ya que, todos estarán comprometidos con el propósito común y del que se sentirán responsables, dado que los componentes de la institución representaran varias funciones y áreas de la salud, permitiendo al Centro Hospital Luís Antonio Montero resolver los problemas que afectan actualmente a varios departamentos y funciones. Para mejorar la eficacia del trabajo en el centro de salud es necesario dominar una serie de habilidades:

**8.4.1 La toma de decisiones.** Recogida y presentación de la información relevante, lograr una comprensión común de los hechos y un acuerdo sobre las opiniones e ideas de los componentes del equipo de trabajo, mediante técnicas de comunicación eficaces y los resultados donde se decide sobre las acciones apropiadas para mejorar el servicio de salud encaminado a hacer énfasis en calidad.

**8.4.2 Transmisión de información.** La comunicación efectiva al interior del Centro Hospital Luís Antonio Montero en cuanto a como se recoge la información es esencial en el proceso, se desarrollara técnicas como la capacidad de escucha o la capacidad de preguntar, celebrando reuniones, las cuales proporcionan la base comunicativa del equipo de trabajo, estableciendo mecanismos que les permita planificar, dirigir, evaluar y preparar los informes.

**8.4.3 Relaciones interpersonales.** Las distintas personalidades, actitudes y necesidades de cada uno de los componentes pueden crear barreras que interfieran en la interacción del equipo de trabajo, pero se espera contrarrestar este tipo de situaciones con la plena participación de todos los trabajadores del Centro Hospital Luís Antonio Montero.

**8.4.4 Trabajo en equipo.** Se aprenderá a trabajar de forma efectiva como equipo de trabajo, dado que se capacitara al personal para que adquiriera habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. Los componentes del equipo de trabajo deberán ser capaces de gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario, además, de participar en las actividades del equipo de trabajo; para que alternen fácilmente en varios procesos de pensamiento y análisis que permita rápidamente tomar decisiones y resolver problemas que se presenten al interior del Centro Hospital Luís Antonio Montero, e influyan en la prestación del servicio en salud con calidad, comunicándose eficazmente para resolver las diferencias individuales.

**8.4.5 El proceso de mejora continua.** La mejora en la prestación del servicio en salud, se lo hará a través de un proceso estructurado para reducir los defectos del servicio prestado por el Centro Hospital Luís Antonio Montero, utilizando también los resultados que no se consideren deficientes, pero que sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.

La propuesta tendrá proyectos de mejora de la calidad que consistirá en un problema que se presenta en la prestación del servicio de salud en el Centro,

donde habrá oportunidad para mejorar continuamente representados en los programas de salud a desarrollar por parte de la institución en donde, la asignación de recursos es importante, tanto materiales, humanos y de formación trazando unos plazos de trabajo para evaluar resultados. Pero para ello, hay que verificar la visión, diagnosticar la causa raíz de cada programa de salud prestado, buscar la solución y mantener los resultados. En un primer momento se define el problema exacto que hay que abordar por el equipo de trabajo, tener en cuenta la Misión y verificarla por parte del equipo para luego buscar las oportunidades de mejora de la calidad en la prestación del servicio.

## **8.5 DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD**

El liderazgo que debe tener el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, requiere que los bienes, el servicio de salud prestado y los procesos internos satisfagan a los usuarios, la planificación de la calidad debe ser el proceso, debe proporcionar un enfoque participativo y estructurado para planificar nuevos programas de salud, para que se involucre y averiguar por esta situación basados en el desarrollo y la entrega a todos los grupos que se constituyan en la parte administrativa de salud y de saneamiento de modo que, todos participen en conjunto y no como una secuencia de expertos individuales. La planificación de la calidad no sustituye a otras actividades críticas involucradas en la planificación, sino que debe representar un marco dentro del cual otras actividades puedan llegar a ser incluso más efectivas. Para ello se tendrá en cuenta seis pasos.

**8.5.1 La verificación del objetivo.** El equipo de trabajo encargado de planificar debe tener claro los objetivos, debe examinarlos y asegurarse de que estén claramente definidos en base a los programas de salud a desarrollar.

**8.5.2 Identificación de los usuarios de la salud.** Además de los clientes o de los usuarios denominado finales hay otros de quienes depende el éxito del esfuerzo realizado como los son los usuarios internos.

**8.5.3 Determinación de las necesidades de los usuarios de la salud.** El equipo de trabajo encargado de planificar los programas de salud ofrecidos por el Centro Hospital Luís Antonio Montero, se verán en la capacidad de distinguir entre las necesidades establecidas o expresadas por los usuarios y sus necesidades reales, que muchas veces no se manifiestan explícitamente.

**8.5.4 Desarrollo del servicio de salud.** Se basará en una comprensión clara y detallada de la necesidades de los usuarios. El equipo de trabajo identificara lo que el servicio de salud requiere para satisfacerlas.

**8.5.5 Desarrollo del proceso.** Se tendrá en cuenta un proceso que sea capaz de satisfacer prácticamente todas las características y objetivos del proceso y del servicio de salud a prestar.

**8.5.6 Transferencias a las operaciones diarias.** Con ello, se trata de maximizar la eficiencia de las operaciones diarias en la prestación del servicio y minimizar la aparición de problemas, corrigiendo a tiempo las fallas que se presenten en la prestación del servicio en salud.

La estructura y participación en la planificación de la calidad se lo hará reduciendo el tiempo total necesario para llegar a la operación completa. Una vez que el Centro Hospital Luís Antonio Montero aprende a planificar la calidad, el tiempo total transcurrido entre el concepto inicial y las operaciones efectivas será mucho menor. Las características del servicio en salud deben determinar el nivel de satisfacción del usuario; estas características incluyen no solo las características de los servicios principales que se ofrecen, sino también las características de los servicios que les rodean.

Para el Centro de Salud la satisfacción de las necesidades y expectativas del usuario constituyen el elemento más importante de la gestión de calidad y la base del éxito de la institución de Salud. Por este motivo, se tendrá perfectamente definido para el Centro, el concepto de satisfacción de sus usuarios, para ello, se plantea desarrollar un sistema de medición de satisfacción del usuario, creando también un modelo de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción. Ante esta situación de evolución que se sigue en cuanto a la satisfacción del usuario objeto ineludible del Centro Hospital Luís Antonio Montero como un fin en si mismo, si no a través de la lealtad o fidelidad de los usuarios, factor que tiene una relación directa con los resultados en la prestación del servicio en salud. Para gestionar la lealtad de los usuarios, el Centro Hospital Luís Antonio Montero con la idea de ser líder en calidad sigue una evolución consistente en organizar unos sistemas de gestión de las reclamaciones, posteriormente diseñar y administrar una serie de encuestas de satisfacción del usuario para finalmente conocer cuales son los factores que influyen en la lealtad y deslealtad, esto, con el objeto de adoptar medidas sobre ellos y gestionar adecuadamente la fidelidad de los usuarios de la salud en el Municipio de Potosí. Las relaciones con los proveedores también son importantes, ya que, la calidad del servicio suministrado no solamente depende de los procesos internos de la Institución si no también de la calidad del servicio suministrado, lo que implica, trabajar con los proveedores para que estos asuman su parte de responsabilidad en la consecución del bien común de todos: Como es la satisfacción final del usuario. La relación usuario – proveedor será una forma muy eficaz de gestionar la calidad del proveedor y suministrarla al usuario final y de esa manera obtener la mejor calidad para recibir un buen servicio en salud. Estas relaciones nos llevan a una nueva forma de hacer del Centro Hospital Luís Antonio Montero, una institución en salud que enfatizara la calidad en perjuicio del precio, el largo plazo frente al corto plazo y los acuerdos de colaboración en contra de la adversidad.

## 8.6 TÉCNICAS AVANZADAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

Dentro de la definición de técnicas avanzadas como proceso clave de gestión a aplicar en el Centro Hospital Luís Antonio Montero encontramos varios elementos claves.

**8.6.1 Competencia:** Incluye un competidor externo aledaño al municipio de Potosí admirada dentro del mismo sector o que puede ser admirado por cualquier otro sector.

**8.6.2 Medición:** Tanto del funcionamiento de las propias operaciones como del Centro Hospital Luís Antonio Montero, donde, se tomara como punto de referencia una institución de salud que posee cualidades para mejorar la prestación del servicio a sus usuarios.

**8.6.3 Análisis de competencia:** Se examina no sólo la prestación del servicio si no como se lo presta.

**8.6.4 Investigación de mercados:** Se estudiará permanentemente, no solo la aceptación del Centro Hospital Luís Antonio Montero y el servicio prestado, si no las prácticas comparativas de otros Centros Hospitales que satisfacen las necesidades del usuario.

**8.6.5 Satisfacción del usuario:** Entendiendo mejor sus ideas y necesidades al centrarnos en las mejores practicas del sector.

**8.6.6 Apertura a nuevas ideas:** Se adoptará una perspectiva más amplia comprendiendo, que hay otras formas y talvez mejores, de realizar procesos para la prestación de un servicio en salud a los usuarios.

**8.6.7 Mejora continua:** Se utilizará procesos como el Benchmarking, como un proceso continuo de gestión y auto-mejora.

## 8.7 REINGENIERÍA DE PROCESOS

La reingeniería de procesos, es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro del centro, con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente la prestación del servicio a los usuarios. La reingeniería de procesos se espera en su aplicación contrarrestar las ineficiencias propias de la organización funcional de la Institución de Salud y se aplicará un método estructurado consistente en: Identificar los procesos para prestar los servicios en salud, asignar responsabilidad sobre dichos procesos y

rediseñar un proceso para mejorar el funcionamiento asignado en la prestación del servicio.

## **8.8 CONTROL ESTADÍSTICO DE CALIDAD**

El Control Estadístico de Calidad tendrá técnicas de muestreo y análisis a través de toda la estadística del Centro Hospital Luís Antonio Montero sobre las características del usuario y el tipo de servicio de salud prestado en un periodo determinado. El procedimiento de muestreo para aceptación tiene en cuenta:

**8.8.1 El nivel aceptable de calidad – NAC:** Es el porcentaje máximo de servicio de salud prestado que se puede considerar satisfactorio como un promedio del proceso en el Centro Hospital Luís Antonio Montero.

**8.8.2 Riesgo del muestreo:** En el Centro Hospital Luís Antonio Montero, ningún procedimiento de muestreo puede garantizar que todos los defectos en la prestación del servicio en salud sean idénticos o que algún servicio prestado a medias sea aceptado o que un buen servicio sea rechazado, son situaciones a tener en cuenta en este tipo de riesgos.

**8.8.3 Costos del muestreo:** Es preciso tener un criterio muy claro sobre la magnitud y costo que se puede tolerar frente a los riesgos que implica la prestación del servicio. Los beneficios que puede traer la aplicación de dichos costos son: El control estadístico de calidad, el cual, utiliza técnicas analíticas para establecer el nivel óptimo de control, permite optimizar el control de calidad del servicio de salud prestado al usuario, esto significa que se puede encontrar un equilibrio entre el riesgo de perder usuarios debido a un servicio de calidad deficiente y el gasto de mantener costosos procedimientos de control de calidad. Lo ideal va hacer minimizar los servicios mal prestados, no solo por la razón práctica de que el servicio defectuoso hacen perder usuarios, sino también por que éticamente estaría fallando el Centro Hospital Luís Antonio Montero.

## 9 APLICACIÓN DEL PLAN DE CALIDAD

La calidad se ha definido generalmente como que tan adecuado es para el uso y prestación de un servicio. Esto significa que, el servicio de salud ofrecido por el Centro Hospital Luís Antonio Montero, debe satisfacer las necesidades del usuario de la salud. Este grado de adecuación se relaciona con el valor que recibe el usuario y con su satisfacción, pero cabe aclarar que es solo el usuario de la salud y no la institución quien puede determinarlo. Con relación a la calidad del diseño en el Centro Hospital Luís Antonio Montero, se maneja por quien sea el responsable del diseño de los servicios establecidos en los programas de institución de primer nivel. Para la calidad del diseño se tiene en cuenta los resultados que produjo el diagnóstico realizado a los usuarios del centro, y se determina las necesidades de los usuarios. La disponibilidad define la continuidad del servicio que se presta al cliente o usuario de la salud. Un servicio está disponible si se encuentra en estado operacional y no en estado de paro o causa, de los elementos para prestar el servicio.

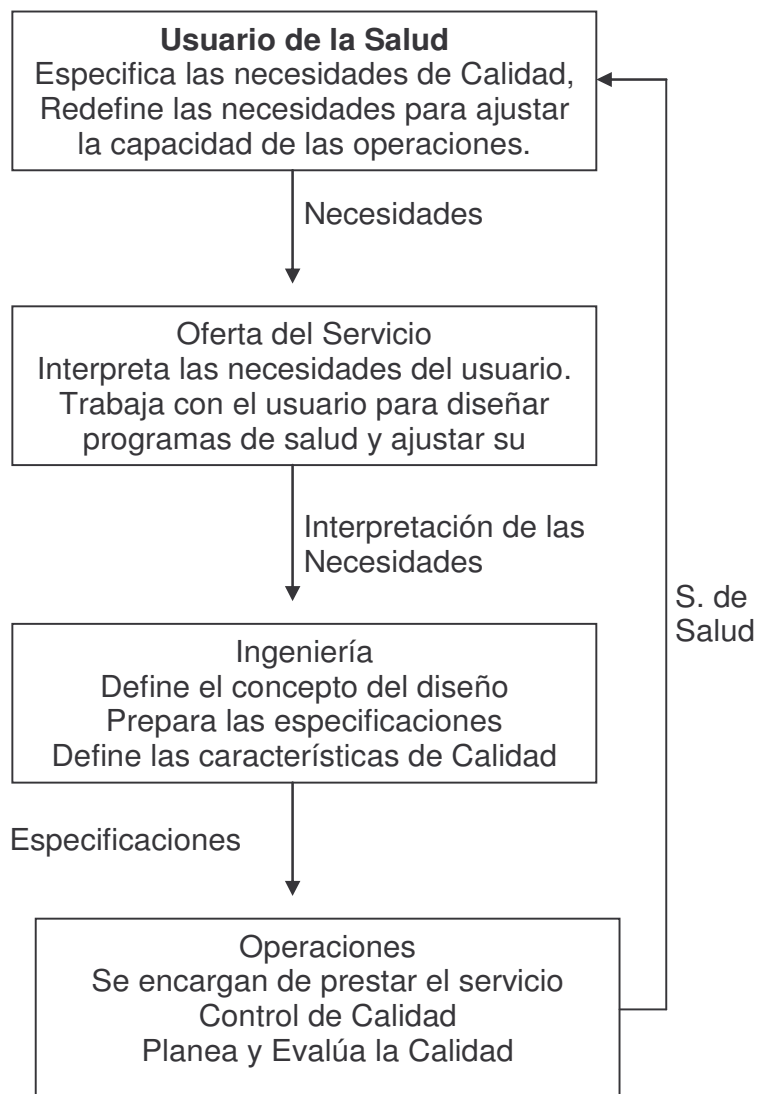
La disponibilidad se medirá en forma cuantitativa de la siguiente manera:

$$\text{Disponibilidad} = \frac{\text{Tiempo en Servicio}}{\text{Tiempo de Servicio} + \text{Tiempo Fuera de Servicio}}$$

La confiabilidad se refiere al tiempo que un profesional de la salud le pueda dedicar a un usuario en la prestación del servicio antes de que empiece su inconformidad. El control se refiere a la dedicación que le ponga el profesional de la salud para contrarrestar las dolencias del enfermo y la calidad en el servicio de campo, conocido como el servicio al usuario, se relacionan con variables como la prontitud, la competencia y la integridad. El usuario espera que cualquier problema sea corregido con prontitud en forma satisfactoria y con un alto grado de honestidad y cortesía.

