

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE ACUERDO A LA METODOLOGÍA  
“PQM (PROGRAM ON QUALITY MANAGEMENT)” EN EL HOSPITAL REGIONAL DE  
SOGAMOSO E.S.E

DESIGN OF A STRATEGIC PLAN ACCORDING TO THE “PQM (PROGRAM ON  
QUALITY MANAGEMENT)” METHODOLOGY IN THE REGIONAL HOSPITAL OF  
SOGAMOSO E.S.E.

Autor, María Yamile Gutiérrez Pérez

Directora, Mg. Ángela María Rodríguez Orduz

Facultad de Administración de Empresas

Universidad Santo Tomás Tunja

Especialización en Innovación de Marketing -2022

**Resumen:** En el Hospital Regional de Sogamoso Empresa Social del Estado (E.S.E), se identificó la necesidad de diseñar un Plan Estratégico para el Servicio de Consulta Externa del proceso de Facturación del Hospital, por medio de la Metodología PQM (Program on Quality Management); el desarrollo de dicha metodología contiene un diagnóstico elaborado por medio de entrevistas aplicadas al cliente interno del Servicio, con posterior análisis descriptivo tanto en el contexto interno como externo en la prestación del servicio ofertado. Dicho análisis de la información suministrada recopiló aspectos y criterios fundamentales para reconocer el estado actual del servicio, identificando la percepción del cliente.

Es por lo anterior que se aplica la metodología propuesta para el proceso del Servicio de Facturación del Hospital Regional de Sogamoso E.S.E, metodología que permite definir parámetros controlados, para la ejecución de actividades en cada área, estableciendo responsabilidades de los cargos y mejorando el control de cada uno de sus procesos. Durante el proceso de recolección de información se diagnosticó la estructura de estrategias y el montaje del nuevo diseño de la propuesta, donde se evidencia que la Empresa Social del Estado está paralelamente en un direccionamiento estratégico que le permite crear nuevas metodologías que propongan y optimicen el sistema de atención del servicio al cliente.

La aplicación de la metodología P.Q.M. está diseñada especialmente para el proceso del Servicio de facturación identificando y planteando métodos claros y precisos, para la ejecución de actividades en cada área, estableciendo responsabilidades por dependencias y de esta manera organiza y mejora el control de cada uno de sus procesos.

Palabras Clave— Plan estratégico, metodología PQM, proceso, Hospital, Sistema de gestión, planificación.

**Abstract** At the Hospital Regional de Sogamoso Empresa Social del Estado (E.S.E), the need to design a Strategic Plan for the Outpatient Service of the Hospital Billing process was identified, through the PQM Methodology (Program on Quality Management); The development of said methodology contains a diagnosis elaborated through interviews applied to the internal client of the Service, with subsequent descriptive analysis both in the internal and external context in the provision of the service offered. Said analysis of the information provided compiled fundamental aspects and criteria to recognize the current state of the service, identifying the client's perception.

It is for the above that the proposed methodology is applied for the process of the Billing Service of the Regional Hospital of Sogamoso ESE, a methodology that allows defining controlled parameters, for the execution of activities in each area, establishing responsibilities of the positions and improving the control of each of its processes. During the process of collecting information, the structure of strategies and the assembly of the new design of the proposal were diagnosed, where it is evident that the State Social Enterprise is in parallel in a strategic direction that allows it to create new methodologies that propose and optimize the system. of customer service.

The application of the P.Q.M. It is specially designed for the Billing Service process, identifying and proposing clear and precise methods for the execution of activities in each area, establishing responsibilities by dependencies and in this way organizing and improving the control of each of its processes.

**Keywords**— Strategic plan, PQM methodology, process, Hospital, Management system, planning

## I. Introducción

El Hospital Regional de Sogamoso Empresa Social del Estado (E.S.E), es una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) de carácter público, con servicios de segundo y tercer nivel de atención, con un talento humano idóneo, óptima infraestructura y tecnología, brindando servicios con estándares superiores de calidad, para contribuir al bienestar de los usuarios, sus familias y el entorno con responsabilidad ( Hospital Regional de Sogamoso Empresa Social del Estado, 2014) dentro de la organización y su gestión administrativa se ha visualizado varios procesos en especial el del Servicio de Consulta Externa del área de Facturación, siendo este el centro de desarrollo de los procedimientos de facturación que realizan el proceso de cobro a las diferentes entidades prestadoras de salud en el Hospital Regional de Sogamoso, actualmente se han evidenciado varias falencias tales como la desorganización, controles inadecuados, comunicación deficiente y procesos tardíos. Algunas de estas consecuencias se deben a que no existen procedimientos, controlados y eficientes para un servicio de atención calificado en actividades tanto internas como externas, lo que genera inconformismos, eventos adversos, al cambio de personal, por falta de comunicación y secuencia laboral. Estas situaciones impactan directamente en los procesos organizacionales del cliente de la institución, generando insatisfacción e incluso rechazo al servicio, con tiempos de espera, bajo flujo de cartera y utilidad operacional para la institución.

Actualmente el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), en Colombia es uno de los principales mecanismos de desarrollo social, por lo cual debe prestarse un servicio eficiente, óptimo, oportuno y accesible para toda la población. Las Instituciones Prestadoras de

Salud (I.P.S) son directamente el centro de recepción de la salud y donde se promueve el mejorar los indicadores de atención, maximizar la calidad del servicio y por medio de una excelente gestión de los procesos y recursos mantener dichas instituciones. En el Hospital, se diagnosticó la necesidad de realizar una investigación y propuesta de trabajo en el área de Facturación, existiendo barreras y deficiencias en los procesos, como lo son: Asignación de citas especializadas, toma de procedimientos, armado de facturas, incorporación de soportes, generación de cuentas de cobro, radicación de dichas cuentas ante la Empresa Promotora de Salud (EPS) y el cobro de esta cartera. Por tal motivo el objetivo de este proyecto de investigación se centró en el diseño de un Plan Estratégico para el área facturación de Consulta Externa, que busca obtener un incremento en el nivel de servicio, y una disminución en el número de procesos; optimizando tiempo de atención al cliente.

Es por lo anterior que surge la pregunta: ¿Es posible optimizar el proceso de Facturación del servicio de Consulta Externa del Hospital Regional de Sogamoso Empresa Social del Estado (ESE), a través del diseño de la metodología PQM (Program on Quality Management) que minimice las barreras y deficiencias del proceso interno de la institución?

