

	GESTIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y BIBLIOTECARIOS		CÓDIGO	FO-GS-15	
			VERSIÓN	02	
	ESQUEMA HOJA DE RESUMEN			FECHA	03/04/2017
				PÁGINA	1 de 1
ELABORÓ		REVISÓ	APROBÓ		
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad	Líder de Calidad		

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES): YEIMMY ANDREA PEÑARANDA SILVA

NOMBRE(S) Yeimmy Andrea APELLIDOS: Peñaranda Silva

FACULTAD: Ingeniería Industrial

PLAN DE ESTUDIOS: Ingeniería Industrial

DIRECTOR:

NOMBRE(S): Pedro Antonio APELLIDOS: Garzón Agudelo

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL TABLERO DE MANDO DE INDICADORES DE RED SALUD INTEGRAL IPS ENFOCADO A LOS MACROPROCESOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA, GESTIÓN DE APOYO Y GESTIÓN DE MISIONAL UBICADO EN LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA.

En Colombia, las entidades de salud deben cumplir con normativas estrictas para garantizar la calidad de los servicios que ofrecen. La resolución 0256 del 2016 establece indicadores que los proveedores de servicios de salud deben monitorear para garantizar el cumplimiento de estándares. En el caso específico de Red Salud Integral IPS, se plantea un proyecto para analizar sus bases de datos existentes y establecer fichas técnicas que cumplan con las directrices de control y seguimiento de la empresa y la normativa colombiana. El objetivo principal es desarrollar un tablero de indicadores que proporcione un análisis estadístico comprensible para los líderes de la entidad, utilizando una metodología de investigación mixta obteniendo como resultado final la implementación de una herramienta que permita el análisis continuo y la mejora mes a mes, utilizando el tablero de indicadores de la IPS como medida de seguimiento.

PALABRAS CLAVES:

-Tablero de indicadores. -Fichas técnicas. -Análisis y seguimiento de procesos. -Calidad de procesos. -Indicadores resolución 0256.

CARACTERÍSTICAS:

PÁGINAS: 79

PLANOS: NO

CD ROOM: NO

ILUSTRACIONES: 14.



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

FECHA: 28 de agosto, 2023
HORA: 10:00 a.m.
LUGAR: Edificio Fundadores Salón 210
PLAN DE ESTUDIOS: INGENIERIA INDUSTRIAL

TÍTULO DE LA TESIS: “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL TABLERO DE MANDO DE INDICADORES DE RED SALUD INTEGRAL IPS, ENFOCADO A LOS MACROPROCESOS DE GESTIÓN ESTRATEGICA, GESTIÓN DE APOYO Y GESTIÓN MISIONAL, UBICADO EN LA CIUDAD DE SAN JOSE DE CÚCUTA”.

JURADOS: WLAMYR PALACIOS ALVARADO
PEDRO ANTONIO GARZÓN AGUDELO

DIRECTOR: YANETH PATRICIA ARMESTO PABÓN

NOMBRE DEL ESTUDIANTE	CODIGO	CALIFICACIÓN LETRA	NÚMERO
YEIMMY ANDREA PEÑARANDA SILVA	1192015	cuatro, dos	4,2

APROBADA

WLAMYR PALACIOS ALVARADO

PEDRO ANTONIO GARZÓN AGUDELO

Vo.Bo **PEDRO ANTONIO GARZÓN AGUDELO**

Coordinador Plan de Estudios

Ingeniería Industrial

Magda M.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL TABLERO DE MANDO DE INDICADORES DE RED
SALUD INTEGRAL IPS ENFOCADO A LOS MACROPROCESOS DE GESTIÓN
ESTRATÉGICA, GESTIÓN DE APOYO Y GESTIÓN DE MISIÓNAL UBICADO EN LA
CIUDAD DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA.

YEIMMY ANDREA PEÑARANDA SILVA

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL INGENIERÍA INDUSTRIAL
SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2022

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL TABLERO DE MANDO DE INDICADORES DE RED
SALUD INTEGRAL IPS ENFOCADO A LOS MACROPROCESOS DE GESTIÓN
ESTRATÉGICA, GESTIÓN DE APOYO Y GESTIÓN DE MISIONAL UBICADO EN LA
CIUDAD DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA.

YEIMMY ANDREA PEÑARANDA SILVA

INFORME FINAL PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

DIRECTOR

YANETH PATRICIA ARMESTO PABÓN INGENIERA EN PRODUCCIÓN INDUSTRIAL.

MAGISTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL.

CODIRECTOR

MAURICIO ROJAS GONZALES INGENIERO INDUSTRIAL

MAGISTER EN SISTEMA DE CALIDAD Y AUDITORIA INTERNA

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL INGENIERÍA INDUSTRIAL

SAN JOSÉ DE CÚCUTA SEPTIEMBRE,

2022

Tabla de contenido

Introducción.....	10
1. Problema.....	12
1.1 Título.....	12
1.2 Planteamiento.....	12
1.3 Formulación del problema.....	13
1.4 Justificación.....	13
1.4.1 A nivel de la empresa.....	13
1.4.2 A nivel del estudiante.....	14
1.5 Objetivos.....	14
1.5.1 <i>Objetivo general</i>	15
1.5.2 <i>Objetivos específicos</i>	15
1.6 Alcances y limitaciones.....	15
1.6.1 <i>Alcance</i>	15
1.6.2 <i>Limitaciones</i>	16
2. Marco referencial.....	17
2.1 Antecedentes.....	17
2.1.1 <i>Antecedentes Internacionales</i>	17
2.1.2 <i>Antecedentes Nacionales</i>	19
2.2 Marco Contextual.....	24
2.2.1 <i>Información general de la empresa</i>	24
2.3 Marco Teórico.....	27
2.3.1 <i>Tablero o cuadro de mando</i>	27
2.3.2 <i>Resolución 0256 del 2016</i>	27
2.3.3 <i>Mapa de macro procesos</i>	28
2.4 Marco Conceptual.....	31
2.5 Marco Legal.....	32
3. Diseño Metodológico.....	33
3.1 Tipo de investigación.....	33
3.2 Población y Muestra.....	34
3.2.1 <i>Población</i>	34
3.2.2 <i>Muestra</i>	35