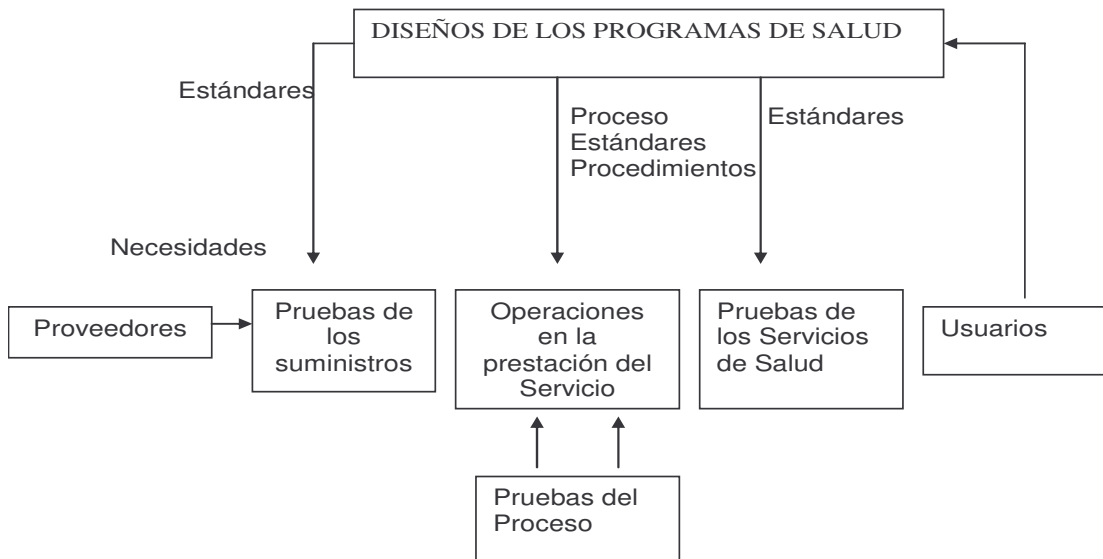


**Figura 1. Ciclo de calidad**



Con el fin de planear y controlar la Calidad debe hacerse inspecciones y pruebas sobre los suministros, sobre los procesos y sobre los servicios de salud, el diseño de los programas de salud debe guiar la prueba de los suministros antes de la prestación del servicio, durante la prestación y después de la prestación del servicio cuando todas las fases del proceso de la prestación del Servicio se controlan y evalúan, se lograra un alto nivel de Calidad.

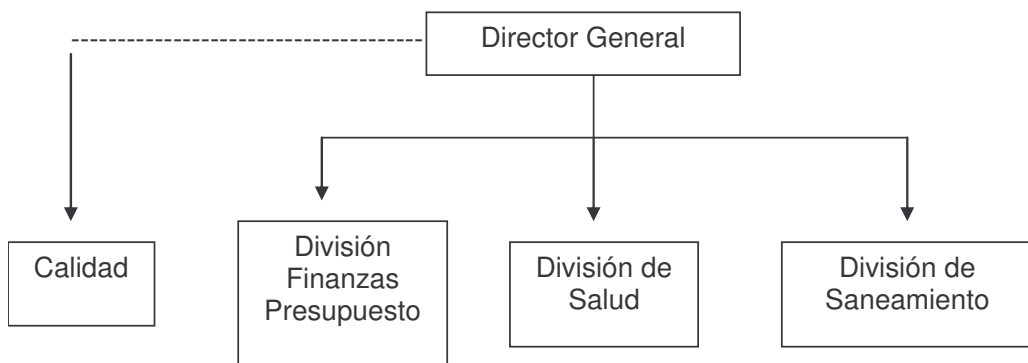
**Figura 2. Diseños de los programas de salud**



### 9.1 ORGANIZACIÓN PARA LA CALIDAD

La estructura organizacional es uno de los aspectos que debe considerarse como parte integrante de la planeación de calidad. En el Centro Hospital Luís Antonio Montero, el departamento de Calidad puede ser independiente e informar de sus resultados directamente a la dirección.

**Figura 3. Organización para la calidad**

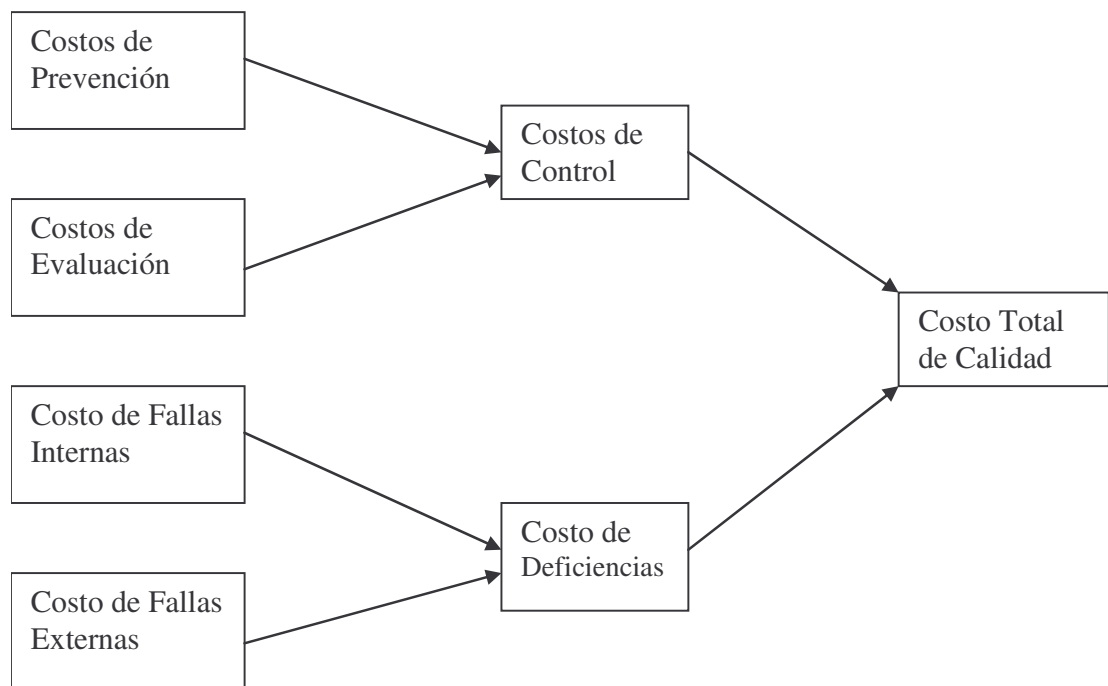


## 9.2 COSTOS DE CALIDAD

La idea de calcular y controlar el costo de calidad para realizar los cálculos del costo, puede administrarse como si fuera otro costo, puesto que los administradores hablan en el lenguaje del dinero, el expresar la calidad en términos de costos ofrece un poderoso medio de comunicación y control.

Los costos de calidad en el Centro Hospital Luís Antonio Montero, puede dividirse en dos componentes: Costos de control y costos de deficiencias así:

**Figura 4. Costos de calidad**



El Costo Total de Calidad = (Costo de Control) + (Costo de deficiencias)

Estos Costos de Calidad deben informarse en todos los niveles de la administración del Centro Hospital Luís Antonio Montero.

## 10 DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad empezará por el proceso mismo. Se identificarán los puntos críticos de control dentro del proceso que debe llevarse a cabo en la inspección del servicio prestado. También se determinará los tipos de mediciones o pruebas y la frecuencia de inspección que se requerirá en cada uno de estos puntos, finalmente, la administración decidirá quien debe hacer la inspección, y presentara en el comité técnico a través de sus jefes de división, los informes correspondientes al diseñar un sistema de control de calidad como el primer caso que es el de identificar los puntos críticos del proceso para los que se necesita el control. Las pautas a seguir son las siguientes.

- Inspeccionar que todo lo necesario este listo para la prestación del servicio, suministros, profesionales en salud, instrumentos equipos, etc.
- Inspeccionar la prestación en proceso en servicio en salud; el servicio a prestar debe controlarse antes de realizar operaciones irreversibles.
- El tercer punto de inspección, esta dado por el servicio de salud prestado, aunque es un poco difícil de inspeccionar ya que, el servicio que se entrega es intangible y para ello hay que solicitar al usuario que evalúe la calidad del servicio que ha recibido.

## 11 SERVICIOS A PRESTAR EN EL CAMPO DE LA SALUD

### 11.1 PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS

Frente a una tasa de mortalidad infantil del 25.7 por mil habitantes y la falta de unas estadísticas de mortalidad perinatal y materna, es urgente que el Centro Hospital Luís Antonio Montero, adelante unos proyectos de atención integral que estén dirigidos a la población materno infantil, todo con el fin de que los esfuerzos de todos los organismos del Estado estén encaminados a buscar el bienestar del binomio, madre-hijo, donde se note la inversión en salud en esta población y sea notable ya que, repercute en el presente y futuro de la localidad, el departamento y la Nación. El análisis de las tasas específicas de mortalidad indica que la población más afectada la comprende edades entre 15 o mas años y los menores de un año, cuyas causas son las enfermedades cardiovasculares, muertes violentas y enfermedades pulmonares, por lo que es indispensable tomar medidas mediante proyectos que enfoquen estrategias preventivas contra estas patologías. Frente a los problemas de morbilidad, nuestra acción de salud, va encaminada a mejorar al medio ambiente y el estilo de vida con una organización de servicios en salud de calidad proyectados enteramente con los lineamientos de la atención primaria, con el propósito de lograr un impacto a corto tiempo mediano y largo plazo, en bajar los índices de mortalidad de la I.R.A, E.D.A, P.P.T y un problema grande que repercute en todos los aspectos de salud de los individuos que es la desnutrición que se vuelve una patología prioritaria en la población infantil, y la cual, se debe atacar en una forma agresiva, con acciones inmediatas y prácticas en el municipio de Potosí.

En odontología existe una alta incidencia de caries activa que se presenta en la población preescolar y escolar. Las acciones tanto preventivas como curativas en salud oral son de prioridad para la institución de salud, mas aun cuando la filosofía de Centro Hospital Luís Antonio Montero, es la atención primaria. Al llevar a cabo los programas con estas poblaciones se está garantizando prevenir patologías de mayor complejidad que repercuten en la salud integral del individuo afectado y de su rendimiento en los procesos económicos en los cuales se desenvuelve. La intervención de los proyectos en salud frente al problema es de fácil manejo puesto que, se evitan los factores de riesgo asociados como son: La desnutrición, falta de educación y un déficit en el control prenatal, sumado todo al acceso mínimo que tiene la población a las instituciones tanto publicas como privadas por su elevado costo en la atención. Además, es bueno implementar charlas en la población escolar a través de los profesores o padres de familia con la asesoría del personal capacitado del Centro Hospital Luís Antonio Montero, y a través de un

programa de fomento de la salud. En algunas ocasiones por no haber sido atendida la población infantil ha repercutido notablemente en la actualidad de una incidencia alta de patologías orales en la población adulta y anciana, encontrándonos con patologías como: focos sépticos, enfermedades de las encías y por ende patologías de tejido duro, que conlleva a la pérdida de piezas dentarias, cuyas extracciones por falta de educación y de fácil acceso a la institución de salud, en la mayoría de ocasiones la han realizado personas empíricas agravando aun mas el problema de salud oral, encontrado extracción de tejidos blandos y duros, cuya rehabilitación oral causa costos significativos a la población afectada. Frente a lo cual el Centro Hospital Luís Antonio Montero, encaminara planes proyectados a atender a esta población de una manera integral y garantizar su accesibilidad.

## 11.2 DIVISIÓN DE SANEAMIENTO AMBIENTAL

- **Programa saneamiento biológico.** El servicio de acueducto para el servicio de Potosí cuenta con una cobertura del 60% para el casco urbano, existiendo zonas donde se encuentran en un nivel bastante elevado como el sector sub-urbano, donde el servicio en cuanto a presión en caudal deficitario causa consecuencias como la falta de redes y déficit de presión: En el área rural la situación es complicada ya que, describe el diagnostico solo un 30 % de las veredas cuenta con este servicio de las cuales, ninguna dispone de un sistema de tratamiento, por tanto, se requiere la construcción de este importante servicio a la mayoría de veredas del sector rural. En cuanto al alcantarillado, los sectores identificados en el diagnostico requieren de la pronta construcción del servicio actualizado a nivel urbano, ya que, para el sector rural no es adecuada esta tecnología por encontrarse la población dispersa, por tanto, es indispensable y prioritario la puesta en marcha de programas de construcción de tasas sanitarias y/o letrinización en lo que tiene que ver a lo acentuado del cuadro epidemiológico en enfermedades parasitarias y bacterianas. La recolección de los desechos sólidos se puede decir que cubre apenas el 65% del sector urbano, requiriendo la puesta en marcha de este servicio al menos en las cabeceras corregimentales y sectoriales del tramo rural, además la construcción del relleno sanitario así sea manualmente.
- **Programa de control, factores de riesgo al consumo de alimentos.** Ante la critica situación del estado higiénico locativo y sanitario por lo que atraviesan los sujetos de control de los sub-programas sobre negocios productores de alimentos, higiene y control de alimentos, control de expendios de leche y derivados lácteos, expendios de productos carnicol, se requiere de una mayor vigilancia y control sobre los sujetos y lo mas importante la capacitación al

personal que manipula, transporta, procesa y aun consume alimentos que se producen en el Municipio de Potosí.

- **Programa de control de medicamentos.** Como otro programa que vela por los derechos del consumidor del Municipio de Potosí, es importante crearlo con personal y equipo necesario para así efectuar una vigilancia y control sobre los sujetos (droguerías): en beneficio de la salud y de la comunidad.
- **Programa control y vigilancia de zoonosis.** En vista que este programa se encuentra consolidado, posee promotores de zona que realizan la respectiva revisión de la posible zoonosis a que esta expuesta la población del municipio de Potosí. Además del promotor que realiza esta revisión, decomisando animales y/o viseras que presenten riesgos de contagio para el consumidor, requiriéndose de un mayor fortalecimiento organizacional y financiero y de la misma manera capacitando al personal que labora en la división en la comunidad en general.
- **Programa sustancias potencialmente tóxicas.** El municipio de Potosí al derivar su economía productiva a partir del sector rural, se demanda de una variada gama de productos como plaguicidas organofosforados que tienen un gran impacto epidemiológico sobre la población rural, específicamente requiriéndose, la creación de este programa con destino a minimizar el impacto sobre la salud de la población, además de racionalizar el uso de este tipo de productos.
- **Programa salud ocupacional.** La salud ocupacional encontrándose como una mas de las prioridades del actual Centro Hospital Luís Antonio Montero y teniendo en cuenta que, el trabajador pasa una buena parte de la vida expuesto a las influencias que emanan del tipo de trabajo que realizan (por lo menos la tercera parte del día). El control de salud ocupacional esta llamada a adquirir importancia creciente en el municipio de Potosí, a medida que aumenta la proporción de hombres y mujeres que se incorporan al riesgo de trabajo.