## **II. Desarrollo del Artículo**

Hellsten y Klefsjo; establece que la metodología PQM, se define como la metodología con mejora continua que contiene un sistema de gestión que consta de valores, metodologías y herramientas, cuyo objetivo es aumentar la satisfacción del cliente interno y externo con una cantidad reducida de recursos. La metodología PQM (Program on Quality Management) fue creada cuando los científicos japoneses que formaron un comité de académicos, que se

dedicaron a la mejora de la productividad y la calidad mediante la metodología PQM (Program on Quality Management) que pretende conseguir el éxito de las entidades en el largo plazo a través de la participación y organización de los empleados, supliendo las necesidades del cliente, teniendo como prioridad los valores y creencias sociales y bajo los criterios plasmados en las leyes gubernamentales. Charantimath (2011) muestra que la metodología PQM (Program on Quality Management) se sitúa fundamentalmente en clientes internos como externos en un ambiente administrado que busca la mejora continua de procesos y sistemas. Badiger et al (2013) definen los conceptos de Program on Quality Management: Programa, hace referencia al cubrimiento de un proceso o de una de las áreas funcionales, incluyendo a todos los empleados en todos los niveles, y a todos los demás. Quality referida a la alineación con las necesidades de los clientes y sus expectativas, calidad del servicio y satisfacción.

Es por ello, la importancia en las entidades que se creen productos y servicios que van de acuerdo con las necesidades de sus consumidores. Como objetivo fundamental, es necesario que las actividades de la entidad se enfoquen en las expectativas del cliente e involucren a todos los líderes en el proceso de creación y diseño de productos. De acuerdo a la percepción y que espera el cliente en cuanto a productos y servicios, la metodología de mejora continua PQM (Program on Quality Management) debe enfocarse en los siguientes elementos clave (Topalovic, 2014):

- Foco en el cliente
- Continuo enfoque en la mejora de la satisfacción.

- Reducción continúa de costos.
- Aproximación sistemática (en toda la compañía).
- Integración horizontal de funciones.
- Participación de todos los empleados.
- Integración de la cadena de suministro y de clientes.

La metodología PQM (Program on Quality Management), en conclusión, es una metodología de mejora continua enfocada en buscar la calidad en todos los procesos de la compañía; es una filosofía que se centra en procesos, productos, sistemas, personas y liderazgo, siempre en pro de la satisfacción tanto de clientes internos como externos y en la constante mejora para traer eficiencia operacional e incrementar la competitividad.

En estos días, las organizaciones de salud enfrentan muchos desafíos que pueden clasificarse en cuatro áreas principales: aumento en el costo de los servicios de salud, dependencia tecnológica en rápido crecimiento, presión sobre las organizaciones de salud para disminuir costos y mejorar la calidad para hacer frente a las organizaciones internacionales que establecen estándares y dar licencias y finalmente satisfacer las necesidades de los pacientes, una demanda importante que requiere de los hospitales para mantener servicios de alta calidad.(C.-S. Chang, 2013)

Tales desafíos obligan a los planificadores de la salud a adoptar un sistema que pueda gestionar la atención sanitaria de manera mensurable para ofrecer un servicio de alta calidad, que es el objetivo de gestión de la calidad en los hospitales (Vikor, 2014) el

sistema que puede hacer frente a todos estos desafíos y resolver todos los problemas de la organización de la salud es PQM. Program on Quality.

Management también se conoce como mejora continua de la calidad (CQI), mejora de la calidad (QI), gestión de la calidad (QM) y control de calidad total (TQC). Los expertos indican que los principios clave de PQM son: enfoque al cliente, obsesión por la calidad, enfoque científico, compromiso a largo plazo, trabajo en equipo y sistemas de mejora continua, educación y capacitación, libertad a través del control, unidad de propósito y participación de los empleados y empoderamiento. (KusumahLos, 2013)

### ***Marco legal normativo***

El Hospital Regional de Sogamoso Empresa Social del Estado (E.S.E), por ser una Institución Prestadora de Salud (I.P.S) publica, está inmersa en la reglamentación y normatividad vigente que rige todas sus actividades tanto en la prestación del servicio como en el cobro de los servicios de los usuarios atendidos de las diferentes Entidades responsables de pago, a continuación se hace una descripción de esta reglamentación pasando por el Sistema General en Seguridad Social en Salud. El sector salud ha atravesado varias etapas desde su inicio, esto debido a que es un tema vital para la sociedad y es de interés nacional; sus transformaciones, modificaciones o adiciones obedecen a situaciones políticas, sociales y económicas específicas de la historia que vive el país. Ley 100 de 1993 Con la entrada en vigencia de la Ley 100 de 1993, las empresas prestadoras de los servicios de Seguridad Social Integral han creado, dentro de la sana competencia, y en procura de más y mejores servicios alternativos que capten más afiliados, planes complementarios con el fin de brindar un tipo de protección global y que encierre a toda la familia. Cubrimiento del Régimen Subsidiado “Por ser uno de los temas más álgidos y de mayor impacto en la población, se hizo necesario aclarar y compilar todos los aspectos relacionados con el cubrimiento en la población del Régimen

Subsidiad”(CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA, 1991) 26 Cubrimiento del Régimen Contributivo “Ya que el cubrimiento del Régimen Contributivo no era el mismo que el cubrimiento en el Régimen Subsidiado, lo que iba en contravía a uno de los derechos fundamentales que tenemos los Colombianos”(Comisión de Regulación en Salud, 2009)

Reglamentación de la relaciones entre las IPS y EPS “Teniendo claro el cubrimiento en salud que tienen los beneficiarios del régimen contributivo y subsidiado, se hizo necesario reglamentar las relación entre las Instituciones Prestadoras de Salud (I.P.S) y las Entidades Responsables de pago, aparece el decreto 4747 de 2007”(Ministerio de Proteccion Social, 2007)

Requisitos para las relaciones entre las IPS y EPS Posterior a la implementación del Decreto 4747 del 2007, el gobierno nacional por intermedio del Ministerio de Protección Social, expide la Resolución 3047 de 2008, en ella se encuentran todos los requisitos, documentos y mecanismos e comunicación entre las partes, en ella se implementa una instrucción muy clara y de vital importancia para los usuarios del sistema. (Ministerio de Proteccion Social, 2007)

### **III. Metodología**

Para el desarrollo del proyecto se utilizó la metodología descriptiva, en esta metodología se desarrollaron encuestas como insumo para la implementación de un plan estratégico.

Así mismo se obtuvo como resultado el diseño de una metodología que permite optimizar dicho, teniendo en cuenta que se pretende especificar las propiedades, características, actividades y procedimientos del proceso de facturación del Hospital Regional de Sogamoso Empresa Social del Estado (E.S.E), objeto de estudio y análisis, adicionalmente se midió cada una de las variables que allí intervienen, integrándolas en un análisis estadístico y conceptual con el fin de manifestar el comportamiento del proceso actual, sobre el cual se pudo fundamentar la propuesta metodológica que buscó el presente trabajo.

### **IV. Obtención de Información**

Como origen de recolección de información se realizó por medio de una encuesta, en la que se determinó caracterización inicial del proceso, identificando el área, los requerimientos y problemas actuales que se están presentando el servicio de Facturación de Consulta Externa del Hospital Regional de Sogamoso Empresa Social del Estado (E.S.E). Esta encuesta se aplicó a 12 trabajadores de la totalidad del área, en los que incluye: asignación citas médicas, citas telefónicas, asignación centro de rehabilitación, armado de cuentas, generación y validación de Registro Individual de Prestación de Servicios (RIPS) y la Coordinación del Servicio. El tipo de encuesta utilizada fue de tipo cuantitativo a escala de Likert, en la que se ofrece que el encuestado califique de 1 a 5 según la finalidad de la pregunta.