3.3	Instrumentos para la recolección de información.....	37
3.3.1	<i>Información primaria</i>	37
3.3.2	<i>Información secundaria</i>	38
3.4	Análisis de la información	39
3.5	Cronograma de actividades.....	39
3.6	Etapas del proyecto.	43
4.	Resultados y Análisis.	46
4.1	Objetivo General.	46
4.2	Objetivos específicos.....	46
4.2.1	Diagnosticar la base de datos actual de indicadores que se realizan en la empresa Red salud integral IPS S.A.S.	46
4.2.2	Establecer las fichas técnicas de los indicadores requeridos de acuerdo a lo establecido en la resolución 0256 del 2016 para dar seguimiento y control a los procesos que se realizan en la entidad además de los indicadores internos requeridos por cada líder de área.	55
4.2.3	Diseñar el tablero de mando de indicadores de la empresa Red salud Integral IPS S.A.S en los macroprocesos de gestión estratégica, gestión de apoyo y gestión de misional.	60
4.2.4.	Socializar el tablero de mando de indicadores de la IPS de acuerdo a los macroprocesos de gestión Misional, Apoyo y estratégicos que influyen en los procesos a controlar de la entidad.	63
4.2.5.	Implementar el tablero de mando de indicadores de Red Salud Integral IPS realizando el respectivo seguimiento de cumplimiento y alcance de las metas establecidas para cada proceso dentro de los macroprocesos en los cuales se orientan.	63
	Conclusiones.....	66
	Referencias	67
	Anexos	

Lista de figuras

Figura 1. Ubicación satelital Red Salud Integral IPS	22
Figura 2. Logotipo Red Salud Integral IPS	22
Figura 3. Plantilla de análisis DOFA	28
Figura 4. Cronograma de actividades	37
Figura 5. Diagrama PERT	39
Figura 6. Encabezado del tablero de mando y fichas técnicas	45
Figura 7. Descripción de cada ítem de las fichas técnicas	45
Figura 8. Análisis DOFA de la capacitación de información esencial en la creación de indicadores de RSI	51
Figura 9. Borrador del indicador de talento humano.....	52
Figura 10. Cronograma de reuniones de creación de indicadores	53
Figura 11. Cronograma de reuniones de indicadores con gerencia – RSI	55
Figura 12. Indicadores reunión final, gerencia – líderes	56
Figura 13. Tablero de mando de indicadores – ítem que lo componen.....	59
Figura 14. Gráfico del indicador: porcentaje de cumplimiento del SGC	62

Lista de tablas

Tabla 1. Población de macroprocesos.....	32
Tabla 2. Personal a cargo de los macroprocesos - indicadores a medir y evaluar de RSI	33
Tabla 3. Muestra	34
Tabla 4. Actividades a realizar en la ejecución del proyecto	38
Tabla 5. Matriz recolección de la información de encuesta de indicadores de RSI.....	48
Tabla 6. Indicadores seleccionados en la reunión con los líderes	54
Tabla 7. Relación indicadores finales de Red Salud Integral IPS	57

Lista de Anexos

Anexo 1. Encuesta de indicadores	67
Anexo 2. Matriz de tabulación de encuestas.....	68
Anexo 3. Matriz DOFA – Indicadores RSI	68
Anexo 4. Fichas de indicadores de RSI – Resolución 0256	69
Anexo 5. Tablero de indicadores de RSI	70
Anexo 6. Boceto de fichas técnicas de RSI	70
Anexo 7. Boceto ficha técnica de indicadores.....	71
Anexo 8. Cronograma de actividades	71
Anexo 9. Borrador de Indicadores	72
Anexo 10. Indicadores creados y preseleccionados de RSI	73
Anexo 11. Acta de reunión de selección de indicadores de RSI	74
Anexo 12. Diapositivas de indicadores de RSI	75
Anexo 13. Fichas técnicas diligenciadas de los indicadores de RSI	76
Anexo 14. Diseño de tablero de mando de indicadores de RSI	77
Anexo 15. Tablero de mando de indicadores de RSI	77
Anexo 16. Formato de asistencia a socialización del tablero de mando de indicadores	78
Anexo 17. Tablero de mando de indicadores de RSI implementado	79

Introducción

Ministerio de salud y protección social, 2016, indicadores de calidad resolución 0256 del 2016, En la actualidad Colombia rige a las entidades del área de la salud por normativas muy estrictas con respecto a los resultados que las empresas deben cumplir para poder ofrecer servicios en márgenes de calidad humana, por lo cual se crea la presente resolución en la que se plantea la mayor parte de indicadores que todo prestador en esta área debe llevar en su control interno y que por medio de ellos se consolida su grado de cumplimiento en cuanto a los servicios ofertados.

Por lo anterior Red Salud Integral IPS debe contar con un tablero de indicadores que conlleve al cumplimiento de los requerimientos normativos de Colombia y a su vez que contribuya al seguimiento y control de acuerdo al nivel de cumplimiento satisfactorio de los respectivos procesos que se realizan diariamente en la entidad.

Por consiguiente, con el presente proyecto se busca diagnosticar las bases de datos actuales de los indicadores con los que cuenta la IPS, para posteriormente establecer las fichas técnicas requeridas para dar cumplimiento a las directrices de control y seguimiento estipuladas por los directivos de la empresa y que a su vez cumpla con lo solicitado por normativa, consolidando de este modo el diseño del tablero de mando de la entidad de acuerdo a sus divisiones de macroprocesos y finalizando el mismo con la socialización e implementación de la herramienta creada durante el desarrollo del presente proyecto.