### 11.3 DIVISIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

El centro hospital, como entidad prestadora de servicios en salud en primer nivel de atención y considerando que el municipio de Potosí, es uno de los mas grandes epidemiológicamente hablando que afecta a la población, área de influencia y por cobertura que debe cubrir en cuanto a servicios de salud, necesita el concurso de la nación a través del ministerio de salud y del instituto departamental de salud de Nariño, para que se trasfieran todos los aportes que por la ley 60 le corresponden al municipio para garantizar un excelente servicio de salud y con calidad a la comunidad. El recurso humano es el capital más importante con que cuenta toda institución para la prestación de los servicios, y son también los que deben presentarse con eficiencia y calidad. Para lograr este objetivo, es importante que en el Centro Hospital Luís Antonio Montero, se implemente un programa de capacitación al personal y de aplicación continuada a todos sus funcionarios. La responsabilidad asumida por el Centro Hospital Luís Antonio Montero y la continua legislación acerca de la salud que emite el orden central, hace indispensable la creación de una unidad jurídica y de auditoria interna para resolver situaciones de carácter legal y control fiscal respectivamente.

### 11.4 DIVISIÓN SALUD BÁSICA

- **Control prenatal:** Contribuir a disminuir la morbi-mortalidad materna, condicionada especialmente por multiparidad, aborto provocado, cáncer uterino, e hipertensión asociada a la gestación. Con el programa control prenatal se busca prioritariamente la disminución de la mortalidad infantil perinatal, a través de uno de sus componentes como lo es el control de la mortalidad perinatal en Potosí, fortalecer la aplicación del modelo de riesgo, así como la atención de la gestante de la puérpera y brindar atención del recién nacido, de acuerdo al riesgo clasificado.
- **Planificación familiar:** Brindar atención a la mujer durante el periodo inter - genésico con base en el riesgo reproductivo y en la decisión de la mujer y su pareja para utilizar métodos irreversibles de planificación familiar, teniendo en cuenta los factores socioeconómicos y demográficos. Cuyas metas, serán el aumento del control prenatal y natalidad, disminución del riesgo obstétrico, disminución de riesgos de la salud del binomio madre-hijo y aumento del bienestar familiar con el numero de hijos deseados.
- **Prevención del cáncer uterino:** Prevenir el cáncer uterino en el grupo de mujeres en riesgo en el municipio de Potosí. Cuyas metas son la detección precoz del cáncer Cervico-uterino, cubrir el 100% de la población en riesgo en



las zonas marginales y fomentar la educación en cáncer de cuello uterino en toda la comunidad del municipio de Potosí.

- **Atención al niño menor de 7 años:** Promover la salud física, mental y emocional del niño para prevenir alteraciones en el proceso de crecimiento y desarrollo en esta etapa de la vida y contribuir a disminuir las tasas de morbilidad y mortalidad. Las metas son vacunar a los menores de 1 año y a los susceptibles menores de 7 años contra las enfermedades inmunoprevenibles objeto del PAI, disminuir las tasas de mortalidad perinatal e infantil, prevenir la desnutrición en los menores de 7 años, Disminuir la morbimortalidad por enfermedad diarreica aguda e infección respiratoria aguda y lograr disminución de la morbilidad frecuente en este grupo de edad.
- **Aplicación de inmunización PAI:** Reducir la morbilidad producidas por las enfermedades inmunoprevenibles, mediante la vacunación contra difteria, tétanos, tos ferina, poliomielitis, sarampión, tuberculosis y hepatitis B. Para ello, se quiere vacunar al 100% a los menores de 1 año con anti polio, DPT, BCG, anti sarampión y hepatitis B. Vacunar el 100% de los susceptibles de 1-4 años que no fueron vacunados durante su primer año de vida con anti polio, DPT, BCG, anti sarampión y hepatitis b, vacunar el 100% de las mujeres embarazadas con toxoide tetánico y Vacunar también al 100% de mujeres en edad fértil de los grupos poblacionales vulnerables.

#### **Problemas médicos específicos:**

- **Control de tuberculosis:** Interrumpir la cadena de transmisión de enfermo a sano mediante el diagnóstico oportuno y la correcta aplicación de los tratamientos a los enfermos de tuberculosis que se descubran a partir de los síntomas respiratorios y de los contactos. Las metas del tratamiento para tuberculosis al 100% de los sintomáticos respiratorios diagnosticados como positivos y tomar al menos dos muestras de BO al 100% de los sintomáticos respiratorios programados.
- **Control de enfermedades de transmisión sexual:** Prevenir y diagnosticar, tratar y vigilar el comportamiento epidemiológico de las enfermedades de transmisión sexual (ETS), en el Municipio de Potosí. Para lo cual, hay que prevenir y tratar todas las enfermedades de transmisión sexual en la población del grupo de riesgo, prevenir y tratar las enfermedades de transmisión sexual en la población de embarazadas y educar y promocionar sobre enfermedades de transmisión sexual a la comunidad en general del Municipio de Potosí.
- **Prevención y control de hipertensión arterial:** Disminuir la morbilidad y la mortalidad por enfermedad hipertensiva en el Municipio de Potosí.

- **Atención al adolescente y el adulto joven:** Apoyar la implementación de la educación sexual en todos los establecimientos de educación básica del Municipio de Potosí, de la misma forma, prevenir el incremento de consumo de sustancias psicoactivas y el alcohol en la población preadolescente y adulto joven del Municipio. Los programas se desarrollan mediante estrategias didácticas como conferencias, discusiones, medios audiovisuales y dinámica de grupos con el fin, de producir una variación en sentido positivo de las actitudes del individuo, la que se manifiesta gracias al cambio en las conductas derivadas y observadas frecuentemente en la comunidad. El sistema preventivo incluye programas independientes para preescolares, escolares, adolescente y adultos y para garantizar su efectividad se propone la implementación como proceso inmerso en el contexto educativo.
- **Atención integral al anciano:** Fomentar la atención integral al anciano desprotegido de todo sistema de seguridad social a fin de rehabilitarlo laboralmente y reubicarlo en su medio familiar. La meta es adelantar un censo de instituciones y personas dedicadas a la atención de las personas de la tercera edad, la elaboración de un censo de la población de la tercera edad en el municipio, conformación de grupos de ancianos y lograr la atención integral a la población objeto de este proyecto.
- **Complementación alimenticia:** Disminución de la morbilidad de las patologías asociadas a la desnutrición y el aumento del rendimiento académico en la población afectada.
- **Salud mental:** Desarrollar un modelo de atención primaria en salud mental, con el propósito de atender al adecuado desarrollo y funcionamiento psíquico de los individuos, mediante la prestación de servicios integrales continuos y permanentes en centros de atención en salud, en sitios cercanos al domicilio de los pacientes involucrados a la familia y comunidad en general. Con este programa, se contribuye a reducir la morbilidad por trastornos mentales, realizar actividades preventivas en este campo orientadas principalmente a la educación, promoción e identificación y difundir información referente a la salud mental para crear fondos y organizar servicios tendientes al fomento de la higiene mental. La intervención debe ser oportuna, segura y efectiva encaminada primeramente a regular la sintomología que pongan en peligro la vida del paciente y otras personas.
- **Fomento y promoción de Atención primaria del centro hospital Luís Antonio Montero:** Dar a conocer a la comunidad de Potosí los diferentes proyectos de atención primaria que brinda el Centro Hospital Luís Antonio Montero, para ello, es necesario conformar un grupo de educadores en salud para cumplir con el objetivo propuesto, evaluar la eficiencia de los servicios que

se esta presentando en atención primaria y optimizar la calidad del servicio que se esta prestando en la parte locativa como en los programas.

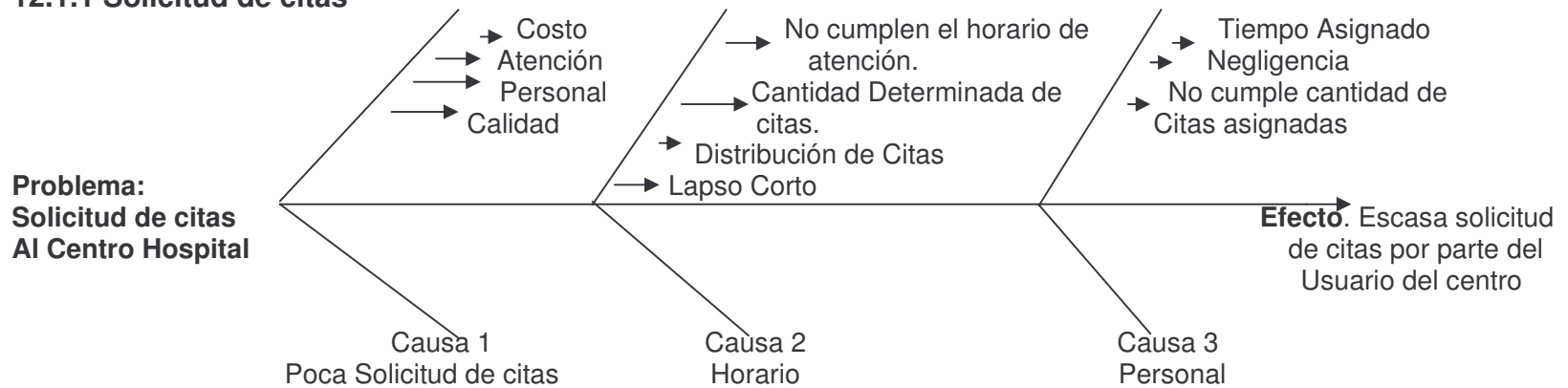
- **Atención odontológica a pre – escolares:** Los usuarios de este programa serán localizados en los hogares de bienestar familiar del Municipio de Potosí y niños que asistan a la consulta del niño sano en los diferentes puestos asistenciales. Como objetivo, se tiene la disminución de la incidencia y prevalencia de las alteraciones orales propias de este grupo, elaborando un diagnóstico de salud oral a esta población de menores de 7 años, realizar un seguimiento y control de las actividades odontológicas realizadas a estos niños y educar a los padres de familia y a las madres comunitarias de los hogares de bienestar familiar en el área urbana y rural sobre la prevención en salud oral.
- **Atención al escolar:** Este servicio odontológico se encuentra localizado en las instituciones educativas del Municipio de Potosí, tiene como objetivo mejorar las condiciones de salud oral en los escolares, manejando técnicas correctas de cepillado, de la misma forma, brindar educación en salud oral a los educadores, padres de familia y a toda la población mas desprotegida y deprimida, realizando controles periódicos a los niños tratados.
- **Atención odontológica al adulto:** Localizada en la comunidad urbana rural e indígena del Municipio de Potosí, cuyo objetivo, es orientar este grupo de edad sobre los diferentes tratamientos odontológicos existentes en le Centro Hospital para prevenir y tratar oportunamente los problemas orales que llevan a la pérdida de las piezas dentales y educar a los adultos sobre las enfermedades de las encías que son propias de esta edad y que es una de las causas prioritarias en la perdida de piezas dentarias.
- **Atención odontología a obstétricas:** Destinado a madres embarazadas que asistan al control prenatal, cuyo objetivo es, que reciba un tratamiento en consulta medica y sea atendida por el odontólogo, realizándole un examen oral y profilaxis, de la misma forma eliminar focos de infección dental antes de proceder a obturar o restauraciones orales, así como también, realizar tratamientos de infecciones gin gíbales con una correcta higiene oral.
- **Atención odontológica al anciano:** Dedicado a los ancianos de 60 años y más del área urbana y rural del Municipio de Potosí. El objetivo es, disminuir la incidencia y prevalencia de cáncer oral y por tener los factores de riesgo oral, disminuir las patologías de las encías propias de este grupo de edad, para así evitar la perdida prematura de las piezas dentales.

Figura 5. Solicitud de citas

## 12 PROPUESTA OPERATIVA

### 12.1 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS, CAUSAS, SUBCAUSAS, EFECTOS Y POSIBLES SOLUCIONES

#### 12.1.1 Solicitud de citas



#### Solución.

- Fijar políticas para vincular al usuario no al Centro Hospital
- Recuperar la confianza del usuario hacia la institución.
- Exigir que el personal sea profesional y cumpla su misión social.

La solicitud de citas ha tenido una frecuencia menor y cada periodo mensual tiende a disminuir, ya que el 96,5% de las citas son mensualmente y tiende a ser mayor ósea anualmente, lo que indica que, los factores que influyen en esta causa son la baja calidad del servicio de salud prestado en el Centro Hospital Luís Antonio Montero , lo que indica que, el personal no le presta el mayor interés cuando el usuario entra al consultorio, llámese de consulta externa, odontológico u otro servicio de salud que se preste, haciendo que la atención en cualquiera de los servicios sea escasa y no se le de la importancia que se merece al usuario. Al no cumplir con este compromiso y función social, la entidad tiende a aumentar los costos, ya que si la tendencia de los usuarios es disminuir, también los ingresos presupuestados disminuirán mientras que los costos permanecerán constantes pero sin recuperación.