La metodología aplicable para esta encuesta se desarrolló individualmente a cada uno de los trabajadores involucrados en el proceso, a través de 20 preguntas con múltiples opciones y una sola respuesta, en espacios libres de actividad laboral, en la que no se incluyen nombres del funcionario y tampoco restricción de tiempo, con el objetivo de poder obtener información clara, sin presiones y real por parte del trabajador como se ilustra en el anexo 1.

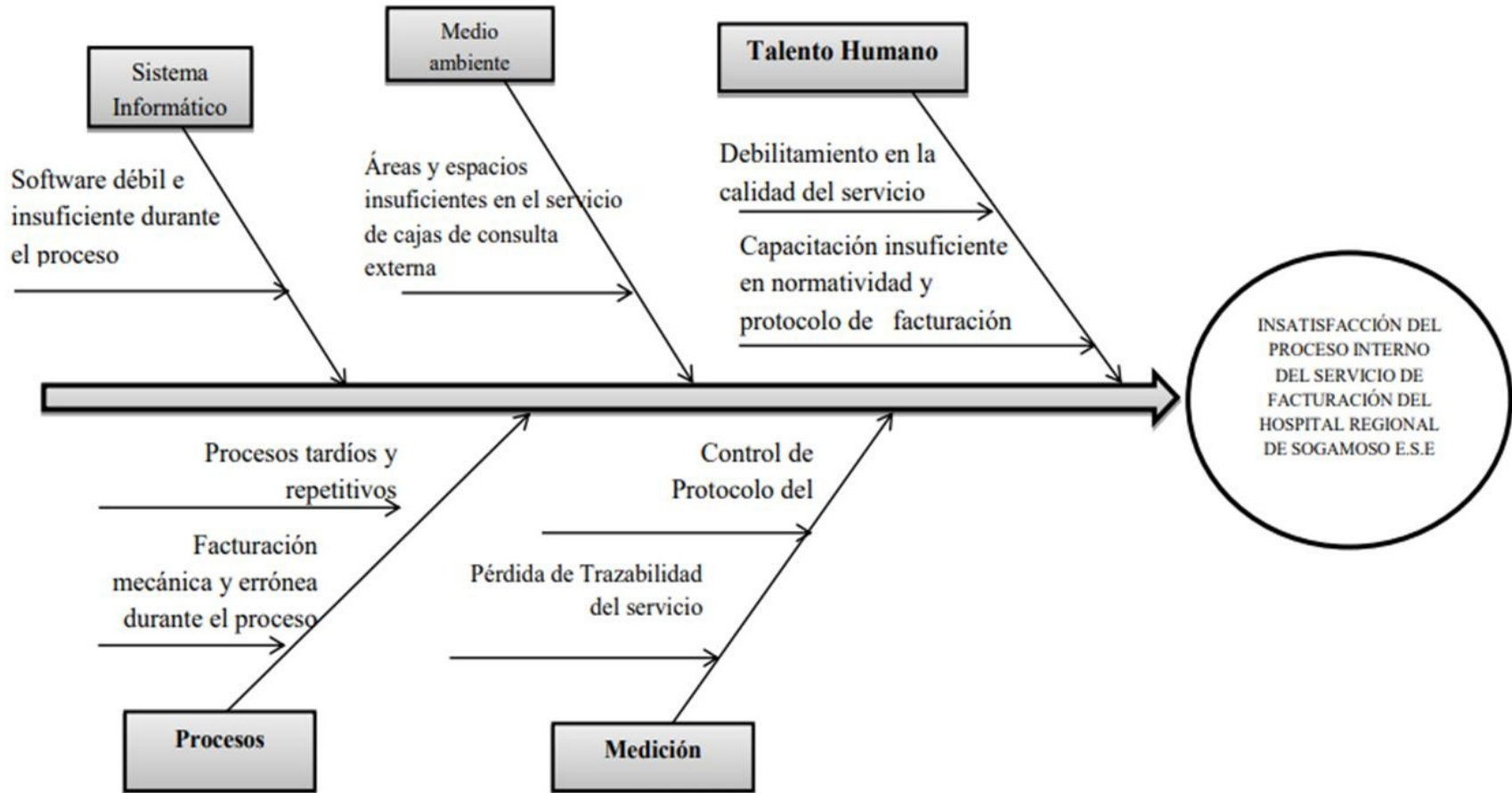
### **V. Tipo y Tamaño de la Muestra**

Para el desarrollo de la encuesta, debemos primeramente definir el tipo de muestreo y el tamaño de muestra que se debe obtener para definir datos reales, verídicos y con bajo nivel de error. Por lo anterior, se implementará un tipo de muestreo no aleatorio, el cual se debe a una muestra de investigación, en la que estaremos evaluado criterios de desempeño, tiempo, calidad y prestación del servicio. Este tipo de muestro es elegido ya que pertenece directamente a un grupo centralizado, en el que se va a trabajar a lo largo del proyecto, y en cual nos arrojará datos importantes para la implementación de la estrategia.

En cuanto al tamaño de la muestra, este será de carácter finito, el Hospital Regional de Sogamoso Empresa Social del Estado (E.S.E) por ser una institución de segundo nivel de complejidad, tenemos un área de aplicación reducido, pero a la vez concreto. En el que por medio de una formula completa y orientada al cálculo del tamaño de la muestra, nos arroja el número de encuestas que debemos aplicar para este primer paso de obtención de información.

**Figura 1**

*Diagrama Causa y Efecto de la situación actual del proceso de Facturación*



Fuente: El Autor

Como se ilustra en la figura 1, se presenta un análisis del Diagrama Causa y Efecto presentado anteriormente: el proceso de Facturación del servicio de Consulta Externa se evidenciaron factores completamente inestables, los cuales hacen parte del proceso y de la ejecución del trabajo que se realiza diariamente, el Sistema Informático, Medio Ambiente, Talento Humano, Proceso y Medición son los más afectados y hacen causa de la calidad del servicio y la problemática central. Se identificó que en área de Facturación de Consulta Externa existe un Sistema Informático insuficiente durante el proceso, actualmente el Hospital Regional de Sogamoso Empresa Social del Estado (E.S.E) cuenta con un software especializado y exclusivo (CITISALUD) para el desarrollo de la facturación y demás procesos centralizados a él, en la que se evidencia debilidad y falta de incorporación de la historia clínica digitalizada, afectando la funcionalidad y dinamismo del Sistema de Información, retrasando los tiempos de respuesta esperados por el área, inseguridad informática y validación de cuentas médicas al momento de recopilar la cuenta de cobro.