Por ende se tiene como objetivo primordial en el desarrollo del mismo la obtención de una herramienta de análisis y seguimiento de manera estadística y de fácil comprensión para los líderes por lo cual la metodología del trabajo a realizar se llevara a cabo de acuerdo al tipo de investigación mixta para la cual se toma una población de acuerdo a los macroprocesos de la entidad siendo estos: estratégicos, misionales y de apoyo, en donde a su vez se establece una muestra de 14

procesos que complementan los macro y desde el cual se puede dar solución activa y pronta a los problemas de medición de los procesos presentes en la entidad que se subsanaran con la creación del tablero de mando de indicadores de Red Salud Integral IPS.

Los resultados esperados para el presente proyecto es la creación e implementación de una herramienta que permita el análisis y determinación de los puntos a mejorar para la optimización de los diferentes procesos consiguiendo por medio de ello una mejora continua en la entidad, y la cual se medirá mes a mes por medio del tablero de mando de indicadores de la IPS.

1. Problema

1.1 Título

Diseño e implementación del tablero de mando de indicadores de Red Salud Integral IPS enfocado a los macroprocesos de gestión estratégica, gestión de apoyo y gestión de misional ubicado en la ciudad de san José de Cúcuta, Norte de Santander.

1.2 Planteamiento

La entidad Red Salud Integral IPS ubicada en la ciudad de San José de Cúcuta Norte de Santander orientada a la prestación de servicios domiciliarios y venta de oxígeno, para lo cual cuenta con una red de personal cualificado en su sede principal en la presente ciudad, en donde desde se gestiona toda la información, registro y bases de datos de la empresa y diligenciamiento de los documentos requeridos para su correcto funcionamiento.

Entre la documentación reglamentaria exigida por las leyes colombianas se encuentran los indicadores de calidad resolución 0256 del 2016 por medio de la cual “Se dictan las disposiciones en relación con el Sistema de Información para la Calidad y se establecen los indicadores para el monitoreo de la calidad en salud” (Ministerio de salud y protección social, 2016, Indicadores de calidad resolución 0256 del 2016). En la cual se definen las fichas técnicas de acuerdo a cada proceso monitoreado y evaluado conforme al periodo designado para obtener el mayor cumplimiento tanto interno como externo por parte de la entidad prestadora de salud.

Teniendo en cuenta lo anterior la IPS presenta una falla en el cumplimiento de la normativa del país lo que conllevaría en caso de auditorías externas a presentar falencias de grado intermedio al no tener un control interno mínimo de los servicios

prestados en cuanto a calidad como prestadora de salud, así mismo también se genera a nivel interno de la empresa problemas graves al no conocer el cómo van sus procesos de manera cuantitativa, las metas que se desean alcanzar de acuerdo a lo que se realiza en la entidad, los posibles planes de mejora que se pueden estructurar y las competencias a nivel empresarial que se deben cumplir para ser mas competitiva en el mercado como prestadora de salud.

Por lo anterior se observa una falencia en este ámbito que afecta directamente a la entidad en todos sus procesos al no contar con un monitoreo interno exhaustivo, actualizado y controlado por el área de calidad que conlleve a los controles pertinentes que rigen las áreas en cuanto a identificación de déficit en tareas específicas dentro de las asignaciones diarias, mensuales o en lazos de tiempo estipulados a conveniencia y que a su vez son de gran relevancia para dar soporte a las auditorías externas que se realizan a la IPS durante el transcurso del año por parte de sus clientes.

1.3 Formulación del problema

¿Por medio de que instrumento la empresa Red Salud Integral IPS puede obtener la medición y verificación de sus procesos para conocer las acciones a mejorar de acuerdo a los macroprocesos la entidad ubicada en la ciudad de san José de Cúcuta?

1.4 Justificación

1.4.1 A nivel de la empresa

Brindará a la entidad un diseño de tablero de mando de indicadores el cual será implementado y evaluado en cuanto a lo requerido para dar cumplimiento a las necesidades presentes en la empresa y conllevando a un óptimo seguimiento del

desarrollo de las actividades diarias, además de contar con la reglamentación estipulada por los indicadores de calidad resolución 0256 del 2016 de la constitución colombiana en donde se especifican las variables que intervienen en cada una de las fichas técnicas requeridas para dar seguimiento a los procesos que se realizan en la IPS.

Además por medio del diseño e implementación del tablero de indicadores de la empresa Red Salud Integral IPS basado en los indicadores de calidad resolución 0256 del 2016 se adquieren y aplican conocimientos y se desarrollan habilidades en cuanto al manejo indicadores, sus mediciones, fichas técnicas, métodos de obtención de datos, implementación de variables cambiantes, seguimiento y evaluación de procesos que contribuyen a la mejora continua por la que se deben regir las entidades prestadoras de salud del país

1.4.2 A nivel del estudiante

A través del desarrollo del presente proyecto se desarrollaran competencias del campo laboral e interpersonal, además de tener una experiencia realista del clima organizacional de una entidad, como se vinculan todos los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera y los nuevos que se desarrollan frente a las circunstancias laborales diarias a las que se ve vinculado durante el desarrollo de la pasantía, además de las experiencias que se obtendrán por medio del constante estudio de normas colombianas, documentos de referencia para la correcta elaboración de indicadores y documentos oficiales para la presentación de los resultados obtenidos durante el tiempo de duración del proyecto.

1.5 Objetivos

1.5.1 *Objetivo general*

Diseñar el tablero de mando de indicadores de la empresa Red Salud Integral IPS S.A.S de acuerdo a los macroprocesos de la entidad.

1.5.2 *Objetivos específicos*

Diagnosticar la base de datos actual de indicadores que se realizan en la empresa Red salud integral IPS S.A.S

Establecer las fichas técnicas de los indicadores requeridos de acuerdo a lo establecido en la resolución 0256del 2016 para dar seguimiento y control a los procesos que se realizan en la entidad además de los indicadores internos requeridos por cada líder de área.

Diseñar el tablero de mando de indicadores de la empresa Red salud Integral IPS S.A.S en los macroprocesos de gestión estratégica, gestión de apoyo y gestión de misional.

Socializar el tablero de mando de indicadores de la IPS de acuerdo a los macroprocesos de gestión Misional, Apoyo y estratégicos que influyen en los procesos a controlar de la entidad.