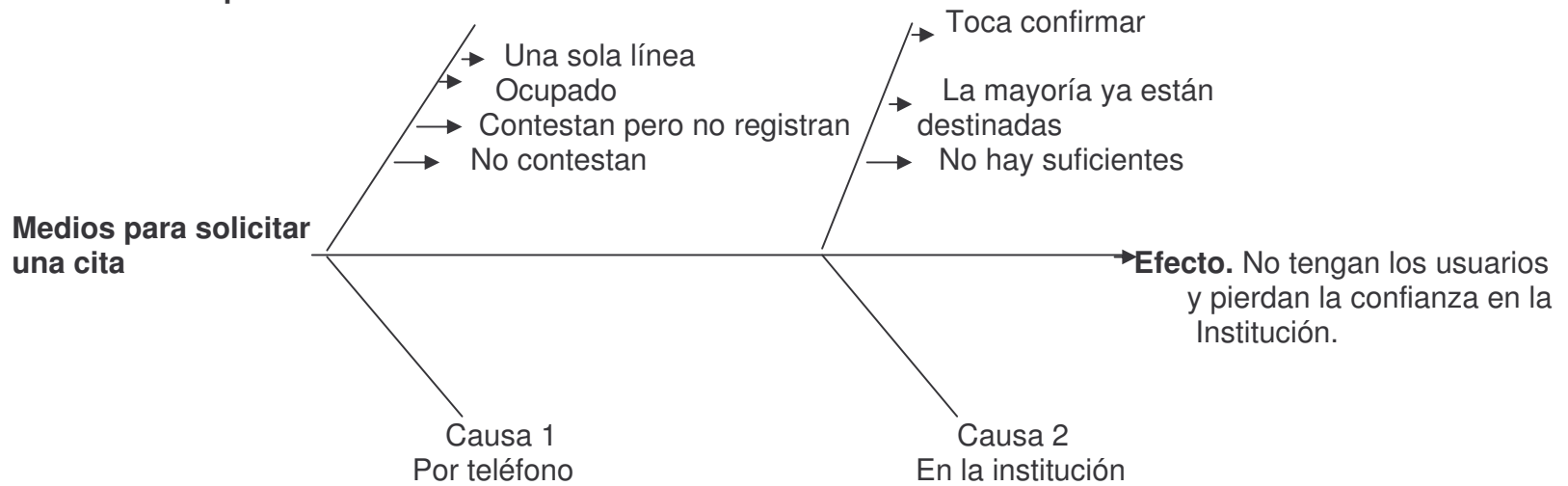
Otra de las causas es, el horario impuesto por el Centro Hospital Luís Antonio Montero, se utiliza el horario de la mañana para entregar las citas, a muchos de ellos les toca madrugar mucho para alcanzar la cita y muchas de ellas no logran su objetivo y se van descontentos, por otro lado, la cantidad de citas es mínima y siempre se utiliza la influencia (amigos) para su distribución. Por otro lado, el personal se convierte en otra de las causas donde en varias ocasiones se dedican a menesteres que no le corresponden y no cumplen funciones que ayuden a conseguir un servicio de calidad; por otra parte, el personal medico u odontológico no se esmera por cumplir con el numero de usuarios asignados diariamente, lo cual se vuelve una tarea negligente por que obedece mas al aspecto político de turno que lo tiene en este cargo que a los aspectos sociales que tiene el Centro Hospital Luís Antonio Montero .

El tiempo asignado para todo usuario siempre lo quieren utilizar lo menos posible, lo que indica en su conjunto que la solicitud de citas vaya disminuyendo.

Lo importante es que identificadas las causas y subcausas especificas que lo ocasionaron se debe buscar una solución adecuada para mejorar el servicio de salud en el Centro, para ello, es necesario que la institución inicie un invitación a la gente para que mire cual es la importancia de conservar la salud, desde el punto de vista de la prevención, control, tratamiento, entre otros, y lograr la confianza en la misma y en el personal que labora en ella, de esta manera también, justificar el costo que tiene cada uno de los servicios prestados y tratar de que se conviertan en una inversión social pero , olvidándose de que no es cuota política, sino un conjunto que permita el rescate funcional de una institución como lo es el Centro Hospital Luís Antonio Montero.

Figura 6. Medios para solicitar una cita

12.1.2 Medios para solicitar una cita



**Solución:**

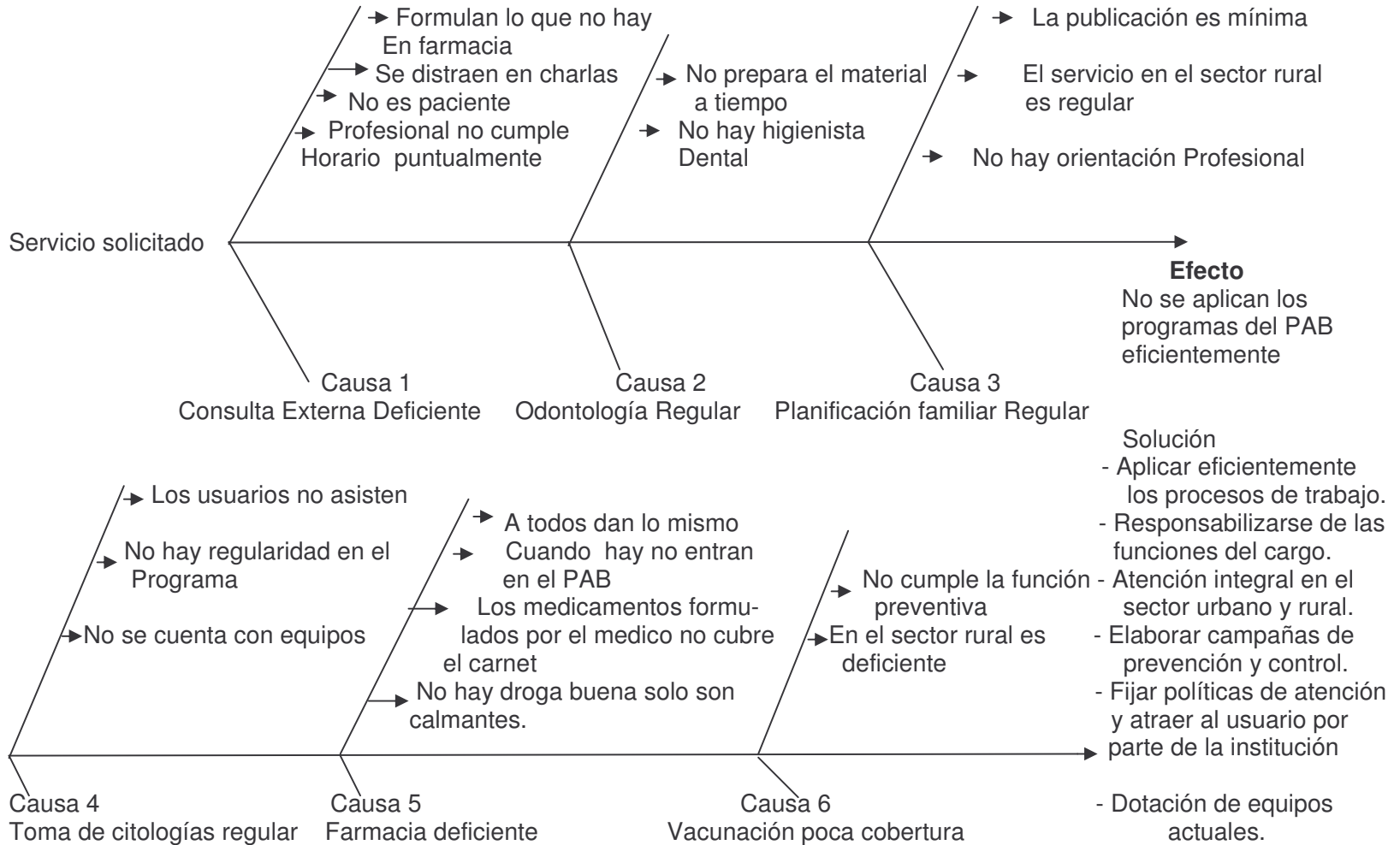
- Control en la asignación de citas
- Responsabilidad en el cargo
- Prevención y Control de enfermedades

El medio utilizado para solicitar cita medica, odontológica u otro servicio que presta el Centro Hospital Luís Antonio Montero, según consulta realizada se basan en asistir a la institución para solicitarla en forma directa en un gran porcentaje representado en 89.8%, pero se ha encontrado que no hay suficientes citas para cada profesional de la salud, la mayoría por este motivo no son registradas y asignadas el día correspondiente; muchas veces por influencia de amigos algunas de ellas ya están destinadas y tienen la justificación de que no se han hecho presentes para confirmar la cita es a través del teléfono con un porcentaje del 10.2%. El uso del teléfono en el Centro Hospital Luís Antonio Montero también tiene sus dificultades, ya que la mayoría de veces permanece ocupado, en otras ocasiones contestan pero no aparecen registrados los usuarios solicitantes. Esta situación ha llenado de impaciencia a los usuarios y como efecto directo a la institución ha hecho que muchos de los usuarios no consigan prontamente su cita y pierdan la confianza en la institución, y a la vez haya pérdida de ingresos, ya que los usuarios prefieren salir al Municipio de Ipiales o Pasto.

Como solución a este problema como lo es la utilización de medios para solicitar una cita, es en primera instancia el control sobre la asignación de las mismas, otro aspecto es que el funcionario asignado, asuma la responsabilidad del cargo y cumpla con las funciones asignadas, teniendo en cuenta que la prevención y control de enfermedades del primer nivel es una de la tareas prioritarias del Centro, por ende tiene que realizarse una trabajo responsable en la aplicación y ofrecimiento de los programas que se le presta al usuario para que sea subsanada esta necesidad y no tenga consecuencias negativas en el futuro.

**Figura 7. Servicios solicitados**

**12.1.3 Servicios solicitados**





El servicio que solicita el usuario al Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, presenta problemas de eficiencia en la aplicación de los programas del PAB de primer nivel, la consulta externa que es la mas solicitada muestra deficiencias, ya que los profesionales (médicos) no cumplen con el horario, en cuanto a la farmacia son muchos los problemas que se tienen, en primera instancia lo relacionado a que los medicamentos suministrados por los médicos, solo son calmantes mas no ayudan a combatir alguna enfermedad, por otro lado, la mayoría de los usuarios que visitan el Centro, se quejan mucho porque el carnet no cubre la droga buena, es decir, cuando el medico da su respectiva receta, le suministra a su paciente una droga especifica, que en el centro no la hay y si la hubiera no la cobre el carnet ni siquiera en parte, es por eso que, se deberían buscar recursos destinados para mejoramiento de la droga, debido a que a todos los usuarios les suministran la misma; lo que se convierte en una gran falencia puesto que cada paciente tiene su propia enfermedad o malestar en su cuerpo y no es justo que a todos nos suministren los mismo, causándonos muchas veces gravedad en nuestros síntomas.

La consulta odontológica por otra parte, no tiene un higienista dental, este trabajo en varias ocasiones es realizado por el auxiliar del mismo, también se nota que a la hora de atender al usuario no se tiene preparado el material para su uso, lo que hace que el usuario tenga que esperar mas tiempo para ser atendido.

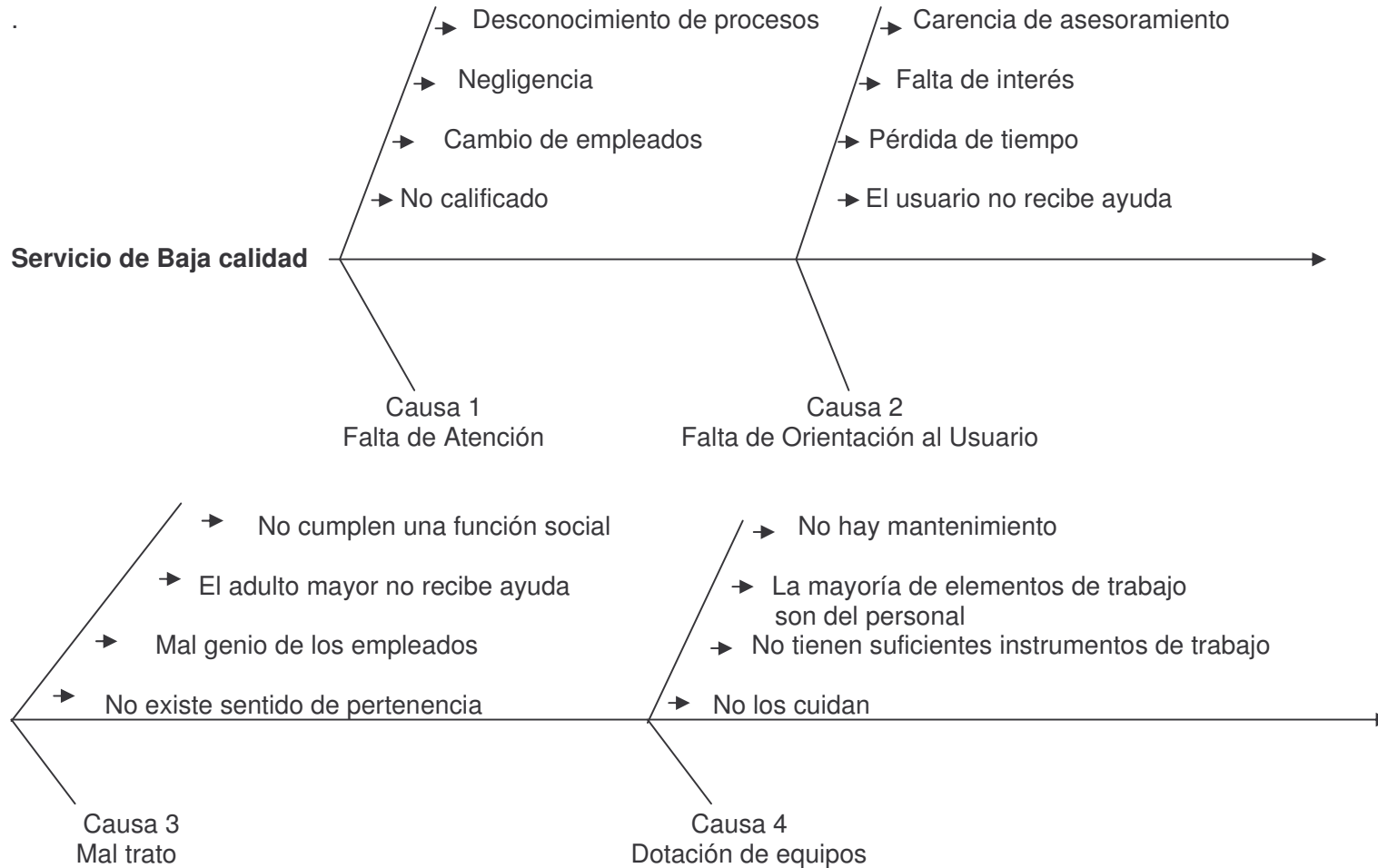
En cuanto al programa de planificación Familiar siendo uno de los más importantes, se encuentra en estado regular, puesto que no hay un seguimiento que resuelva este tipo de programas por parte de la institución de salud, un claro ejemplo es lo que se vive en el sector rural, donde se toma las citologías pero no se cuenta con los equipos apropiados, lo cual causa inconformidad por parte de las mujeres que solicitan este servicio, es por eso que casi en todas las ocasiones los usuarios se dirigen directamente al Centro en el Municipio de Potosí.