Proporcionalmente en cuanto al factor Medio Ambiente se identificó, el espacio dentro del Hospital Regional de Sogamoso es insuficiente, se encuentran espacios inadecuados, lo que refleja que hay áreas con evidente desorganización, siendo interrumpidos por la ubicación de las distintas áreas de trabajo. Durante el proceso de evidencias y recolección de información, el Hospital Regional de Sogamoso se encuentra en reforzamiento estructural, lo cual impide la orientación del usuario, la atención y la prestación ágil del servicio. Se comprobó que directamente el proceso del servicio de Consulta Externa, ha sido un proceso tardío, inadecuado y débil para la presentación de cuentas médicas, la repetición de tareas, el mal uso de los sistemas de información, desconocimiento en el servicio, hace que se desarrolle una facturación errónea, insatisfecha y en la que no se cuenta con un seguimiento de actividades y funciones que estén cumpliendo con la normatividad vigente.

Por último, se tiene la medición donde el servicio está expuesto a errores que puede

convertirse en amenazas del proceso, y en la que no deja medirse claramente los objetivos del área. La débil trazabilidad hace parte de una de las causales que está enfrentando el servicio, el seguimiento y control ya no hacen parte del mejoramiento continuo que debe tomar la institución en general

## VII. Desarrollo de la Posición Estratégica del Servicio de Consulta Externa

Una vez identificada la posición estratégica real que tiene el servicio de Consulta Externa, esto con el fin de llegar a contextualizar su causa principal y proceder a crear estrategias que den resultados de mejora y estabilidad al proceso. A continuación, se presenta los factores más probables que desencadena esta posición estratégica actual del servicio de Consulta Externa del Hospital Regional de Sogamoso:

### **DEBILIDADES:**

- Gran parte de las funciones y responsabilidades adscritas a los trabajadores y colaboradores de la institución, no son claras, puntuales y enmarcan un doble sentido de responsabilidad.
- Ausencia en el plan de seguridad Informática, donde no se establecen sistemas de información seguros y con acceso controlado, debilitando el proceso de facturación.
- Debilidad en los Manuales de funciones y procesos, en el que no se ha establecido conductos de información, trámites y planes de contingencia. Existen reprocesos y demoras en el servicio de atención al usuario, perdiendo humanización en el servicio y calidad de atención.

### **OPORTUNIDADES:**

- La capacidad disponible de equipos de sistemas y oficina, hace que la institución pueda ofrecer servicios integrales y de mayor cubrimiento a la demanda.
- Uso de los recursos con que cuenta la institución, es uno de sus factores más fuertes por poseer infraestructura, personal y tecnología que lo destacan de la región.
- La distribución de planta de la institución y su reestructuración, hacen que se brinden servicios más eficientes y cómodos al usuario.

### ***1- FORTALEZAS:***

- La Institución cuenta con herramientas y sistemas de capacitación internos que fortalecen el servicio y controlar riesgos existentes.
- La motivación que se brinda a los trabajadores y colaboradores es una de las fortalezas que tiene la institución, brindando facilidad y apoyo en temas personales y profesionales.
- Asignar tareas ha sido clave en el proceso de reestructuración y sistematización del servicio, ya que se cuenta con personal capacitado para tareas importantes y que demanda deconocimiento aplicado.

### ***AMENAZAS:***

- La trazabilidad del proceso está inmersa a perderse y no poder ser controlado por una o diversas plataformas de información que la institución obtenga.
- La calidad del servicio puede verse amenazada por no tener instrumentos y control de la prestación, en el que se identifiquen las falencias y errores de manufactura en el proceso.
- La comunicación interna y externa está expuesta a deficiencias del servicio, prestación insuficiente y calidad del servicio, por lo que ocasiona reproceso y actividades tardías.
- Teniendo en cuenta los aspectos encontrados tanto en las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del proceso en estudio, se identifica que la institución se encuentra

### **VIII. Análisis del Diagnóstico**

Se puede identificar que en el área de facturación se presentan incertidumbre de porcentajes muy bajos, como en la calidad de servicio que es insatisfecho, se evidenció que el equipo de talento humano cuenta con funciones y responsabilidades asignadas y desconocen los criterios de seguridad mediante el alcance y la importancia de las mismas, el personal presenta inconformidad, ya que no cuentan con una metodología en capacitación de normatividad, como en los protocolos a seguir, por este motivo se observa complejidad de la información en el área de facturación. Se evidencia que en el área de Facturación de Consulta interna actualmente existe un sistema informático ineficiente, donde cualquier funcionario del hospital tiene acceso a la información del usuario, el software es especializado, pero no cuenta con la alta calidad de satisfacción para los funcionarios, ya que muchos de ellos hacen el reproceso y diseño cuantas veces sean necesarios, esto hace a que se lleven retrasos en los tiempos y dar pronta respuesta a sus usuarios., de igual manera los funcionarios no cuentan con los materiales necesarios en sus puestos de trabajo, que conllevan que el puesto de trabajo sea insatisfecho, y que no se logren óptimos resultados.

Dándole finalidad al análisis se obtiene el proceso y medición, donde se observó que el proceso que desempeñan el área de Facturación de Consulta externa es baja y sus procesos son tardíos y repetitivos, no existe un control del protocolo adecuado, en las áreas de trabajo hay un desequilibrio en las cargas de trabajo, también se puede ver que el trabajo de facturación ya se

vuelve mecánico, y en este caso hay mucha información errónea durante el proceso y lo que hace demorar más tiempo.