Implementar el tablero de mando de indicadores de Red Salud Integral IPS realizando el respectivo seguimiento de cumplimiento y alcance de las metas establecidas para cada proceso dentro de los macroprocesos en los cuales se orientan.

1.6 Alcances y limitaciones

1.6.1 *Alcance*

El actual proyecto iniciara con un diagnóstico de la información que la entidad Red SaludIntegral IPS presenta de acuerdo a lo establecido en los indicadores de calidad

de la resolución 0256 del 2016 en la cual se especifican las fichas técnicas de los procesos que intervienen en las entidades de salud, y que se estructuran de acuerdo a diversas variables, metas y métodos de obtención de la información que contribuyen a la evaluación correcta de las áreas.

1.6.2 Limitaciones

En los factores limitantes del proyecto se tendrán la disponibilidad del tiempo en cuanto a la creación de indicadores internos extras que los líderes de las áreas creen convenientes para controlar mejor los procesos que realizan diariamente en la entidad, además de los cambios internos de la entidad por su constante expansión y habilitación de diversos servicios que se realizan en cortos periodos de tiempo y que conllevan a ingreso de nuevo personal o cambio de jefes de área.

2. Marco referencial

2.1 Antecedentes

A continuación, se hace referencia de los antecedentes que presentan una relación e importancia en la realización del presente proyecto como guía pautada en cuanto a investigaciones anteriores en el diseño e implementación de tablero de mandos de indicadores internos por procesos regidos de acuerdo a la resolución 0256 del 2016.

2.1.1 *Antecedentes Internacionales*

(Guillermo Miranda, 2020). *Diseño de un tablero de control para la gerencia de distribución de una distribuidora eléctrica*. [Trabajo de grado para optar la maestría en administración de empresas, Universidad nacional de Litoral, Argentina].

El rápido crecimiento de la cantidad de usuarios, potencia operada y volumen de ejecución de obras de inversión, con el consecuente incremento de la extensión de las redes de distribución de energía, que han registrado en los últimos años muchas de las distribuidoras eléctricas en Argentina han generado “caos” en las gerencias operativas de las mismas en su trabajo diario. La Gerencia de Distribución de la Distribuidora de Energía de Entre Ríos (ENERSA), no es la excepción del caso. El objetivo del presente trabajo es formular un “Tablero de Control” para esa Gerencia. Por esto se realiza un análisis exhaustivo de la misma, de los sectores que la componen y de sus actividades, como así también de la organización y su contexto con la finalidad de detectar aquellos puntos que se tornan indispensables de controlar. En primera instancia se concluye que la

herramienta que mejor se adapta al contexto en el que está trabajando la Gerencia es el Tablero de Control Operativo. Este permite establecer los indicadores críticos para la misma que facilitan la tarea de identificar aquellos que requieren de la atención o un accionar prioritario por parte del responsable de arbitrar las acciones para alcanzar los objetivos planteados. Para finalizar se realiza una pequeña reseña del proceso de implementación y publicación de algunos indicadores en la Intranet de la Gerencia de Distribución, mencionándose las implicancias que estos tipos de advenimientos trae aparejado cuando se realiza por primera vez en un ámbito no habituado a este tipo de herramientas.

El siguiente antecedente contribuirá en mostrar el grado de relevancia que se observa en entidades que implementan tableros de control operativos para sus procesos y en como por medio de los mismos se adquieren mejoras más rápidas y dinámicas marcadas por metas estipuladas y aclaradas que siempre buscan la mejora continua de cada entidad.

(Ariel Werner, 2017). *Tablero de control en el nivel gerencial de la firma Johnson Acero S.A.* [Trabajo de grado para optar la maestría en administración de empresas, Universidad nacional de Litoral, Argentina].

Durante los últimos años la firma Johnson Acero S.A. ha experimentado un significativo crecimiento en su estructura y descentralización. Este crecimiento ha repercutido de manera significativa en la gestión y en el control de la organización, provocando que las tradicionales técnicas de control de gestión requieran de una revisión para garantizar su adecuación al tamaño actual de la empresa. Por lo señalado, y atento a los riesgos que significa no controlar

correctamente las principales variables del negocio, resulta necesaria la implementación de nuevas herramientas que permitan que el contralor de la gestión de las gerencias sea efectuado de una manera más profesional y acorde al tamaño y las características de la organización. En el presente trabajo se analizan diversas herramientas con el propósito de brindar solución a la problemática planteada, investigando acerca de las bondades y limitaciones de cada una de ellas. Este análisis permite concluir que la herramienta que mejor se adapta a las características propias de la empresa y a su situación actual es el “Tablero de control directivo”. El tablero permite establecer indicadores que permitan medir las cuestiones que la empresa considera de mayor criticidad. Mediante el establecimiento de objetivos e intervalos de aceptabilidad del indicador, es posible distinguir de manera sencilla cuales son los factores que requieren mayor atención y quien es el responsable de tomar las decisiones tendientes a alcanzar los objetivos propuestos.

El anterior antecedente aporta al actual proyecto una base sólida en cuanto a la aplicabilidad de nuevas herramientas, diseños intuitivos, explicaciones oportunas y elaboración de un tablero de control que incluya todos los procesos de acuerdo a sus áreas y contribución para alcanzar las metas planteadas y gestionadas por la empresa.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

(Cecilia Mendoza., Héctor Santilla., Edwin C. Figueroa. & Oscar J. Galvis, 2018). *Propuesta de implementación de un tablero de indicadores para conocer la eficiencia en la prestación de los servicios de salud de cada actor del sistema*

general de seguridad social en salud a la población colombiana. [Trabajo de grado para optar al título de especialista en gerencia de proyectos en inteligencia de negocios, Instituto Universitaria Politécnico Grancolombiano, Bogotá].