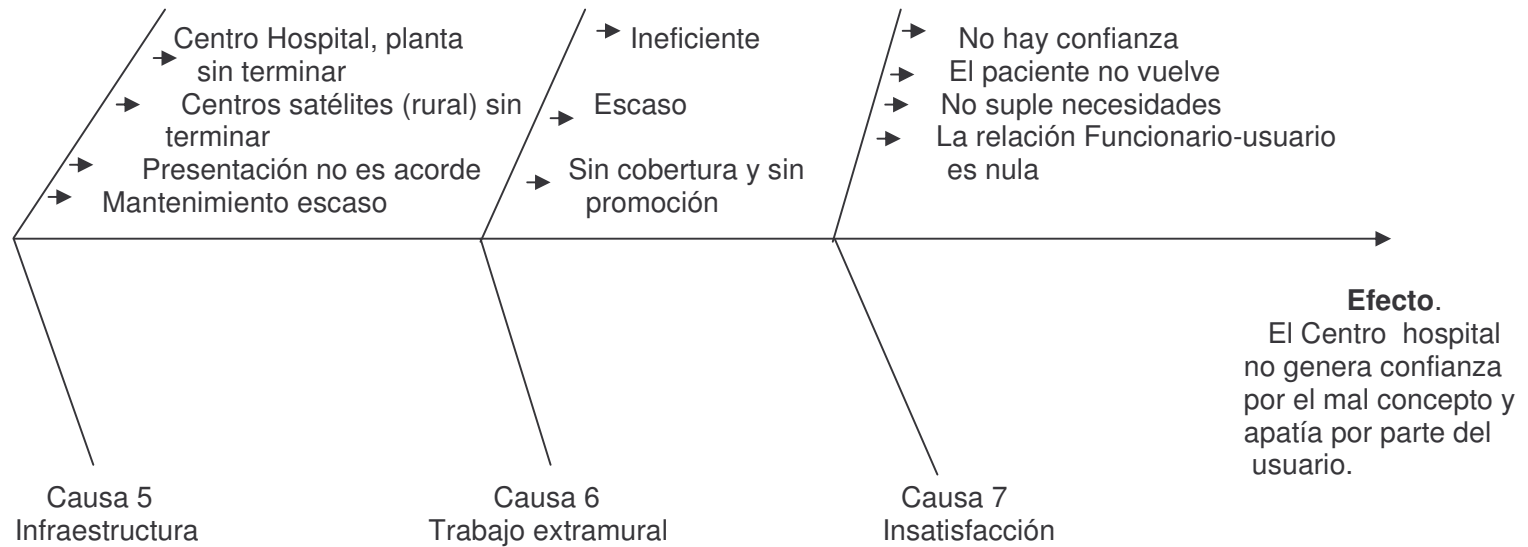
Las campañas de vacunas que son obligatorias en el cumplimiento por orden del ministerio de salud, se aplica solo a los que se acercan al centro por que las campañas en el sector rural son muy escasas y no se cubre lo planeado.

Lo anterior ha producido un efecto grave, como lo es el no aplicar los programas eficientemente en el Centro Hospital, pero para ello, hay que buscarle la solución inmediata como, capacitar al personal de la institución, aplicando eficientemente los programas del PAB, esto a través de procesos de trabajo con profesionales calificados que les guste su profesión y tengan dedicación, responsabilidad, tanto en el Centro como en los centros satélites del sector rural y fijar policías de atención al usuario, tomándolo como el mas importante, donde todos los esfuerzos van dedicados a la prevención y control de sus enfermedades.

**Figura 8. Servicios de baja calidad**

**12.1.4 Servicios de baja calidad**





**Solución.**

- Mejorar las condiciones y procesos de trabajo y atención al cliente.
- Mejorar la imagen y reputación, a través de un trabajo eficiente y responsable.

El servicio prestado en el Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí, muestra una calificación muy baja, lo cual a ocasionado problemas con los usuarios que son los que califican el servicio recibido, esta situación se presenta por que no ha habido cambio de personal debido a cuotas políticas. Los nuevos empleados todavía no se han adoptado a sus cargos y la mayoría es personal no calificado y desconoce los procesos de trabajo que se utilizan y los que lo conocen se muestran negligentes con los demás y afectan directamente al usuario.

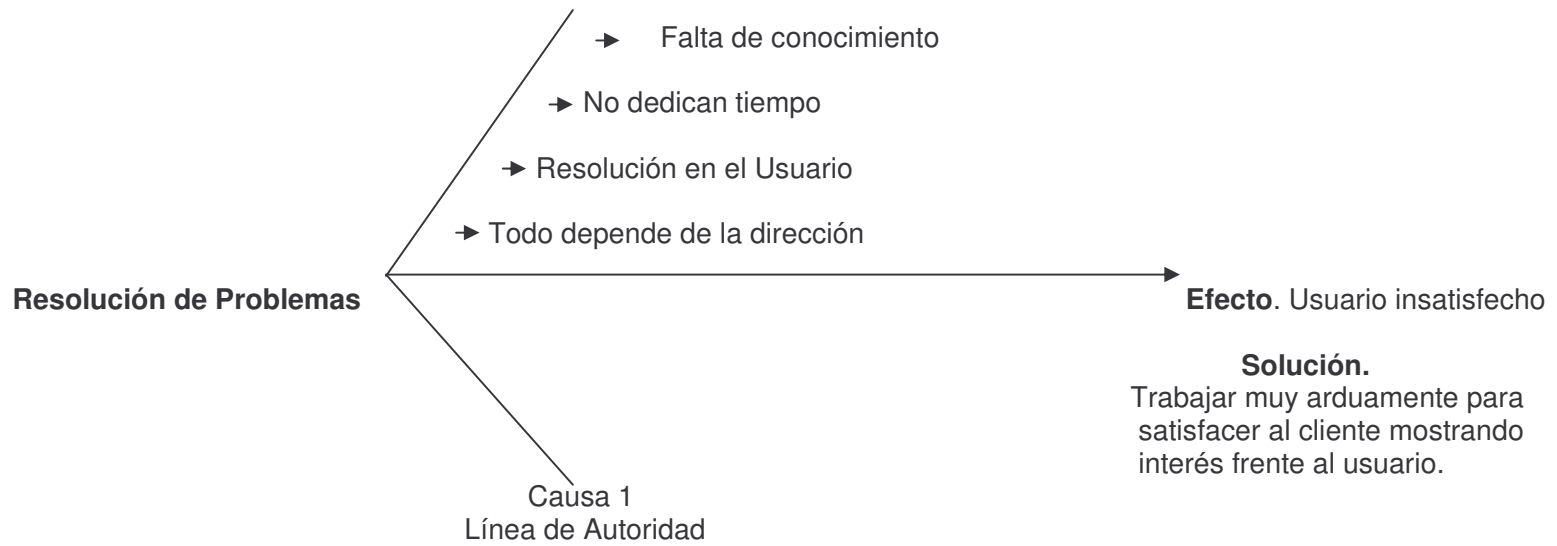
Muchos de los usuarios necesitan una orientación sobre la distribución de oficinas para poder acercarse a realizar tramites, la papelería que es necesaria para realizar un tramite, pero por muy mínimo que sea no es asesorada para ahorrar tiempo, por tanto, el usuario se ve obligado a estar preguntando de oficina en oficina lo que le toca hacer para que le presten el servicio, la falta de interés por parte del funcionario es total desafortunadamente. La dotación para prestar un servicio es importante y esta no hace que mejore su objeto social como organización publica por no contar con los instrumentos médicos y odontológicos suficientes en los consultorios, los que hay no los cuidan tampoco hacen el mantenimiento necesario para conservarlos y prestar el servicio.

Los usuarios lo han denominado mal trato a la forma como el funcionario se comporta con sus usuarios, por otro lado, el adulto mayor a pesar de su condición no recibe ayuda, no se cumple una función social por parte del funcionario que labora en la institución pública, y por ende se nota la falta de pertenencia hacia la institución y ante esta actitud se cuestiona la falta de ética y profesionalismo. La infraestructura deja mucho que desear, construcciones que todavía en su interior no cumplen con las condiciones arquitectónicas, principalmente en el sector rural, de ahí que la presentación es fundamental para mejorar la imagen de toda la institución de salud.

En cuanto al trabajo extramural no le permite llegar a la gente, ya que es un mecanismo empleado deficientemente y su recorrido es esporádico, es el caso cuando se necesitan llevar datos sobre cobertura y no se hace promoción suficiente sobre este trabajo, esto ocasiona insatisfacción en el usuario, ya que, no satisface sus necesidades, y por ende no hay confianza en la institución, de tal forma que los pacientes no vuelven a requerir los servicios de la institución y prefiere otras fuera del Municipio de Potosí.

## Figura 9. Resolución de problemas

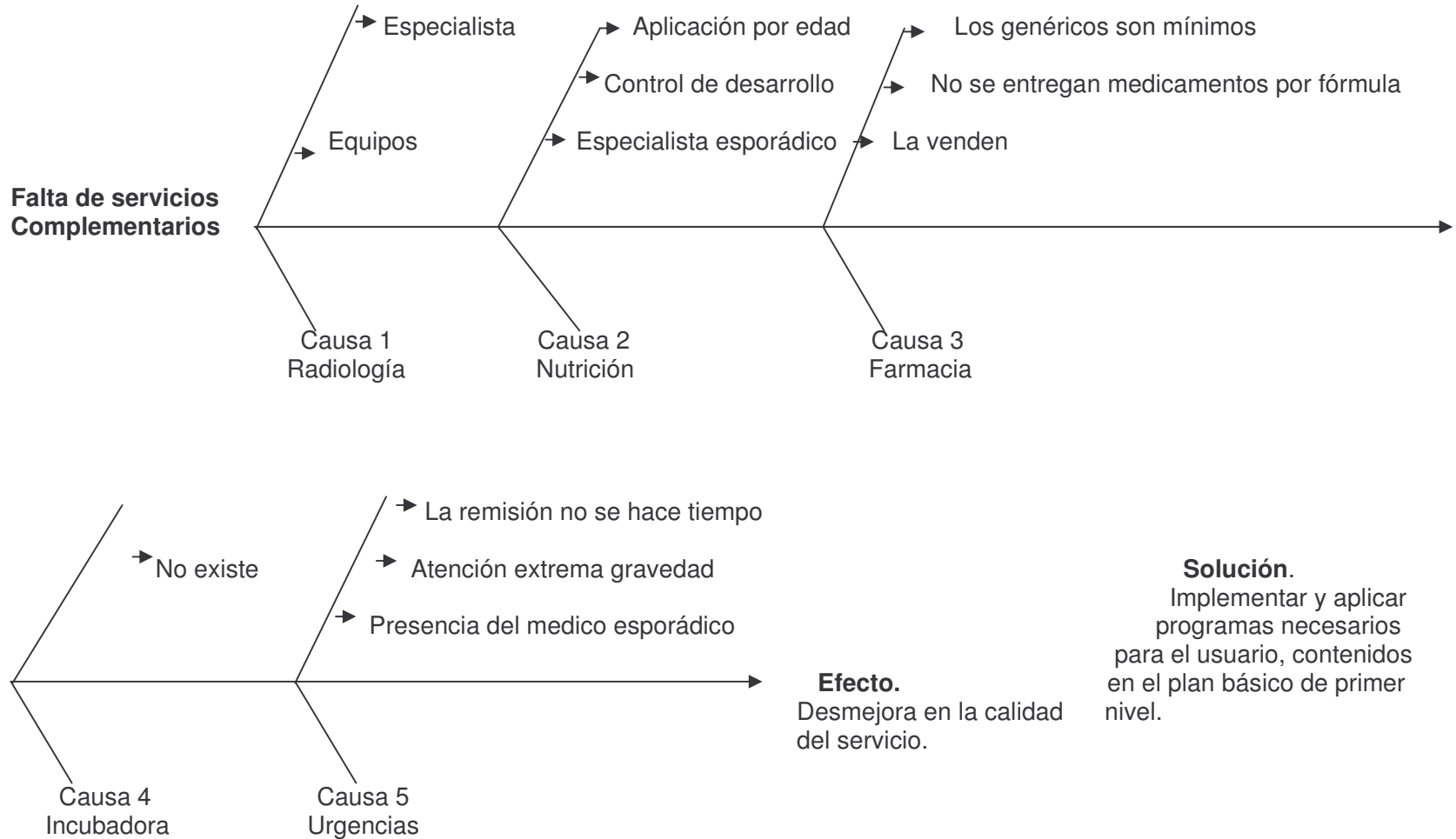
### 12.1.5 Resolución de problemas



La resolución de problemas por parte de los funcionarios hacia los usuarios hace que aumente el disgusto en los usuarios al no encontrar respuesta a los inconvenientes que se le presenten en la prestación del servicio, estos obstáculos sin resolver hacen que el servicio tenga una calidad deficiente, ya que el funcionario no le dedica tiempo a estos menesteres, en muchas ocasiones la falta de conocimiento en los procesos de trabajo le impiden ayudar a resolver inconvenientes., y por último, la falta de delegación de funciones con autoridad, donde algunos jefes subalternos hacen que todo sea resuelto sin antes dar el visto bueno por parte de la dirección general del Centro a pesar de existir la oficina de atención al usuario. Para encontrar una posible solución, es necesario observar como se puede hacer entender al funcionario de que primero está el cliente y el cliente satisfecho es el mejor mecanismo para promocionar a la institución de salud con sus conceptos positivos a través de la concientización de funciones, por lo tanto, entre menos dificultades tenga el usuario en el servicio solicitado, menor pérdida de tiempo.

**Figura 10. Falta de servicios complementarios**

**12.1.6 Falta de servicios complementarios**



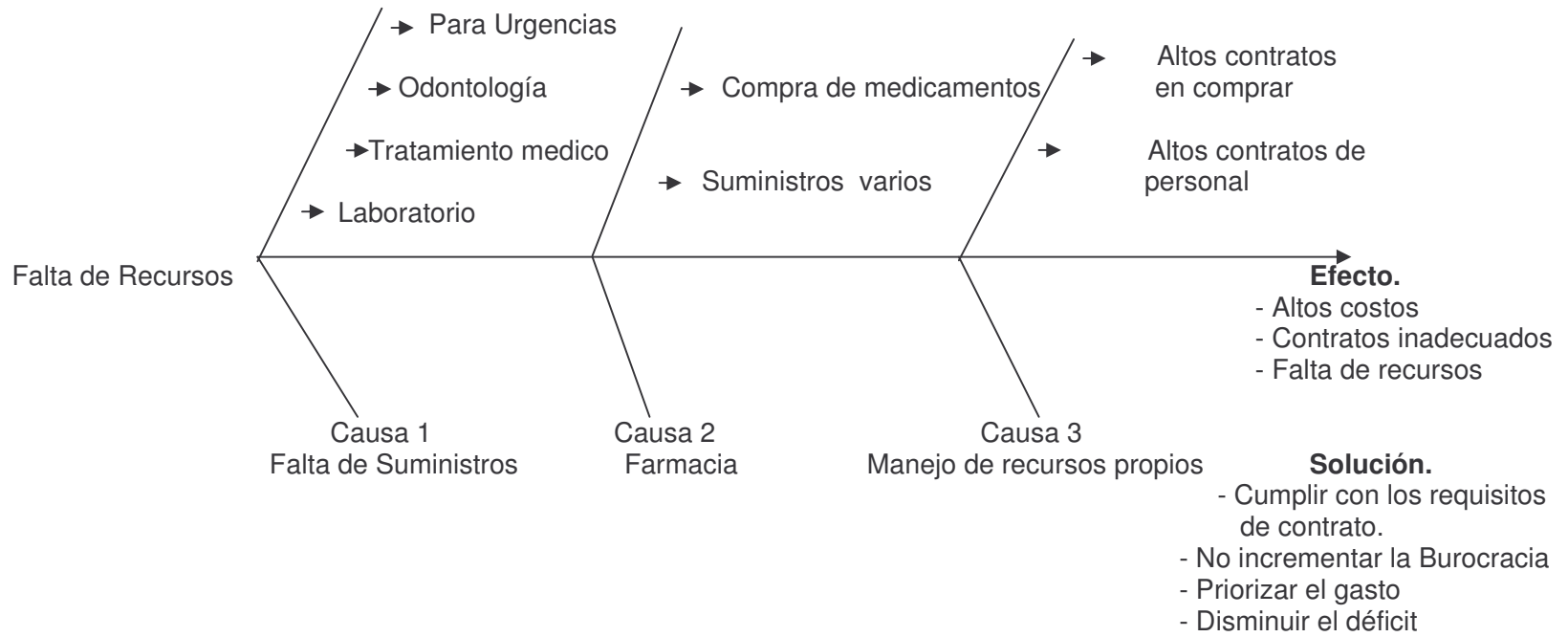
Los servicios complementarios en el Centro Hospital Luís Antonio Montero se han caracterizado por estar ausentes y muchos de los pacientes son remitidos, aunque tardíamente a otros centros de salud de otros municipios, especialmente cuando se presentan urgencias donde la respuesta inicial es cuando esté muy grave y avanzada la enfermedad o dolencia del usuario, esto causa molestias y retardo en la posible curación, por otro lado, la farmacia cuenta con medicamentos que el médico no formula y no están en el SOATS como medicamentos esencialmente genéricos, se tiene otros medicamentos que son vendidos a personas o pacientes de otro sistema de salud a precios altos de mercado, no hay un trabajo complementario entre el médico que expide la fórmula y la farmacia que tiene que estar dotada de estos medicamentos.