### **IX. Diseño Metodológico**

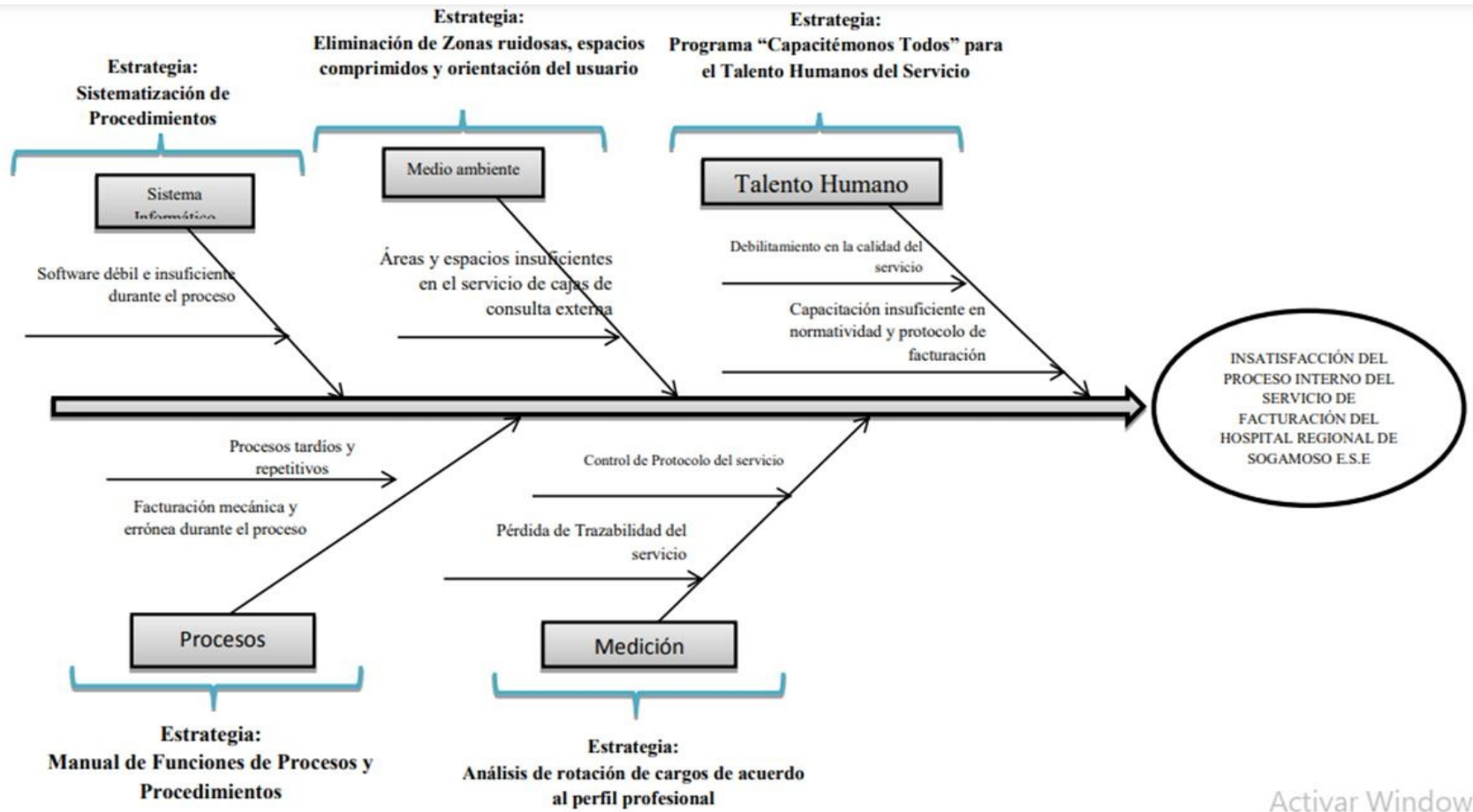
La metodología PQM tiene como objetivo la elección de procesos claves e identificar 3 fases claras para su desarrollo: planeación, transmisión y gestión operativa. Fases que se desarrollaron con la información actual del proceso de facturación del servicio de Consulta Externa del Hospital Regional de Sogamoso E.S.E., bajo los criterios establecidos en la metodología que son:

- 1) Definir el proceso actual
- 2) Plan de Acción
- 3) Implementación
- 4) Indicadores
- 5) Diseñar el nuevo proceso

El proceso de armado de cuentas y soporte de la cuenta, ya después de haber realizado la factura de servicios y de ser entregada al personal de armado de cuentas, para realizar nuevamente un filtro de validación y soporte completo de la consulta.