Este documento describe la propuesta de implementación de un tablero de indicadores en la Superintendencia Nacional de Salud, como un estudio de caso, para conocer la eficiencia en la prestación de los servicios que presta cada entidad de salud a la Población Colombiana, para incentivar el uso de la inteligencia de negocios implementando la metodología de indicadores de gestión de las normas ISO-9000:2000, para reducir los costos de personal. La Superintendencia Nacional de Salud, como ente regulador, tiene a su disposición información sobre la prestación de los servicios de cada una de las entidades las cuales son: Entidades Promotoras de Salud (EPS), Instituciones Prestadores de Salud (IPS), Entes Territoriales y Cajas de Compensación.

El anterior antecedente servirá como guía frente a la importancia que presenta un tablero de control de los indicadores por procesos dentro de una entidad con lo cual contribuye al control de las falencias que se presentan en el transcurso del tiempo de acuerdo a las actividades diarias que se realizan y que por medio de ellas se logran el alcance de las metas propuestas por la empresa para marcar una competencia dentro del sector salud.

(Carolina A. Linares., Mónica Poveda. & Mauricio Pinzón, 2017) *Propuesta para la implementación de un tablero de control de indicadores de seguimiento semestral de tutelas en la EPS XYZ.* [Trabajo de grado para optar al título de especialista en gerencia de proyectos en inteligencia de negocios, Instituto Universitaria Politécnico Grancolombiano, Bogotá].

El trabajo esta caminado para realizar mejoras en toda la trazabilidad que lleva consigo el proceso de tutelas dentro de una EPS, con el fin de poder reducir estos procesos en contra de ésta a través de un tablero de control que permita obtener indicadores de gestión que sirvan como base efectiva para la toma de decisiones y de esta manera mejorar la prestación del servicio dentro las diferentes IPS que tenga contratada la EPS XYZ. Generando las autorizaciones en tiempo prudente para la prestación de servicios tanto de procedimientos, ayudas diagnósticas y todo lo relacionado con medicamentos y que de esta manera los afiliados a la EPS no sientan que se le está vulnerando su derecho a la salud sino por el contrario que se sientan satisfechos con la prestación del servicio por parte de la EPS. Los resultados esperados serán la reducción en gran medida de las tutelas y las diferentes etapas procesales (trámites de desacatos y sanciones).

Para lograr el objetivo de este tablero de control se requiere que se fortalezca una filosofía empresarial de mejora continua y el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada que tenga como objetivo la prestación oportuna y de calidad de servicios de salud a cada uno de los afiliados de la EPS XYZ.

El tablero de control permitirá medir el desempeño cada una de las áreas que intervienen en la no prestación adecuada de los servicios de salud de la EPS (tutelas, salud, autorizaciones, convenios, red de prestadores) en resultados financieros, atención, relación y satisfacción de los afiliados.

Facilita el control de los resultados financieros, aumentando la red de prestación de servicio de tal manera que citas, mayor disponi bi se reduzcan los trámites para los afiliados, mayor disponibilidad de lidad de medicamentos, autorizaciones oportunas y reducción notable de tutelas 3.2. contra la Ingles EPS XYZ.

El presente antecedente contribuirá al proyecto en la relevancia que presentan los indicadores para controlar procesos diversos y estructurar una metodología fácil de aplicar y entender por cada área que intervenga, además de ser mas flexible e intuitiva en resultados cuantificables de acuerdo los niveles de cumplimiento de un proceso en un periodo de tiempo.

(Carolina Gómez., Karen J. Rodríguez. & Adriana M. Toro, 2014). *Diseño de un tablero de control para una institución prestadora de servicios de salud privada de III nivel de atención*. [Trabajo de grado para optar al título de especialista en gerencia de IPS, Universidad CES, Medellín].

En el momento actual, las empresas se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo, por lo cual contar con herramientas de gestión basadas en mediciones y controles de los procesos, hace necesario el establecimiento de un sistema de indicadores que permitan a la alta dirección y en general a toda la organización, disponer de información fidedigna para la toma de decisiones que apunten al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales y los exigidos por el marco normativo vigente. Bajo este panorama, las organizaciones se ven sometidas a múltiples exigencias para cumplir su misión, enfrentar con éxito el mercado y dar cabal cumplimiento a los requisitos legales, todo ello enmarcado dentro de un direccionamiento estratégico que va encaminado entre otros objetivos a lograr la satisfacción de todos sus stakeholder.

El anterior antecedente aportara al presente proyecto una línea de importancia en cuanto a lo que denota la implementación de tablero de mando en entidades de salud, en medición de procesos, evaluación, seguimiento y acciones a mejorar para el cumplimiento de metas establecidas por la organización.

(Angie J. Molina., Andrea C. Herrera., Leonardo Chacón, & Luis A. Suarez, 2019).

Propuesta para la construcción de un tablero de control para la EPS Polisalud orientado a monitorear la eficiencia operativa de sus contratos con las IPS. [Trabajo de grado para optar al título de especialista en gerencia de proyectos en inteligencia de negocios, Instituto Universitaria Politécnico Grancolombiano, Bogotá].

El presente trabajo contiene el marco para la definición de un proyecto de inteligencia de negocios aplicado al sector salud en Colombia. La salud es uno de los temas más delicados del país por las diferentes problemáticas socioeconómicas que presenta. Uno de los problemas destacados es el esfuerzo operativo para la medición de la efectividad de los contratos entre las Entidades prestadoras de salud (en adelante EPS) y las Instituciones prestadoras de servicios (en adelante IPS). El proyecto busca mejorar la eficiencia del proceso de contratación facilitando la toma de decisiones basadas en información oportuna y confiable.

El presente antecedente denota la influencia que presenta para las empresas el tener un tablero de control para manejar todo tipo de procesos que contribuyan al control interno y externo de la organización siendo viable la aplicación de indicadores para contratistas o auditorías externas a los prestadores de servicios asociados a la entidad.