Cuando no se tiene servicios como el de radiología, es necesario que se realicen mayores inversiones y se trate de implementar este tipo de servicio que es muy útil, para esto hay que realizar convenios para satisfacer la necesidad del usuario, por otra parte, los programas de nutrición para el desarrollo normal de los niños y adolescentes también es prioritario, por tal razón, es fundamental que este servicio este funcionando, por que es un programa que controla periódicamente el desarrollo de la población en forma continua.



**Figura 11. Falta de recursos**

**12.1.7 Falta de recursos**



Los recursos económicos al interior del Centro presentan algunos inconvenientes, a pesar de que se recomienda por parte del gobierno nacional que la inversión tenga sus beneficios y así disminuir el gasto al máximo; los ingresos por la prestación del servicio se ha visto disminuido por que no se han fijado políticas; estos ingresos tienen destinación fija en los programas de salud y por otro, son de libre destinación, que así como lo ven los ordenadores del gasto que han pasado por la dirección del centro hospital es gastarlos para que el primero de enero del periodo siguiente empezar de cero, por esta razón, se contratan personal para la prestación de servicios con salarios mas altos que el personal de nombramiento o carrera administrativa, y que decir de los contratos por la compra de suministros, los efectos que se miran son notorios, por tanto, se ve que cada vez hace falta los dineros para cubrir estas necesidades, por tal motivo, como solución se debe cumplir con los requisitos de licitación en los contratos de mayor cuantía, es importante también que no se contrate personal innecesario simplemente por cumplir una cuota política y finalmente se debe manejar los recursos adecuadamente y priorizar el gasto para que el déficit vaya en aumento.

**Tabla 17. Cuadro comparativo**

**12.2. CUADRO COMPARATIVO**

<b>PROBLEMA O SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>SOLUCIÓN</b>	<b>ESTADO ESPERADO</b>
<b>Solicitud de citas al Centro Hospital Luís Antonio Montero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar políticas para vincular al usuario al Centro.</li> <li>• Recuperar la confianza</li> <li>• El personal debe ser profesional y debe cumplir con una función social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se espera que el usuario confíe en su institución y la considere como suya.</li> <li>• Cumplir con lo que se promete al usuario.</li> <li>• Que el personal se un verdadero profesional y cumpla su labor social encomendada.</li> </ul>
<b>Medios para solicitar una cita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control en la asignación de citas.</li> <li>• Responsabilidad del cargo del funcionario encargado de entregar las citas.</li> <li>• Implementar campañas de Promoción y Prevención.</li> <li>• Que el Centro sea utilizado en lo estrictamente necesario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el usuario sea atendido priorizando su enfermedad, cumpliendo con una función social realizada profesionalmente, contratando y previniendo cualquier tipo de enfermedad.</li> </ul>
<b>Servicio solicitado (consulta externa y odontológica regular, planificación familiar, toma de citologías, farmacia, vacunación, entre otros).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación al personal para que aplique eficientemente los procesos de trabajo, responsabilizando al funcionario para que cumpla las funciones de su cargo, mejorando la atención en el sector rural y urbano por igual, basándose en unas políticas de prevención y promoción de los programas de salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se espera la aplicación de políticas innovadoras en forma permanente en la prestación del servicio, teniendo en cuenta de forma integral al profesional de la salud y personal administrativo, todos encaminados a prestar un servicio con calidad que es prioritario para la institución.</li> </ul>
<b>Calificación del Servicio</b>	Mejorar las condiciones y procesos de trabajo y atención al cliente para mejorar el servicio prestado y mejorar la imagen de la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se espera con el servicio prestado, mejorar la condición de vida del usuario, todo es posible y mas</li> </ul>

	de salud, a través de una labor eficiente y responsable.	cuando se trabaja y vincula a los usuarios, al cual van destinados todos los esfuerzos.
<b>Resolución de Problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajar para lograr que el usuario este satisfecho sin obstáculos, sin trabas para solicitar el servicio y prestarlo por parte de la institución, con logros positivos y satisfactorios para el usuario de la Salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se espera que la institución de salud sea para la gente una amparo o esperanza para mejorar su calidad de vida, con procesos adecuados de trabajo y funcionarios con carácter decisorio y participativo en la aplicación orientadora al usuario que lo solicite.</li> </ul>
<b>Servicios Complementarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El no tener aplicación de algún programa solicitado por la gente por escasez de equipos, suministros y personal necesario para cada programa del primer nivel establecido en el Plan de Atención Básica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lo mas importante es aplicar la mayoría de programas de salud que sea complementarias las unas con las otras para el mantenimiento sano de la gente y no permanezcan aisladas las que existen y las que faltan no se las tenga en cuenta como si no fueran necesarias.</li> </ul>
<b>Falta de Recursos Económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con los requisitos de contratación de prestación de servicios y compras para que los costos no suban y no se tengan los recursos suficientes para asignarlos en la prestación del servicio de Salud en la Institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actuar bajo la legalidad para que los recursos sean utilizados en base a un flujo de caja en forma optima y asignarlos donde se los necesita.</li> </ul>

### 12.3 PLAN OPERATIVO PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO

El problema de confiabilidad ha afectado al Centro Hospital del Municipio de Potosí. El objetivo es hacer que el usuario tenga confianza en el Centro como institución prestadora de servicios en Salud, cumpliendo con lo que ofrece y no creando falsas expectativas. La estrategia a aplicar es el cumplimiento en la prestación del servicio, tener habilidad para satisfacer los requerimientos del usuario en forma consistente, de esta manera la confiabilidad se vera reflejada en el bajo nivel de faltantes en forma oportuna y rápida. La meta es tener al usuario satisfecho, que le permita recuperar su imagen y prestigio del Centro con la confianza generada por el servicio prestado.

Las actividades serán las siguientes: Desarrollar procesos específicos para cada labor que se vaya a prestar y que garantice la confianza al usuario, teniendo personal calificado y con experiencia.

Los responsables de ejecutar estas actividades son todo el personal que conforma la estructura organizacional en su conjunto.

El trabajo se ejecutará a corto plazo, mas tardar a tres meses. Se cuenta con los recursos necesarios presupuestados en el rubro de planeación e investigación que haciende a tres millones de los 15 millones disponibles.

Para medir y evaluar si se cumplió con el propósito planeado, se evaluará la venta del servicio, la calidad del servicio vendido, el volumen de ventas y la adaptación a la estrategia corporativa por parte de los participantes.

**El costo:** cuyo objetivo es minimizarlo en las operaciones realizadas en la prestación del servicio, de esta manera optimizar la utilización de recursos destinados para tal fin.

Como estrategia prevalecerá la concepción de que una buena operación es la que logra un costo bajo junto con una alta calidad, manteniendo instrumentos y equipos de trabajo modernos y en buenas condiciones, además, deben ser utilizados por personal idóneo, calificado y capacitado. Las actividades a realizar son aplicar un proceso de aumento de cobertura, realizando tareas de mantenimiento continuo y capacitar al personal con talleres y seminarios de actualización.

El personal que va a ejecutar estas actividades serán los encargados de atención al usuario y el personal de mantenimiento e instructores encargados de la capacitación.

El tiempo que durará en la ejecución del plan operativo es a corto plazo, es decir, dentro de tres meses aproximadamente.

Se calcula en cuanto a recursos, tres millones de los 15 disponibles dentro del rubro presupuestado para el periodo fiscal 2008.

El problema sobre calidad tiene como objetivo generar una alta calidad, para que se vea reflejado en las operaciones destinadas a la prestación del servicio.

Como estrategias, se tiene la supervisión del diseño en la prestación del servicio, capacitación del personal encargado de la ejecución y la aplicación de renovaciones corporativas. Las metas a lograr, es de que los diseños operativos sean acordes a las necesidades del servicio a prestar, cuyos resultados deben ser calificados para que sirvan de base para compararlos.

Las actividades a realizar son la prevención y detección de defectos en los procesos para luego corregirlos como garantía después de prestar el servicio requerido por el usuario. La responsabilidad recae sobre la dirección, el jefe de dirección en salud, administrativa y financiera y personal operativo como médicos, odontólogos y enfermeras. Los recursos destinados son de 2 millones de pesos, de los 15 disponibles en rubro del presupuesto.

Los logros a conseguir son, evaluar permanentemente los diseños de prestación del servicio, corregirlos y finalmente evaluar los trabajos después de la capacitación del personal.

La falta de flexibilidad al interior del centro, no le permite cumplir con tareas innovadoras permanentes; para ello se aplica estrategias como la rápida reacción a los cambios del volumen del servicio prestado, la optima utilización de los recursos y personal que se adopte apresuradamente a los cambios y los nuevos requerimientos.

Las metas a cumplir son, estar cambiando continuamente, determinando errores y defectos, mantener equipos e instrumentos listos y disponibles para la prestación del servicio, realizar cambios cuando sea necesario y tener una base de datos estadísticos.

Las personas responsables serán los jefes de personal, división en salud, promotores de salud y mantenimiento, la dirección y el ingeniero en sistemas como jefe estadístico.

El tiempo de ejecución es a corto plazo. Los recursos disponibles para ser invertidos son de 4 millones de pesos. Los indicadores de logro a emplear son: La evaluación de defectos en la prestación del servicio y tener una base de datos actualizados y retroalimentación permanente.

**Tabla 18. Plan operativo para el mejoramiento en el servicio**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	META	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	IND. LOGRO
Recuperar la confianza del usuario hacia el Centro Hospital, como empresa prestadora de los servicios en salud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Cumplimiento en la prestación del servicio.</li> <li>. Habilidad de las operaciones para satisfacer los requerimientos del usuario en forma consistente.</li> <li>. Medir la confiabilidad en forma oportuna y rápida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Recuperar la confianza del usuario por el servicio recibido y prestado por el Centro Hospital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Desarrollar un proceso específico que garantice la confianza al usuario del Centro Hospital, donde se incluya la atención, seguridad, cumplimiento y responsabilidad por parte del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Todo el personal que constituyen los diferentes niveles jerárquicos del Centro Hospital como organización, los altos niveles por las decisiones y el personal operativo por la atención al usuario.</li> </ul>	Mediano Plazo 1 año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Se cuenta con 100 millones disponibles para este proyecto, de los cuales se tomara 20 millones para el desarrollo de esta actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Venta del servicio</li> <li>. Calidad del servicio.</li> <li>. Volumen de venta.</li> <li>. Adaptación a la estrategia corporativa e información recolectada por facturación realizada a los usuarios y consulta a los mismos de las necesidades en Salud.</li> </ul>

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSO	IND. LOGRO
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Minimizar el costo de las operaciones, optimizando la utilización de los recursos destinados para tal fin, sin dejar al usuario sin atender.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Prevalciendo la concepción de que una buena operación es la que logra un costo bajo junto con una alta calidad.</li> <li>. Manteniendo instrumentos y equipos de trabajo modernos.</li> <li>. Contar con personal eficiente y capacitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Reducir los costos en la prestación del servicio.</li> <li>. Contar con equipos e instrumentos utilizables.</li> <li>. Contar con personal operativo capacitado y eficiente en su labor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Llevar a un proceso de aumento de cobertura en la prestación del servicio, con el fin de incrementar los ingresos y minimizar los costos.</li> <li>. Realizar tareas de mantenimiento continuo de equipos e instrumentos de trabajo</li> <li>. Hacer que el personal aplique toda su capacidad y conocimientos en beneficio de la institución y del usuario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. El personal de atención al usuario, de mantenimiento y personal administrativo encargado de manejar el presupuesto de la institución, fijando políticas de cobertura en la prestación del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Mediano Plazo. 1 año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Se cuenta con 100 millones disponibles para este proyecto, de los cuales se tomara 25 millones para el desarrollo de esta actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Funcionamiento normal de equipos e instrumentos en un periodo determinado.</li> <li>. Demostrar por parte del personal lo aprendido durante la capacitación, aplicándolo en la prestación del servicio.</li> </ul>



OBJETIVO	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	IND. LOGRO
<p>. Generar una alta calidad para que se vea reflejado en las operaciones destinadas a la prestación del servicio.</p>	<p>. Diseñar un mecanismo óptimo enfocado a la prestación del servicio. Supervisar continuamente la prestación del servicio. . Capacitar al personal operativo en los temas sobre calidad. . Realizar innovaciones estratégicas en el ámbito corporativo.</p>	<p>. Crear un diseño operativo acorde con las necesidades del servicio de Salud a prestar. . Mantener una base de datos, analizando los resultados obtenidos, con previa calificación y evaluación para la toma de decisiones futuras.</p>	<p>. Prevenir y detectar los defectos en la prestación del servicio, a través de los resultados obtenidos. . Corregir defectos como garantía de la prestación del servicio. . Plantear y realizar talleres y seminarios de capacitación continua al personal.</p>	<p>. La dirección del Centro, el jefe de división de salud, administrativos y personal operativo.</p>	<p>. Mediano Plazo 2-3 años</p>	<p>. Se cuenta con 100 millones disponibles para este proyecto, de los cuales se tomara 30 millones para el desarrollo de esta actividad</p>	<p>. Evaluación de defectos en la prestación del servicio. . Identificar defectos, evaluarlos y buscar alternativas para corregirlos. . Evaluar al trabajador después de las capacitaciones. . Evaluar la calidad del servicio prestado, teniendo en cuenta al usuario.</p>

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	IND. LOGRO
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Asimilar los cambios en la prestación del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Rápida reacción a los cambios del volumen del servicio prestado por parte del personal de la institución.</li> <li>. Utilizar equipos y personal que se adapten a las innovaciones al interior del Centro Hospital.</li> <li>. Tener una base de datos actualizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Conseguir Que las innovaciones sean oportunas y en el momento indicado.</li> <li>. Obtener resultados positivos en la intervención del personal y equipos en la prestación del servicio.</li> <li>. Retroalimentar la base de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Identificar y detectar puntos críticos en la prestación del servicio.</li> <li>. Plantear y realizar talleres y seminarios de capacitación al personal.</li> <li>-Innovar de acuerdo a las necesidades del Centro Hospital, teniendo en cuenta, su estructura organizacional y funcional para una mejor prestación del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Los jefes de personal, división de salud y mantenimiento, junto a la Dirección del Centro y el técnico en estadística e informática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Mediano Plazo. 1 año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Se cuenta con 100 millones disponibles para este proyecto, de los cuales se tomara 15 millones para el desarrollo de esta actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Base de datos actualizados para producir cambios en los procesos.</li> <li>. Duración del tiempo promedio de equipos utilizados.</li> <li>.Retroalimentar datos para realizar balances corporativos.</li> <li>.Hacer de la institución una empresa de salud moderna.</li> </ul>

## 12.4 ANÁLISIS DE BENEFICIO

La confianza es uno de los logros que se desea obtener por parte de la institución de Salud y del usuario, donde los beneficios serían para las dos partes; para el Centro Hospital por que se volvería una institución confiable, con imagen y prestigio ante una comunidad; y la otra parte que son los usuarios también se pueden beneficiar de un servicio confiable, mas aun de una institución que es patrimonio suyo, por tanto decimos que los servicios de salud son necesarios para la comunidad y para la misma institución.