**Figura 2**

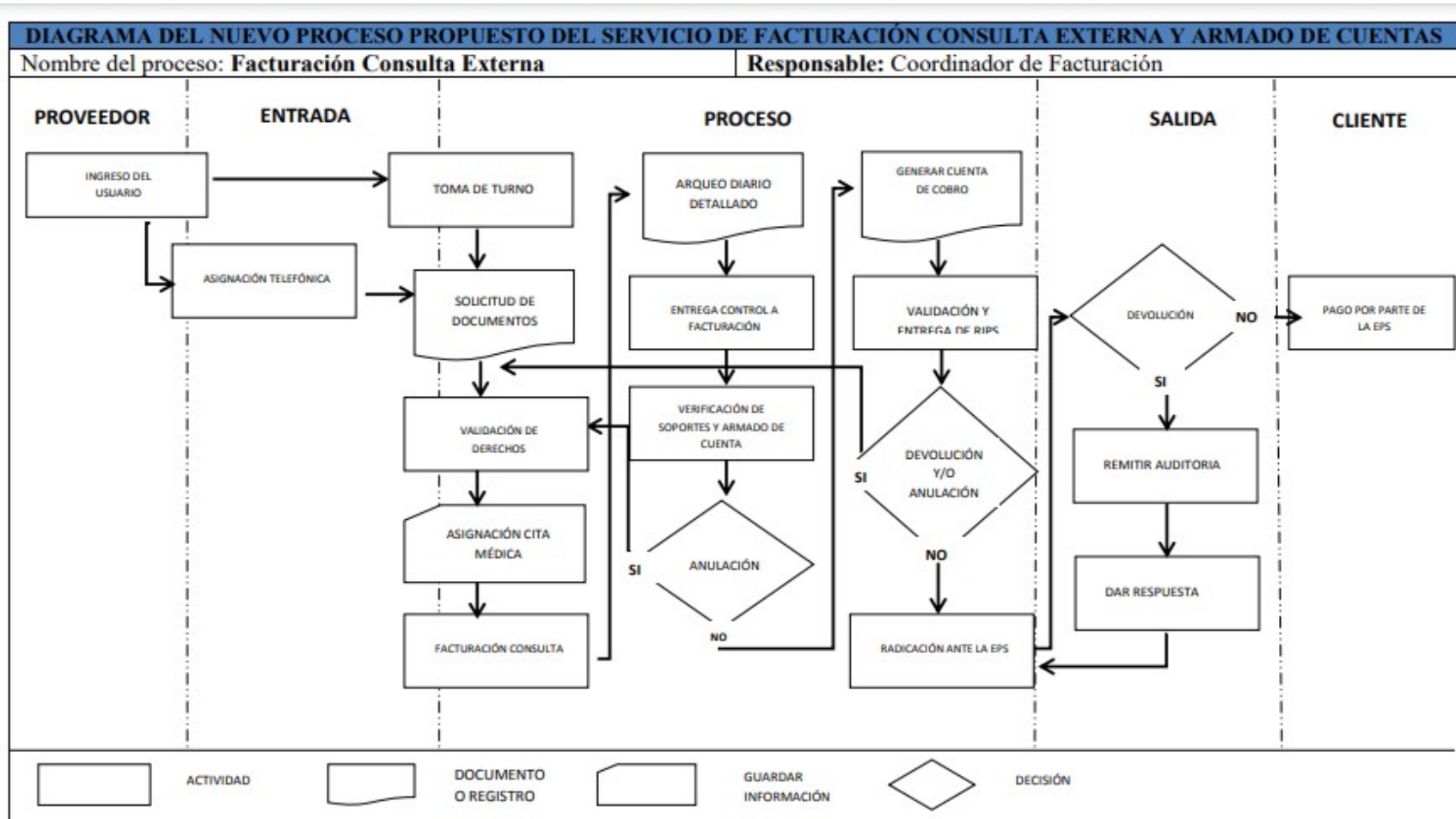
*Diagrama Causa-Efecto*



**Fuente:** El autor

Figura 3

Diagrama de Flujo Proceso Propuesto para Facturación Consulta Externa



Fuente: El autor

## X. Conclusiones

- La metodología utilizada en el proceso del Servicio de Facturación del Hospital Regional de Sogamoso E.S.E, permitió identificar y plantear métodos precisos, para la ejecución de acciones en cada área, estableciendo responsabilidades en cada cargo y mejorando el control de cada uno de sus procesos.
- Durante el proceso de recolección de información, su diagnóstico, la estructura de estrategias y el montaje del nuevo diseño de la propuesta, se evidencia que la Empresa Social del Estado está paralelamente en un direccionamiento estratégico que le permite ser abierta a nuevas metodologías como la que propone siendo una inversión a futuro y la base para ser uno de los mejores Hospitales de la provincia del Sugamuxi.
- En el transcurrir de la investigación y la estructura de las estrategias que mejoraron el servicio de Consulta Externa, se pudo concluir que la institución cuenta con las herramientas suficientes para implementar la nueva propuesta y el diseño metodológico, siendo el momento oportuno para su reestructuración y proceso de sistematización en el Hospital Regional de Sogamoso Empresa Social del Estado.
- El resultado de evaluación y estado actual del servicio de Facturación Consulta Externa del Hospital Regional de Sogamoso Empresa Social del Estado (E.S.E), se notaron factores relevantes y otros inestables durante este proceso, contextualizando, el servicio está inmerso a cambios y teniendo en cuenta que los colaboradores algunas de las veces son ajenos a estos cambios y la comunicación interna que se está generando dentro del servicio afecta directamente otro de los factores importantes como lo es la carga laboral, seguido del espacio y ubicación de puestos de trabajo, ocasionando los reproceso y demoras en el servicio.

- Se logró categorizar que en cuanto al medio ambiente en el área de Facturación de Consulta externa se evidenciaron varios factores que afecta directamente a los trabajadores como a sus clientes, como es el caso de los espacios reducidos, ruidos constantemente por adecuamiento en obras físicas, hace que sea ineficiente su labor y repercute en no tener una buena calidad de trabajo, según el análisis es notorio que el Hospital no tiene un protocolo o no tienen una metodología que permitan llegar adecuadamente al lugar preciso.

- En el consolidado de la cuenta de cobro, se evidencia por medio de la cuenta de cobro, los servicios prestados, copagos, cuotas moderadoras, y valor a pagar por la entidad a la cual está asegurado el usuario. Para la entrega de la cuenta de cobro completa, debe entregarse cada una de las facturas relacionadas en dicha cuenta por entidad con la validación de RIPS que son de obligatoriedad para la presentación de la cuenta.

- Para la radiación ante la entidad responsable del pago, cuando se tiene por completo la cuenta de cobro, con sus soportes y RIPS, está se entrega en los primeros 15 días hábiles del mes, radicada físicamente ante la entidad en Tunja o debido el caso enviada por correo certificado. En su debido caso las respuestas a glosas o devoluciones, después de un mes hábil, las entidades dan respuesta a las facturas radicadas, en las que ratifica el pago, o en la que hacen devolución o glosa parcial o total de la cuenta por múltiples motivos: falta de soportes, usuarios inactivos, errores en diligenciamiento

- Por último, se puede concluir que la implementación del sistema P.Q.M, radica en el hecho de mejorar el procedimiento que llevan en cada área de facturación, con el fin de lograr un mejor servicio tanto interno como externo.

## **XI. Recomendaciones**

- Se recomienda conformar programas de capacitación y socialización, alineados a la humanización, atención al usuario, normatividad vigente, manuales de procedimientos y actividades de mejora, para los funcionarios del servicio de Facturación de Consulta Externa del Hospital Regional De Sogamoso Empresa Social del Estado (E.S.E.)
- Divulgar los manuales de funciones e instrucciones del área, por medio de charlas informativas y/o capacitaciones permanentes al personal del trabajo, la cual permite establecer conocimiento en las medidas de funcionamiento.
- Se sugiere la implementación de herramientas tecnológicas, como lo son sistemas de información seguros, software de ingreso de pacientes al servicio, sistema de fichas y atención a pacientes ambulatorios, con el fin de evitar reproceso, generando información optimizando los tiempos de respuesta, bajo la sistematización de un servicio que permite evaluar la eficacia y eficiencia de sus procesos.
- De acuerdo a nivel de ocupación del servicio de Consulta Externa se sugiere analizar y evaluar del talento humano de la entidad, bajo los criterios de la demanda presente de pacientes para esta unidad, las largas jornadas de trabajo y la tercerización de la contratación.

## XII Referencias.

Álvarez, C. Rodríguez, D; (2011) Optimización del proceso de facturación de la fundación homi - hospital de la misericordia de Bogotá, D.C. recuperado de:  
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9169/optimizaci%C3%B3n%20proceso%20de%20facturaci%C3%B3n%20homi.pdf?sequence=1&isallowed=>

---

Asph; Sanofi Aventis. (2016) Pharmacist ' s Role in Quality Improvement; Recuperado de:  
<https://www.ashp.org/-/media/assets/pharmacy-practice/resourcecenters/leadership/leadership-of-profession-pharmacists-role-quality-improvementguide>

Balasubramanian M; (2016) Total Quality Management [TQM] in the Healthcare Industry – Challenges, Barriers and Implementation Developing a Framework for TQM Implementation in a Healthcare Setup. Sci J Public Heal.

García, G. (2021), Calidad y mejora continua, Recuperado de:  
<https://www.facebook.com/watch/?v=519593592542601>

Hernández-Nariño A, Delgado-Landa A, Marqués-León M, Nogueira-Rivera D, Medina-León A, Negrín-Sosa E; (2016) Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud. Rev. Gerenc. Polít. Salud. 2016; 15(31): 66-87.  
<http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-31.ggpp66-87>.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v15n31/1657-7027-rgps-15-31-00066.pdf>

Hellsten, U. y Klefsjo, B. (2000). TQM como sistema de gestión compuesto por valores, técnicas y herramientas. *Revista TQM*, 12, 238-244. <http://dx.doi.org/10.1108/09544780010325822>

Huamán, L., & Ríos, F. (2011). Organización y estrategia. En Huamán, L., & Ríos, F., *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa 2ª ed* (pp. 1-37). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Recuperado de:

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/558486/Metodolog%20para%20implantar%20la%20estrat%20a9gia%20-%20Reposit.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martínez, C. y Salcedo, I. (2016). Facturación & Auditoría de cuentas en salud. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=61uzDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/02/Facturacio%25CC%2581n-y-auditori%25CC%2581a-de-cuentas-en-salud-5ta-Edicio%25CC%2581n.pdf&ots=PxZOFF4vSB&sig=Eka7nh-K7O3AbE7w3lW7tJkQNRE#v=onepage&q&f=false>

Martínez, J.M (2003). Guía metodológica para la gestión clínica por procesos: aplicación en las organizaciones de enfermería.