2.2 Marco Contextual

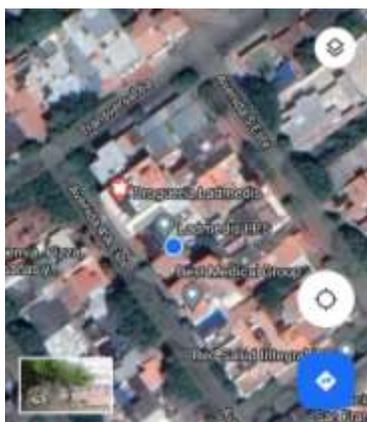
2.2.1 Información general de la empresa

2.2.1.1 Ubicación y razón social

La empresa Red Salud Integral IPS es una entidad prestadora de servicios domiciliarios y venta de tanques de oxígeno, la cual cuenta con una sede en la ciudad de Cúcuta, una sede en el municipio de Ocaña y otra sede en el municipio de Pamplona. Con respecto a la sede principal se encuentra ubicada en el barrio Popular en la dirección Avenida 4AE #5-29 respectivamente. Ver la ubicación en la figura 2.

Figura 1.

Ubicación satelital Red Salud Integral IPS



Fuente <https://www.google.com/maps/>

A continuación, en la figura 3 se ilustra el logotipo de Red Salud Integral IPS.

Figura 2.

Logotipo Red Salud Integral IPS



Fuente Red Salud Integral IPS. 2019

2.4.1.2. Misión

Somos una IPS dedicada a brindar servicios integrales de salud a través de un modelo de atención domiciliaria, administración de oxígeno domiciliario y transporte asistencial, contando con nuevas tecnologías y un recurso humano idóneo y capacitado, con parámetros de seguridad, responsabilidad, respeto y pertinencia en la prestación de los servicios.

2.4.1.3. Visión

Para el 2023 RED SALUD INTEGRAL IPS, será reconocida a nivel regional y nacional como una empresa competitiva y confiable en la prestación de los servicios de salud, la sostenibilidad financiera y la excelencia operacional.

2.4.1.4. Valores corporativos

Respeto: Garantizamos a cada usuario el mejor cuidado en la prestación de nuestro servicio.

Calidez: Brindamos buen trato a nuestro personal, así como amabilidad y cordialidad a nuestros clientes y usuarios.

Ética y moral: La aplicamos en nuestra actividad profesional en la relación con el paciente, el trabajo y las decisiones que tomamos como empresa.

Honestidad: Nos caracteriza la transparencia en los pensamientos, actitudes y comportamientos dentro y fuera de la institución.

Compromiso: Somos fieles en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.

Tolerancia: Nos enfocamos hacia la protección y el mantenimiento del mayor nivel de bienestar de nuestros usuarios.

Solidaridad: Trabajamos con nuestros compañeros en una aptitud de contribución, cooperación y compromiso.

Liderazgo: Establecemos objetivos alineados a la estrategia de la compañía y comunicarlos adecuadamente.

2.4.1.5. Objetivos corporativos

Dentro de la plataforma estratégica los siguientes objetivos corporativos que le permitirán llevarla al cumplimiento de sus metas corporativas en el mediano plazo.

Disponer de una infraestructura y tecnología adecuada. Asegurar la excelencia operacional.

Ampliar los servicios y el número de usuarios a través de contratos y convenios.

Brindar un servicio oportuno, de calidad, con calidez humana, honestidad y ética a nuestros usuarios.

Cumplir las disposiciones legales y reglamentarias concernientes al servicio de atención domiciliaria.

Brindar capacitación y actualización al equipo de trabajo en temas de interés para la prestación del servicio.

Lograr el bienestar del equipo de colaboradores.

2.4.1.6. Política de calidad

RED SALUD INTEGRAL IPS es una empresa prestadora de servicios integrales

de salud domiciliaria que cuenta con un equipo de colaboradores competente, comprometido y con calidad humana, así como la tecnología de punta necesaria para garantizar el cumplimiento de los requisitos de los clientes como son la oportunidad en el servicio, eficiencia y ética profesional.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 *Tablero o cuadro de mando*

Un cuadro de mando o tablero de mando es una “herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización. (Norma UNE 66175:2003).

El tablero de mando de indicadores de los procesos de Red Salud Integral se base en las fichas técnicas creadas según la necesidad de controlar y cuantificar el cumplimiento de metas que la entidad plantea como las deseadas o estipuladas de acuerdo a la resolución 0256 del 2016 obteniendo su información de diferentes puntos de información que ofrece la empresa, y que contribuye a que la misma se posicione en los estándares de calidad estipulados según resoluciones colombianas.

2.3.2 *Resolución 0256 del 2016*

“Se dictan las disposiciones en relación con el Sistema de Información para la Calidad y se establecen los indicadores para el monitoreo de la calidad en salud”

(Ministerio de salud y protección social, 2016, Indicadores de calidad resolución 0256 del 2016).

Resolución en la cual se estipulan las fichas técnicas de acuerdo a los procesos que rigen a las entidades de salud en el país, y por medio de la cual se dan una serie de datos pertinentes para la obtención de los indicadores requeridos que conlleve al cumplimiento de metas de acuerdo a la calidad de prestación de los servicios ofertados por las entidades.

2.3.2.1 Indicadores

“los indicadores son la medida del estado y desempeño de un macro proceso, proceso o actividad, en un momento determinado e indican el grado en que se están logrando los objetivos. En consecuencia, se entiende por indicador el conjunto de variable cuantitativa o cualitativa que se va a medir y monitorear. Cada perspectiva está integrada por un conjunto de indicadores. (Serna, 2005).

De acuerdo a lo anterior los indicadores son de gran relevancia ya que por medio de ellos se puede cuantificar un proceso, llevar seguimiento a un área y buscar constantemente el logro de metas de la entidad.

2.3.3 Mapa de macro procesos

“Es la representación gráfica de una organización que se gestiona por procesos, en este podemos identificar de manera inmediata las principales características de la organización, sus macro procesos, su enfoque de clientes, enfoque de calidad, mejora continua, entre otros” (Revista Espacios, 2019, p. 5).