El cambio en la institución debe ser total, más aun cuando la atención del usuario debe estar encaminada y priorizar en la enfermedad. Cuando los profesionales tiene sentido de pertenencia y se responsabilizan de su labor, constituyen una institución grande en servicios de calidad., y también se benefician los profesionales que trabajan en la institución, ya que, por reflejo se constituyen en parte de esa calidad en el servicio prestado.

El tener en cuenta a todos los usuarios del sector rural y urbano como beneficiarios de un servicio de calidad, permitirá aumentar la cobertura de usuarios por parte de la institución y los mas importante es que la inversión que se realiza se vería compensada con los ingresos que se espera recibir aumentándolos y teniendo un superávit al final de cada periodo fiscal, y principalmente con un usuario satisfecho, lo que haría en este sentido el beneficio sea mutuo tanto para el Centro como para los usuarios.

Una buena atención en el servicio de salud contribuye a que todos los usuarios por igual sean atendidos y se logre mejorar su condición y calidad de vida, especialmente en la aplicación de programas de prevención y promoción por parte de la institución. Para ello, se aplicaran estrategias como la rápida reacción a los cambios del volumen del servicio prestado.

Las metas a cumplir serán estar cambiando continuamente. De esta manera el usuario tendría oportunidad de beneficiarse en la ubicación de enfermedades a tiempo, y por ende contrarrestarlas, y recibir la orientación y remisión como es debido, ya que, lo importante es el usuario hacia el cual todos los esfuerzos van encaminados, con funcionarios administrativos y operativos, comprometidos con su labor y con ella lograr un sitio preferencial para la institución.

Se cuenta con muchos servicios básicos, pero son necesarios otros programas complementarios que realmente necesita la comunidad, y que los demanda con frecuencia, los beneficiarios serían, en su mayoría, los usuarios, porque encontrarían diversidad en el servicio, ahorro de tiempo y dinero, donde no tendrían que trasladarse a otros centros de municipios cercanos, sino que ahí,

estarían listos a entregar sus esfuerzos con los programas de salud demandados, y que la institución con agrado ofrecería a la comunidad.

Actuar bajo la legalidad para que los recursos sean utilizados óptimamente y sin ningún contratiempo, esa imagen y concepto, define el común de la gente de que todos los funcionarios van con el mismo fin de aprovecharse de los recursos para beneficio propio, por tanto, hay que ir cambiando, y que mejor que las inversiones se las haga en forma correcta y transparente siguiendo los parámetros de ley, y que todos los recursos a cargo de la institución de salud sean sagrados y se conviertan, no en un gasto infructuoso sino en una inversión social destinada a la salud.

Las políticas que se han determinado operacionalmente, tienen gran significado, porque, desde allí se formularán, desde el nivel superior de la organización hacia los niveles de la parte inferior, empezando por una estrategia corporativa; esta estrategia beneficia porque ayuda a definir el grado apropiado de importancia entre los 4 objetivos de las operaciones. Costo, calidad, confiabilidad y flexibilidad planteados, estos objetivos a la vez, deben guiar todas las decisiones a tomar en el Centro, ya sean en el ámbito operativo y bien coordinado e integrado con las demás funciones de la institución.

Como resultados, se espera que ocurra una gran suboptimización, donde los diversos especialistas definan cada una de las funciones. Es la responsabilidad de la dirección, establecer una política general de operaciones con el fin de asegurar la coordinación de las diversas especialidades, lo importante es que beneficia ayudando a centrar la atención sobre estas, con el fin de lograr un conjunto coordinado de políticas.

## 13 CONCLUSIONES

El fundamento para prestar el servicio ha estado en agregar más servicios para que los costos fijos abarquen la mayor cantidad de los mismos con relación a una mayor cantidad de usuarios y lograr mayor eficiencia en la prestación del servicio, sin que pueda dejar descentrar la atención sobre las operaciones. La segmentación en la prestación del servicio, tiene como finalidad encontrar aquellos usuarios en lo cual pueda prestar el servicio de salud por parte del Centro Hospital. En forma similar, las operaciones deben encontrar aquel conjunto de políticas que pongan en práctica la estrategia corporativa y deben centrar los esfuerzos de las operaciones sobre un conjunto particular de tareas que pueden hacerse de forma correcta y coordinada. Este conjunto de tareas, denominada competencia distintiva de las operaciones, define las actividades del área que desea aplicar el Centro para tener una ventaja competitiva única. El centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí como dependencia Municipal, Presta los servicios médicos asistenciales bajo la coordinación de la división de salud básica, cuyo funcionamiento se ha basado fundamentalmente en la planeación un poco deficiente respecto a la calidad en la prestación del servicio aunque sigue los lineamientos enmarcados dentro de las políticas municipales y las leyes que sustentan el primer nivel de atención. Implementada la ley 100 en la que respecta el plan de seguridad social subsidiado, se ve en la necesidad de prestar el servicio del plan obligatorio de salud subsidiado a la población mas pobre y vulnerable del Municipio de Potosí. Para tal efecto, es urgente adelantar acciones encaminadas a mejorar la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios médicos odontológicos, ampliando su cobertura en el área de influencia del Centro de Salud. Las expectativas para la institución son buenas, en forma inmediata debe acoger las nuevas políticas de salud, lo cual, se mejorara los puestos de salud ubicados en sector rural en su infraestructura física con el ánimo de competir con altura frente a las instituciones prestadoras del servicio que seguramente seguirán compitiendo en la prestación de un mejor servicio con calidad. La poca capacidad resolutoria del primer nivel de atención genera congestión en los niveles superiores, esto conlleva a un manejo ineficiente de los recursos financieros y sanitarios del municipio y baja cobertura de los servicios de mediana y alta complejidad.

## 14 RECOMENDACIONES

Se requiere cambios estructurales en el Centro Hospital Luís Antonio Montero, que permitan garantizar el cumplimiento de las competencias de ley como se describen en la propuesta. Se necesita implementar todo un proceso de desarrollo institucional que incluya los siguientes aspectos: Rediseño de la estructura organizacional, del plan de cargos, del Manual de Funciones y requisitos, del Manual de Procedimientos, Procedimientos del área de salud de vigilancia y control, calidad en la atención, un sistema de información en salud, manual de calidad, entre otros.

Fortalecer el primer nivel de atención mediante la transformación de la unidad de atención en un verdadero centro Hospital con capacidad resolutive mínima. Fortalecer los mecanismos de participación de los actores sociales de cada localidad para la promoción e impulso de la intersectoriedad en los procesos de promoción y prevención de la salud y los procesos de veeduría y control social en el manejo de la salud.

Se requiere elaborar un plan de saneamiento fiscal del sector para contribuir los déficit que se han venido acumulando de vigencias anteriores, a través de auditorias de facturas, conciliaciones ante procuraduría, negociación de deudas y traslados presupuestales para de esta manera garantizar los pagos.

- Aumento de la cantidad de profesionales en cada programa y que deben buscar la aplicación de sus propios estándares, deben ser guiados por la dirección hacia un conjunto congruente de objetivos de cada una de las operaciones.
- La introducción de una serie de programas de salud donde se espera con este intento útil, deducir los costos pero con una recomendación especial de no distraer la atención de las operaciones por que no se desea que sea menos eficaz.
- Utilizar los recursos de la institución de salud óptimamente, reduciendo costos, en lugar de concretarse, solo a repercutir los costos en el usuario. Esto requeriría que se de más atención a los flujos del proceso encaminados a prestar el servicio de salud para lograr así también las metas propuestas.

## BIBLIOGRAFÍA

ABRECH, Kart. La Revolución del servicio: lo único que cuenta es un cliente satisfecho. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editores 3 R Ltda, 1998. 229 p.

ALBRETCHT, K. "La excelencia en el servicio". Editorial Legis, 1991. 187 p.

CANTU DELGADO, Humberto. Desarrollo de una cultura de la calidad. Segunda edición Mc Graw Hill. 1994. 382 pág.

COSTA, M.; LÓPEZ, E. (1996) Educación para la salud. Una estrategia para cambiar los estilos de vida. Madrid: Pirámide. 176 pág.

EVANS, James R. y LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. México: 6a Ed, 157 p.

HERNÁNDEZ ZORRILLA, cerro de la torre. Guía para elaborar una tesis. Bogotá-Colombia: 2ª Edición Mc Graw Hill en español, 163 p.

JURAN, J.M. GRIMA, Frank M. and BINGHAM, RS. Control de calidad. New York: 3a Edición Mc Graw Hill, 1974. 169 p.

LADRÓN DE GUEVARA, Laureano. Metodología de la Investigación Científica. Universidad Santo Tomás, Bogotá: 1978. 165 p.

MÉNDEZ, Carlos y MORENO, Luís Guillermo. Guía para elaborar diseños de investigación en administración y economía. Bogotá: Ediciones Rosaristas, 1982. 185 p.

PAUL, James. La gestión de calidad total. Prentice Hall, 1997, 323 p.

CHAMORRO M, Lucio N. Gestión y Desarrollo. Potosí: Nobel impresores, 1998-2000. 162 p.

POTOSI 100 Años. 1903-2003. Diseño e Impresión: Cedigraf. Las lajas Publicidad. Ipiales-Nariño- Colombia. 178 pág.

PEÑA, Rafael Adalberto. Geografía, Historia y Cultura. Potosí: Cedigraf Editores, 1999. 158 p.

# **ANEXOS**



## Anexo A

### CUESTIONARIO FUNCIONARIOS DE LA E.S.E

El cuestionario es un instrumento que nos sirve para la recolección de datos destinada al usuario y a los funcionarios de la E.S.E. Centro Hospital Luís Antonio Montero del municipio de Potosí, con el fin de plantear una serie de interrogantes que necesitan respuesta para este proyecto y de esta manera poder contribuir a un mejor desarrollo del servicio con calidad. Con este instrumento se pretende conocer cuál es la percepción de la calidad, que tienen las personas que han requerido alguno de los servicios brindados por el Centro. Los datos que se recolecten van a ser de vital importancia para mejorar la atención al cliente y se manejarán con absoluta confidencialidad.

**Segmento:** Funcionarios de la E.S.E. Centro Hospital Luís Antonio Montero

#### Campo Organizacional

1. ¿Cómo se encuentra la estructura organizacional de la E.S.E. Centro Hospital Luís Antonio Montero del municipio de Potosí?

Excelente \_\_\_\_\_  
Buena \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
Deficiente \_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles son las funciones específicas de los cargos?

---

3. ¿Qué tipo de mando tiene la empresa?

Centralizado \_\_\_\_\_  
Descentralizado \_\_\_\_\_

#### Personal

4. ¿Cómo está distribuido el personal de planta en la institución?

Médico	_____	Trabajador Social	_____
Odontólogos	_____	Personal de servicios generales	_____
Enfermeras	_____	Farmacia	_____

Administrativos	_____	Promotoras	_____
Psicólogo	_____	Promotoras de saneamiento	_____
Laboratoristas	_____	Higienistas orales	_____
Almacenistas	_____	Residuos Hospitalarios	_____
Celadores	_____	Conductores	_____
Mantenimiento	_____	Facturación	_____
Archivo	_____	Esterilización	_____
Urgencias	_____	Atención al usuario	_____
Farmacia	_____	Pos consulta	_____
Extramural	_____		
Inventarios	_____		

5. ¿En cada una de las secciones, con que dotación cuenta la institución para desarrollar sus funciones?

Equipo Médico \_\_\_\_\_  
 Equipo Odontológico \_\_\_\_\_  
 Transporte \_\_\_\_\_  
 Equipo de comunicación \_\_\_\_\_  
 Laboratorio Clínico \_\_\_\_\_  
 Otro, \_\_\_\_\_  
 Cual? \_\_\_\_\_

**Área financiera y contable**

6. ¿Cuál es el presupuesto anual de la institución? \_\_\_\_\_

7. ¿En que se distribuye?

Área Administrativa \_\_\_\_\_  
 Área de Consulta Externa \_\_\_\_\_  
 Área de Urgencias \_\_\_\_\_  
 Área Extramural \_\_\_\_\_  
 Área de Servicios Generales \_\_\_\_\_

8. ¿Qué proyectos de inversión se van a realizar a futuro para mejorar la atención al usuario, y a cuanto asciende su valor?

Proyecto	Valor
_____	_____
_____	_____

## Prestación del Servicio

9. ¿Qué programas se están aplicando en la E.S.E. Centro Hospital Luís Antonio Montero del municipio de Potosí para prestar su servicio?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Qué tipo de Usuarios tiene la Institución?

Subsidiario \_\_\_\_\_

Contributivo \_\_\_\_\_

Particular \_\_\_\_\_

Otro, \_\_\_\_\_

Cual? \_\_\_\_\_

11. ¿Qué tipo de tarifas se aplican en los diferentes servicios en la E.S.E. Centro Hospital Luís Antonio Montero del municipio de Potosí?

Régimen subsidiado \_\_\_\_\_

Contributivo \_\_\_\_\_

Particular \_\_\_\_\_

12. ¿Cuántos beneficiarios del régimen subsidiado atiende en promedio la E.S.E. Centro Hospital Luís Antonio Montero del municipio de Potosí?

Diario \_\_\_\_\_

Semanal \_\_\_\_\_

Mensual \_\_\_\_\_

Anual \_\_\_\_\_

13. ¿Qué promedio de pacientes en cada una de las aéreas se atiende en la E.S.E. Centro Hospital Luís Antonio Montero del municipio de Potosí?