Ed. Díaz de Santos. Recuperado de:

C3%ADnez,+J.M+(2003).++Gu%C3%ADa+metodol%C3%B3gica+para+la+gesti%C3%B3n+c  
 l%C3%ADnica+por+procesos:+aplicaci%C3%B3n+en+las+organizaciones+de+enfermer%C3%  
 ADa+EDITORIAL&ots=d5rdBH2c3\_&sig=E4Qgc7ODyL0fFYS24eMAYUqYoq4#v=onepage  
 &q=Mart%C3%ADnez%2C%20J.M%20(2003).%20%20Gu%C3%ADa%20metodol%C3%B3g  
 ica%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20c1%C3%ADnica%20por%20procesos%3A%20aplica  
 ci%C3%B3n%20en%20las%20organizaciones%20de%20enfermer%C3%ADa%20EDITORIAL  
 &f=false

Morales, A. (2019). Análisis y diseño de un sistema de gestión de historias clínicas para  
 pacientes del Centro de Salud Pachitea (Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial y de  
 Sistemas). Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería. Programa Académico de Ingeniería  
 Industrial y de Sistemas. Piura, Perú. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11042/4050>

Prado, J.F. (2015). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales.  
 Editorial el manual moderno. Recuperado  
 de:[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=UuYhCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Prado,+J.F.+\(2014\).+Clima+y+ambiente+organizacional:+trabajo,+salud+y+factores+psicosociales.&ots=YIjHJQ5LuR&sig=jp24qz9NBthkhgb9Xq9Fg4QaHws#v=onepage&q=Prado%2C%20J.F.%20\(2014\).%20Clima%20y%20ambiente%20organizacional%3A%20trabajo%2C%20salud%2](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=UuYhCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Prado,+J.F.+(2014).+Clima+y+ambiente+organizacional:+trabajo,+salud+y+factores+psicosociales.&ots=YIjHJQ5LuR&sig=jp24qz9NBthkhgb9Xq9Fg4QaHws#v=onepage&q=Prado%2C%20J.F.%20(2014).%20Clima%20y%20ambiente%20organizacional%3A%20trabajo%2C%20salud%2)

Hospital Regional de Sogamoso E.S.E. (2021). Procesos. Recuperado de:

[https://www.hospitalsogamoso.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=category&id=20&Itemid=182](https://www.hospitalsogamoso.gov.co/index.php?option=com_content&view=category&id=20&Itemid=182)

Jacobi J. (2016) Farmacéuticos Clínicos: Profesionales Esenciales Del Equipo De Atención

Clínica. Rev Médica Clínica Las Condes, Recuperado de:

<http://dx.doi.org/10.1016/j.rmcl.2016.09.004>

León, R. y Ferreiro, O. (2021). Calidad total o TQM, el paradigma que cambió la gestión de la calidad. Clase ejecutiva UC. Recuperado de

<https://www.claseejecutiva.com.co/blog/articulos/calidad-total-tqm/>

Solano, M. y Ramón W. (2021) Diseño de un sistema de gestión de la calidad total aplicable a farmacias de la Red de Salud Pública del Ecuador [maestría en farmacia mención farmacia clínica]. Universidad de Guayaquil. Recuperado de:

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/54958>

## Anexos

### Anexo A.

#### Encuesta 1: Estado actual del Proceso de Facturación Consulta Externa

#### ENCUESTA

#### Proceso de Facturación Consulta Externa Hospital Regional de Sogamoso E.S.E.

El objetivo de esta encuesta es conocer el estado actual del proceso de Facturación de Consulta Externa, en el que se pueda determinar los puntos débiles del servicio y de esta manera poder implementar una estrategia que mejore su proceso en general.

Esta encuesta fue diseñada para funcionarios del servicio de Facturación, que estén vinculados directamente con el proceso desde asignación y facturación de citas médicas especializadas hasta la radicación de cuentas de cobro. (<https://repository.unilibre.edu.co>)

Le invitamos a leer y contestar la encuesta que ilustrará una serie de preguntas y respuestas de la siguiente manera: Siempre: 1 - Casi siempre: 2 - Frecuentemente: 3 - Rara vez: 4 - Nunca: 5

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_

N°	Pregunta	1	2	3	4	5
1	La capacitación que brinda la empresa sobre Normatividad en salud es constante.					

<b>2</b>	Tengo claridad de las habilidades y conocimientos que debo dominar para la realización de mi trabajo.					
<b>3</b>	Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.					
<b>4</b>	Diariamente tengo que salir más tarde de mi horario de trabajo para cumplir con mis funciones.					
<b>5</b>	Existe desequilibrio en las cargas de trabajo del equipo.					
<b>6</b>	Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo.					
<b>7</b>	La Alta Dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)					
<b>8</b>	La empresa contrata personas teniendo en cuenta las competencias, habilidades y aptitudes que se deben tener en el cargo.					
<b>9</b>	Pienso que la forma en que estamos organizados para trabajar en esta organización (organigrama, niveles, departamentos) es la correcta.					
<b>10</b>	La información de los pacientes es de fácil acceso y manipulación.					
<b>11</b>	Dispongo del espacio y ambiente físico adecuado para sentirme contento y seguro para desarrollar mis actividades.					
<b>12</b>	La Distribución física de los puestos y áreas de trabajo me parece la más conveniente.					
<b>13</b>	Observamos atentamente los procesos, las tareas y los productos de trabajo asegurando que estén libres de errores, omisiones y defectos.					

<b>14</b>	En mi opinión la mayoría de nosotros actuamos con "enfoque a los clientes" (Gerencia, otras áreas y/o compañeros de la empresa).					
<b>15</b>	Considero que los tiempos de atención ofrecidos a los pacientes son los adecuados.					
<b>16</b>	Los procesos y procedimientos se actualizan y se informa a todos en la empresa.					
<b>17</b>	Cuando tengo una opinión o sugerencia, puedo expresarla libremente y es tenida en cuenta.					
<b>18</b>	La comunicación entre los diferentes servidores que intervienen en mi proceso contribuye al fortalecimiento de los resultados.					
<b>19</b>	En esta empresa seguimos con precisión y cuidado los procedimientos establecidos para llevar a cabo nuestras tareas.					
<b>20</b>	Están establecidos los canales de comunicación entre los diferentes servidores que intervienen en el proceso del que hago parte.					

**Fuente:** Álvarez, C. Rodríguez, D

**Observaciones:**

---



---

**Gracias por su colaboración**

*Ficha Técnica Encuesta Proceso de Facturación.*

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
Nombre del Estudio	Encuesta Proceso de Facturación Consulta Externa
Elemento a observar:	Proceso de Facturación Consulta Externa Hospital Regional de Sogamoso E.S.E.
Liderado por:	María Yamile Gutiérrez
Ejecutado y analizado por:	María Yamile Gutiérrez
Instrumento:	Cuestionario de 20 preguntas
Marco de la muestra:	12 trabajadores del área de Facturación Consulta Externa: asignación citas médicas, citas telefónicas, asignación centro de rehabilitación, armado de cuentas, generación y validación de Registro Individual de Prestación de Servicios (RIPS) y la Coordinación del Servicio.
Metodología:	Cuantitativa
Tipo estadístico:	Censal
Error de estimación:	4% error permitido.
Nivel de significación:	95% de acuerdo a la encuesta utilizada para el estudio
Técnica:	Encuesta desarrollada individualmente a cada uno de los trabajadores involucrados en el proceso, en espacios libres de actividad laboral, en la que no se pedirá nombres del funcionario y tampoco restricción de tiempo.
Fecha de realización:	Abril 2017

Fuente: Autor

Tabla 2.