El mapa de macro procesos de la entidad Red Salud Integral IPS es una

representación visual de la estructuración de los procesos internos ejecutados dentro de la organización a partir del cual se estructura la información y que por medio de ella se analiza la ubicación de cada área, su interrelación con las demás y la mejora continua de metas encaminadas a la excelencia en los servicios de la entidad.

2.3.4 Matriz DOFA

El análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.

Las cuatro dimensiones son una extensión de los encabezados sencillos de Pro y Contra.

La plantilla del análisis DOFA es generalmente presentada como una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. El ejemplo de abajo, Ver figura 1 en la cual se incluyen preguntas de ejemplo, cuyas respuestas deben ser insertadas en la sección correspondiente. Las preguntas son sólo ejemplos, o puntos de discusión, que pueden ser obviamente modificados según el tema del análisis.

Es importante identificar y describir claramente el tema analizado mediante DOFA, de forma que las personas que participen entiendan el propósito y sus implicaciones.

Ver Figura 1.

Figura 3.

Plantilla de análisis DOFA

Tema del análisis: (define aquí el tema a analizar)	
<p>fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ventajas de la propuesta? • ¿Capacidades? • ¿Ventajas competitivas? • ¿FVV's (propuesta única de ventas)? • ¿Recursos, activos, gente? • ¿Experiencia, conocimiento, datos? • ¿Reservas financieras, retorno probable? • ¿Marketing – alcance, distribución, awareness? • ¿Aspectos innovadores? • ¿Ubicación geográfica? • ¿Precio, valor, calidad? • ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones? • ¿Procesos, sistemas, TI, comunicaciones? • ¿Cultural, actitudinal, de comportamiento? • ¿Cobertura gerencial, sucesión? 	<p>debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Desventajas de la propuesta? • ¿Brechas en la capacidad? • ¿Falta de fuerza competitiva? • ¿Reputación, presencia y alcance? • ¿Aspectos Financieros? • ¿Vulnerabilidades propias conocidas? • ¿Escala de tiempo, fechas tope y presiones? • ¿Flujo de caja, drenaje de efectivo? • ¿Continuidad, robustez de la cadena de suministros? • ¿Efectos sobre las actividades principales, distracción? • ¿Confiabilidad de los datos, predictibilidad del plan? • ¿Motivación, compromiso, liderazgo? • ¿Acreditación, etc? • ¿Procesos y sistemas, etc? • ¿Cobertura gerencial, sucesión?
<p>oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Desarrollos del mercado? • ¿Vulnerabilidades de los competidores? • ¿Tendencias de la industria o de estilo de vida? • ¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones? • ¿Influencias globales? • ¿Nuevos mercados, verticales, horizontales? • ¿Mercados objetivo nicho? • ¿Geografía, exportación, importación? • ¿Nuevas propuestas únicas de venta? • ¿Tácticas - sorpresa, grandes contratos, etc? • ¿Desarrollo de negocios o de productos? • ¿Información e investigación? • ¿Sociedades, agencias, distribución? • ¿Volumenes, producción, economías? • ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda? 	<p>amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Efectos políticos? • ¿Efectos legislativos? • ¿Efectos ambientales? • ¿Desarrollos de TI? • ¿Intenciones de los competidores? • ¿Demanda del mercado? • ¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas? • ¿Contratos y alianzas vitales? • ¿Mantener las capacidades internas? • ¿Obstáculos enfrentados? • ¿Debilidades no superables? • ¿Pérdida de personal clave? • ¿Respaldo financiero sostenible? • ¿Economía – local o extranjera? • ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

Fuente: Alan Chapman, Análisis DOFA y análisis PEST

Por medio de la matriz DOFA se analizará la información obtenida a partir de la base de datos existente de Red Salud Integral IPS, y las fichas técnicas de algunos indicadores normativos que se realizan por parte de la empresa, los cuales no cumplen con lo esperado en cuanto a la selección de variables y métodos de obtención de los resultados por parte del área de calidad lo que brinda la oportunidad de hacer mejoras desde el principio unificando el tablero de mando según requerimientos específicos.

2.4 Marco Conceptual

Actas: es aquel documento en el cual se redacta a través de un registro escrito los temas que han sido tratados junto a las conclusiones o acuerdos que han resultado en dicha reunión.

Cronogramas: Es una herramienta gráfica que presenta un detalle de las actividades que se deben desarrollar en los tiempos establecidos, al momento que se emprende un proyecto.

Diagrama PERT: herramienta que se utiliza para programar, organizar y planificar en detalle las tareas de un proyecto.

Encuesta: es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida.

Ficha Técnica: documento que describe las características principales, la composición y las aplicaciones de un producto, aportando información detallada sobre los aspectos del mismo.

Indicadores: son la medida del estado y desempeño de un macroproceso, proceso o actividad, en un momento determinado e indican el grado en que se están logrando los objetivos.

Lista de chequeo o Checklist: son aquellos formatos de control, que se crean para registrar actividades repetitivas y controlar el cumplimiento de una serie de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática. Se señalan además los principales usos, cómo usarlas y cuáles son los aspectos que se verifican.

Matriz Documental de Datos: se define como un esquema de documentos y/o transacciones realizado en forma secuencial y sistemática a los fines de evaluar la consistencia y correspondencia de cada uno de ellos dentro del sistema de información. Dando una ubicación clara de la ubicación dentro de esta herramienta.

Matriz de recolección de la información: herramienta que permite ordenar un conjunto de observaciones dentro de un esquema de filas y columnas.

2.5 Marco Legal

Resolución 0256 del 2016: Se dictan las disposiciones en relación con el Sistema de Información para la Calidad y se establecen los indicadores para el monitoreo de la calidad en salud (Ministerio de salud y protección social, 2016, Indicadores de calidad resolución 0256 del 2016).