Diario \_\_\_\_\_

Semanal \_\_\_\_\_

Mensual \_\_\_\_\_

Anual \_\_\_\_\_

14. ¿Qué programas de saneamiento se aplican a través de la E.S.E. Centro Hospital Luís Antonio Montero del municipio de Potosí?

Control \_\_\_\_\_

Laboratorio \_\_\_\_\_

Capacitación \_\_\_\_\_

15. ¿Cuál es el trabajo de la promotora de salud? \_\_\_\_\_

16. ¿La E.S.E. Centro Hospital Luís Antonio Montero del municipio de Potosí, cuenta con una infraestructura necesaria para la prestación del servicio?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Porque? \_\_\_\_\_

17. ¿Cuál es el trabajo extramural que realiza la E.S.E. Centro Hospital Luís Antonio Montero del municipio de Potosí? Cada cuanto se realiza?

Diario \_\_\_\_\_

Semanal \_\_\_\_\_

Mensual \_\_\_\_\_

Anual \_\_\_\_\_

18. ¿Qué medio publicitario se utiliza para el manejo de prevención y promoción del servicio a la comunidad?

Radio \_\_\_\_\_

T.V \_\_\_\_\_

Mensajes \_\_\_\_\_

Carteles \_\_\_\_\_

Volantes \_\_\_\_\_

Megáfono \_\_\_\_\_

Empleados \_\_\_\_\_

19. ¿Cuál es la situación actual de farmacia en cuanto a:

Solicitud de Medicamentos \_\_\_\_\_

Dotación de Medicamentos \_\_\_\_\_

20. ¿Cómo funciona la atención de urgencias?

Horarios \_\_\_\_\_

Dotación \_\_\_\_\_

Número de pacientes \_\_\_\_\_

Tipo de consulta \_\_\_\_\_

Tipo de Paciente \_\_\_\_\_

**Auto evaluación**

21. ¿Cada cuanto se hace auto evaluación del servicio prestado en E.S.E. Centro Hospital Luís Antonio Montero del municipio de Potosí?

Quincenal \_\_\_\_\_  
Mensual \_\_\_\_\_  
Bimensual \_\_\_\_\_  
Trimestral \_\_\_\_\_  
Semestral \_\_\_\_\_  
Anual \_\_\_\_\_

22. ¿Se atiende las recomendaciones realizadas durante la auto evaluación?

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

Porque? \_\_\_\_\_

23. ¿Se ha intentado implementar programas de calidad a la atención del usuario, igualmente del servicio de salud al mismo?

Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

Porque? \_\_\_\_\_

## Anexo B

### CUESTIONARIO USUARIOS DE LA E.S.E

**Segmento:** Usuarios de la E.S.E Centro Hospital Luís Antonio Montero.

**Objetivo:** conocer cuál es la percepción de la calidad que tienen las personas que han requerido alguno de los servicios brindados por el Centro. Los datos que se recolecten van a ser de vital importancia para mejorar la atención al cliente y se manejarán con absoluta confidencialidad.

1. ¿Con qué frecuencia visita usted la E.S.E. Centro Hospital Luís Antonio Montero del municipio de Potosí?

Diariamente \_\_\_\_\_  
Semanalmente \_\_\_\_\_  
Mensualmente \_\_\_\_\_  
Anualmente \_\_\_\_\_

2. ¿Qué medio utiliza normalmente a la hora de adquirir una cita médica en el centro?

Visita la institución \_\_\_\_\_  
Teléfono \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál servicio ha requerido con mayor frecuencia? Califíquelo

Servicio	Calificación				
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	
Medico	_____	_____	_____	_____	_____
Odontológico	_____	_____	_____	_____	_____
Higiene Oral	_____	_____	_____	_____	_____
Psicólogo	_____	_____	_____	_____	_____
Laboratorio	_____	_____	_____	_____	_____
Urgencias	_____	_____	_____	_____	_____
Trabajo Social	_____	_____	_____	_____	_____
Planificación Familiar	_____	_____	_____	_____	_____
Toma de Citologías	_____	_____	_____	_____	_____
Promoción y Prevención	_____	_____	_____	_____	_____
Control y Desarrollo	_____	_____	_____	_____	_____

Vacunación \_\_\_\_\_  
 Control Prenatal \_\_\_\_\_  
 Farmacia \_\_\_\_\_  
 Otro, \_\_\_\_\_ Cual? \_\_\_\_\_

4. Recibe atención o asesoría personal cuando usted lo necesita como usuario(a) del Centro?

Sí \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_  
 Porque? \_\_\_\_\_

5. Cuando usted solicita un servicio, y es atendido(a), el trato y amabilidad de los funcionarios es:

Excelente \_\_\_\_\_  
 Bueno \_\_\_\_\_  
 Regular \_\_\_\_\_  
 Malo \_\_\_\_\_

6. La habilidad de los funcionarios para resolver su problema es?

Muy bueno \_\_\_\_\_  
 Bueno \_\_\_\_\_  
 Regular \_\_\_\_\_  
 Malo \_\_\_\_\_  
 Porque? \_\_\_\_\_

7. La satisfacción cuando ha recurrido a cualquier tipo de servicio es:

Excelente \_\_\_\_\_  
 Buena \_\_\_\_\_  
 Regular \_\_\_\_\_  
 Mala \_\_\_\_\_

8. Que tipo de servicio le hace falta al centro?

---

9. El servicio extramural es utilizado por ustedes?

Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
Porque? \_\_\_\_\_

10. La infraestructura y dotación de recursos en el sector rural, cree usted como usuario(a) es óptima?

Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
Porque? \_\_\_\_\_

11. ¿Cuánto tiempo Promedio tiene que esperar para sacar una cita?

1 DIA \_\_\_\_\_  
3 DIAS \_\_\_\_\_  
5 DIAS \_\_\_\_\_  
8 DIAS \_\_\_\_\_  
15 DIAS \_\_\_\_\_  
1 MES \_\_\_\_\_

12. Considera usted que los medicamentos suministrados por su médico son apropiados y necesarios para aliviar dolencias?

Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
Porque? \_\_\_\_\_

13. ¿Cuánto se demora la atención del personal cuando le están prestando un servicio a usted?

15 minutos \_\_\_\_\_  
30 minutos \_\_\_\_\_  
1 hora \_\_\_\_\_  
Más de 1 hora \_\_\_\_\_



14. ¿Considera que el servicio prestado por el Centro Hospital Luís Antonio Montero, cumple con los requisitos de calidad?

Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
Porque?

---

---

---

15. Que recomendaciones y/ o sugerencias le haría a la E.S.E Centro Hospital Luís Antonio Montero del Municipio de Potosí para mejorar el servicio?

---

---

**Anexo C**

**UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO DE POTOSÍ EN EL  
DEPARTAMENTO DE NARIÑO**



## Anexo D

### DIVISIÓN POLÍTICO ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DE POTOSÍ



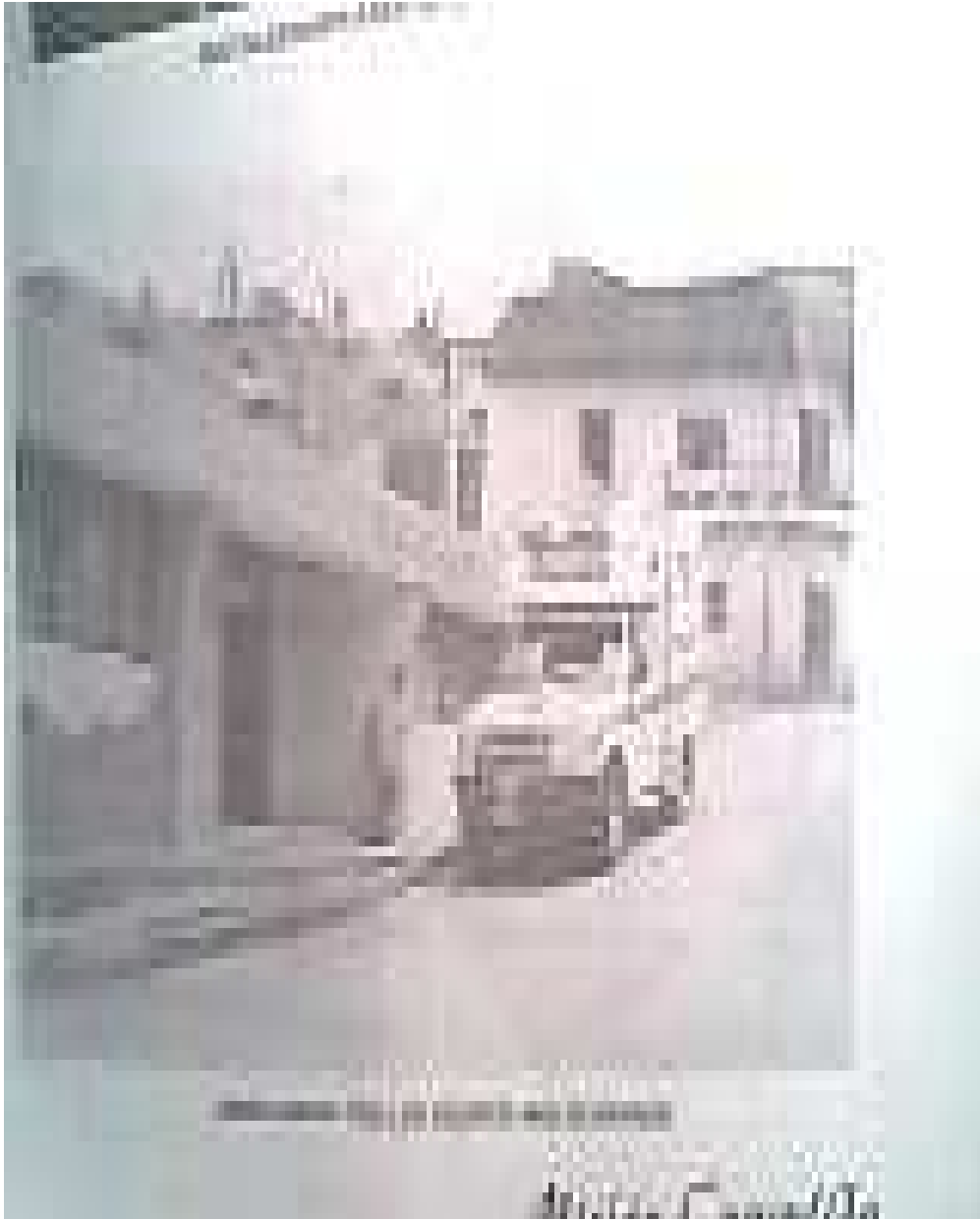
**Anexo E**

**PANORÁMICA DEL MUNICIPIO DE POTOSÍ**



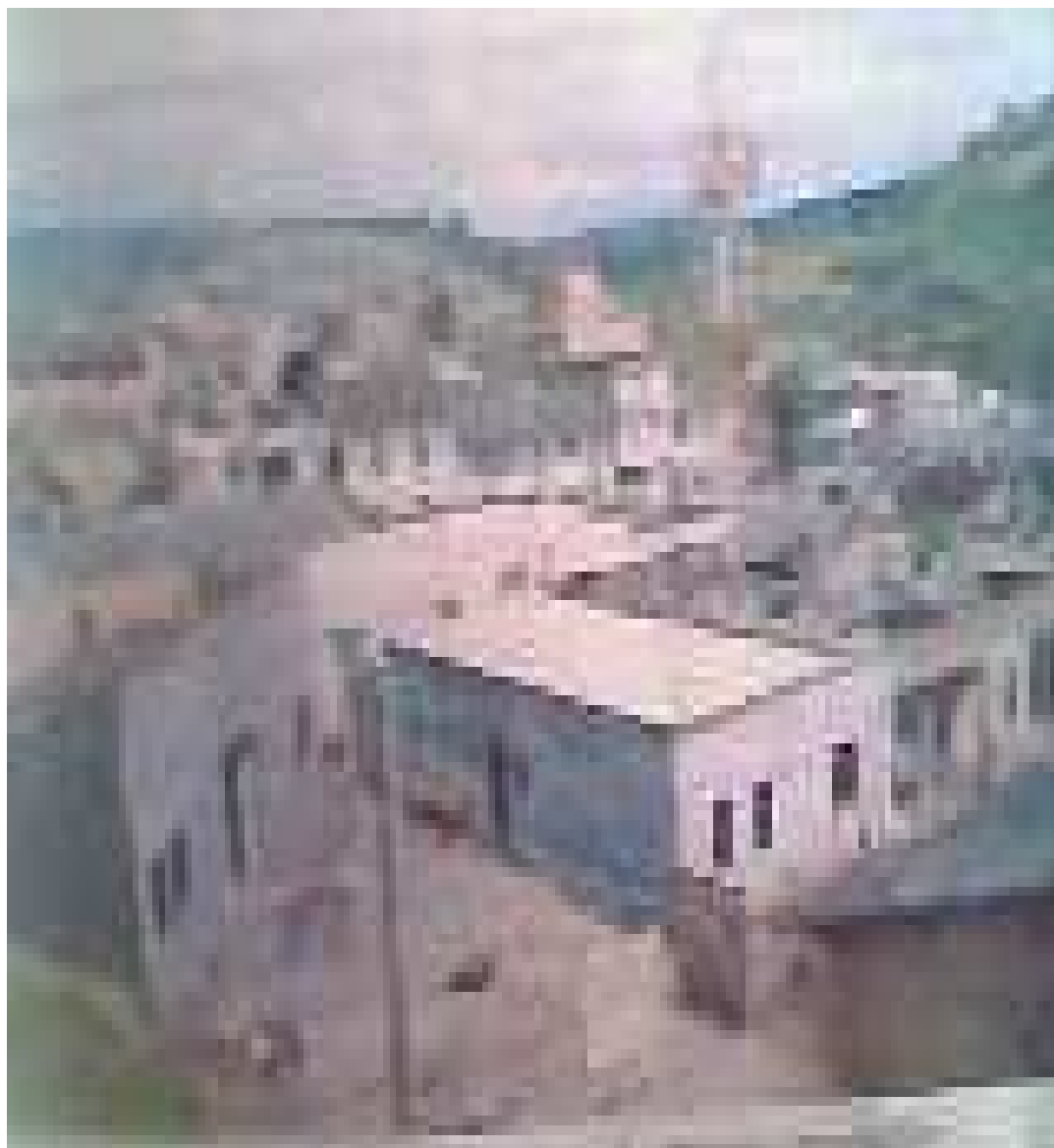
## Anexo F

### INSTALACIONES CENTRO HOSPITAL LUÍS ANTONIO MONTERO



## Anexo G

### PROCESO DE AMPLIACIÓN Y REMODELACIÓN DEL CENTRO HOSPITAL



## Anexo H

### CONSULTA EXTERNA EN EL CENTRO HOSPITAL



## Anexo I

### CONSULTA ODONTOLÓGICA EN EL CENTRO HOSPITAL