*Análisis de la Información Encuestada*

ÍTEM	PREGUNTA	ANÁLISIS
Pregunta N°1	¿La capacitación que brinda la empresa sobre normatividad en salud es constante?	El personal encuestado afirma en un 70% que las capacitaciones que brinda la institución no son constantes, y un 30% define que existen falencias en normatividad vigente y humanización en el servicio.
Pregunta N°2	¿Tengo claridad de las habilidades y conocimientos que debo dominar para la realización de mi trabajo?	Con un grado del 90% de respuesta de colaboradores y trabajadores, coinciden en que conocen sus habilidades y tienen claro sus conocimientos y están en proceso aprendizaje.
Pregunta N°3	¿Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades?	Con un 60% de respuesta, los trabajadores conocen sus funciones, pero un 40% de los encuestados están escépticos a nuevos métodos de trabajos, o sistemas de funciones más ágiles.
Pregunta N°4	¿Diariamente tengo que salir más tarde de mi horario de trabajo para cumplir con mis funciones?	El 80% de trabajadores encuestados afirman que tienen que cumplir horario extra, sin que este sea remunerado, en sentido con la responsabilidad del cargo.
Pregunta N°5	¿Existe desequilibrio en las cargas de trabajo del equipo?	Los trabajadores afirman en un 70% de encuestados que muchos de los cargos están desequilibrados, las cargas laborales no son las mismas, y el trabajo en equipo no se evidencia.
Pregunta N°6	¿Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo?	El 40% de los encuestados afirman en estar dispuestas a dar esfuerzos extras, mientras que 60 % se sienten desmotivadas por no recibir motivación por parte de la empresa.
Pregunta N°7	¿La Alta Dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)?	Un 90% de trabajadores encuestados coinciden en que la alta dirección busca la satisfacción para ellos, pero esta se disuelve con la tercerización, capacitaciones indefinidas y falta de motivación.
Pregunta N°8	¿La empresa contrata personas teniendo en cuenta las	El 80% de encuestados expresan la desigualdad en las cargas laborales, no existe equidad en la asignación de tareas y los procesos al no ser continuos demora las actividades de los

	competencias, habilidades y aptitudes que se deben tener en el cargo?	demás compañeros.
Pregunta N°9	¿Pienso que la forma en que estamos organizados para trabajar en esta organización (organigrama, niveles, departamentos) es la correcta?	La jerarquía que maneja la empresa es el adecuado, la existencia de los macro procesos administrativos son evidentes y funcionales hacen parte de la respuesta del 80% de encuestados, mientras que el restante considera que debe haber una reingeniería en los procesos internos.
Pregunta N°10	¿La información de los pacientes es de fácil acceso y manipulación?	Los encuestados afirman en un 70% que la confidencialidad y acceso a la información está expuesta ante el usuario, existe un sistema en proceso de mejoramiento y en el que aún no se ajusta a los estándares de calidad del servicio, mientras que un 30% consideran que el reproceso es evidente por causa del diseño y ejecución de la historia clínica digitalizada.
Pregunta N°11	¿Dispongo del espacio y ambiente físico adecuado para sentirme contento y seguro para desarrollar mis actividades?	Un 90% del personal encuestado considera que los espacios físicos que tiene la empresa no son los más adecuados, los ruidos son continuos, los espacios de trabajo son reducidos, esto debido al reforzamiento que cumple actualmente el Hospital.
Pregunta N°12	¿La Distribución física de los puestos y áreas de trabajo me parece la más conveniente?	El 90% de los encuestados afirman que la distribución física de los puestos de trabajo actualmente se encuentra desubicados y ajustados a lugares que no son lo aptos tanto para atención del público como procesos de armado de cuentas.
Pregunta N°13	¿Observamos atentamente los procesos, las tareas y los productos de trabajo asegurando que estén libres de errores, omisiones y defectos?	De acuerdo a un 60% de encuestados la calidad del servicio se debilita con la atención al usuario, recepción y asignación de citas por no contar con capacitación constante en el protocolo del servicio. Aunque un 40% defiende que diariamente evitan en gran medida parte de estos errores.
Pregunta N°14	¿En mi opinión la mayoría de nosotros actuamos con "enfoco a los clientes" (Gerencia, otras áreas y/o compañeros de la empresa)?	El 70% de encuestados afirman que en gran parte de los trabajadores tienen sentido de pertenencia por la institución, y un 30 % justifica que la atención al usuario no es la mejor, por falta de capacitación y humanización al servicio.
Pregunta N°15	¿Considero que los tiempos de atención ofrecidos a los pacientes son los adecuados?	El 80% del personal encuestado cree oportuno y eficiente la atención a los pacientes, donde se brinda el servicio con calidad.
Pregunta N°16	¿Los procesos y procedimientos se actualizan y	El personal encuestado afirma en un 70% que eventualmente los procedimientos son informados a los trabajadores, pero un 30 % considera que los canales de comunicación se

	se informa a todos en la empresa?	han perdido, el manejo de los sistemas de información no son evidentes.
Pregunta N°17	¿Cuándo tengo una opinión o sugerencia, puedo expresarla libremente y es tenida en cuenta?	Los encuestados afirman en un 70% que los canales de comunicación se han vuelto débiles, y por tal expresar las dudas o inquietudes se han vuelto internas dentro de los grupos de trabajo y no son expresadas de la mejor manera.
Pregunta N°18	¿La comunicación entre los diferentes servidores que intervienen en mi proceso contribuye al fortalecimiento de los resultados?	Un 60% afirma que los canales de comunicación están cerrados, y un 40% duda en utilizar los medios de comunicación para resolver problemas, ya que se ve alejado del servicio.
Pregunta N°19	¿En esta empresa seguimos con precisión y cuidado los procedimientos establecidos para llevar a cabo nuestras tareas?	El 70% de los trabajadores encuestados consideran que siguen el procedimiento definido por alta dirección o por líder del proceso, aunque un 30% manifiesta que incorporan estrategias que faciliten la ejecución de sus actividades.
Pregunta N°20	¿Están establecidos los canales de comunicación entre los diferentes servidores que intervienen en el proceso del que hago parte?	El 60% de los trabajadores encuestados consideran que aún no se encuentran claramente establecidos dichos canales, la información se descontrola y produce errores en los servicios, pero un 40% reconocer claramente el manual del sistema PQRS.

Fuente: Autor