3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que representa el proyecto a realizar en Red Salud Integral IPS es del tipo mixto, según Viteri (2012) quien lo define como:

la investigación que se sustenta en las fortalezas de cada método (cuantitativo y cualitativo) y no en sus debilidades; formular el planteamiento del problema con mayor claridad, así como las maneras más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación; producir datos más ricos y variados mediante la multiplicidad de observaciones, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis; potenciar la creatividad teórica por medio de suficientes procedimientos críticos de valoración; efectuar indagaciones más dinámicas, apoyar con mayor solidez las inferencias científicas; permitir una mejor exploración de los datos; oportunidad para desarrollar nuevas destrezas o competencias en materia de investigación, o bien reforzarlas.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente este tipo de investigación es el más adecuado para recolectar la información cuantitativa en las matrices de indicadores que se desea diseñar e implementar bajo las directrices del área de calidad y que son de gran importancia para la evaluación interna y externa de la entidad con respecto a los cumplimientos esperados y obtenidos en las áreas que componen los macro procesos en los cuales se sustentan la amplia delegación de actividades que se deben realizar diariamente y que conllevan al excelente funcionamiento de la empresa.

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población

La población que se delimitará para el desarrollo del presente proyecto se basa en las áreas de mayor flujo de trabajo en la entidad de RSI que se encuentran ubicadas en el mapa de macroprocesos en las líneas de Gestión estratégica, en las cuales se encuentran las bases de toma de decisiones de la entidad, La gestión de apoyo, por medio de la cual se alinean todos los procesos internos de la entidad que no entran en contacto directo con la prestación de servicios pero generan un gran impacto interno en cuanto a cómo prestarlos y las herramientas documentales para este fin, el proceso de gestión misional, en la cual se ubica todas las prestaciones a los usuarios pertenecientes a Red Salud Integral y por último se encuentra el área de gestión de control, basada en las auditorías internas que se realizan en la entidad desde el las áreas de calidad, seguridad de paciente, sistemas entre otras, en donde este proceso no se generaran ni medirán indicadores para el presente proyecto por decisión de la empresa.

Los macroprocesos de la entidad se encuentran estructurados y desglosados en sus diferentes procesos y se observan en la tabla 1, a continuación:

Tabla 1.

Población de Macroprocesos

Macroproceso	Cantidad de personas
Estratégico	3 líderes de los procesos para la obtención de la información.
Apoyo	9 líderes de los procesos de los cuales se obtendrá la información de los respectivos indicadores.
Misional	2 líderes de los procesos para la obtención de información.

Total, de población	14 personas
----------------------------	--------------------

Fuente Autor del proyecto

De acuerdo a lo anterior la población que se tendrá para el desarrollo del presente proyecto es de 14 personas que desempeñan las actividades diarias de los procesos a medir y evaluar en los indicadores de la entidad Red Salud Integral IPS. Y que se relación en la tabla 2 que se presenta a continuación:

Tabla 2.

Personal a cargo de los macroprocesos - Indicadores a medir y evaluar de RSI.

Macroproceso	Personal Líder del Proceso
Macroproceso Estratégico	1 gerente
	1 coordinador de calidad
	1 coordinador de seguridad del paciente
Macroproceso de Apoyo	1 líder de facturación
	1 líder de contabilidad
	1 líder de tesorería
	1 líder de SIAU
	1 responsable de SST
	1 líder de sistemas
	1 líder de archivo
1 líder de talento humano	
Macroproceso Misional	1 líder de insumos y suministros
	1 coordinador del programa de atención domiciliaria.
	1 coordinador de transporte asistencial domiciliario

Fuente Autor del proyecto

3.2.2 Muestra

Según Arias, (2006) describe la muestra como un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible, a partir del cual se designara como muestra los procesos que forman la base de cada macro proceso de la entidad y que se describen en la tabla 1, de acuerdo a los indicadores que conlleven al buen regir y acreditación en

cumplimiento de metas de la entidad Red Salud Integral IPS.

Tabla 3.

Muestra

Macroproceso	Cantidad de personas en el proceso
Macroproceso Estratégico.	
Gerencia	1 gerente
Gestión de la Calidad	1 coordinador de Calidad
Seguridad del Paciente	1 coordinador de Seguridad del Paciente
Total, de personal en el macroproceso Estratégico.	3
Macroproceso de Apoyo	
Gestión Contable y Financiera.	1 líder de facturación
1. Facturación.	1 líder de contabilidad
2. Contabilidad	1 líder de tesorería
3. Tesorería	
SIAU	1 líder de SIAU
Seguridad y Salud en el Trabajo	1 responsable de SST
Gestión de la Información	1 líder de sistemas
Gestión Administrativa	
1. Administración	1 líder de archivo
2. Archivo	
Talento Humano	1 líder de talento humano
Gestión de insumos y suministros	
1. Insumos y suministros	1 líder de insumos y suministros
2. Oxígeno	
Total, de personal en el macroproceso Estratégico.	9
Macroproceso Misional	
Programa de Atención Domiciliaria	1 coordinadora de Programa de Atención Domiciliaria
1. Atención de Enfermería	
Transporte Asistencial Domiciliario	1 coordinador de ambulancias

Total, de personal en el macroproceso Estratégico.	2
--	---

Fuente Autor del proyecto

De lo anterior se observa que la muestra del proyecto no supera las 50 personas que hacen parte de la obtención de la información que contribuye a la medición y evaluación del tablero de mando de indicadores por lo cual el total de la población son 14 líderes de procesos que serán tomados como la misma muestra.

3.3 Instrumentos para la recolección de información

3.3.1 Información primaria

Para la obtención de la información necesaria que contribuya a la correcta ejecución del presente proyecto, se hará por medio de las siguientes herramientas presentadas a continuación.

Para el desarrollo del primer objetivo se hará uso de tres herramientas siendo las mismas, una encuesta con respecto a la información con la que cuentan los líderes de anteriores indicadores o su conocimiento respecto a que mide un indicador, como se crea, su respectiva utilidad y con qué objetivo se realiza cada uno de ellos de acuerdo a su respectiva área, Anexo 1.

La segunda herramienta que se diligenciara para dar medición a la información obtenida de las encuestas se representa en una matriz de recolección de información en la cual se registrara lo concerniente a las respuestas y obteniendo por medio de la misma los respectivos gráficos para un análisis más claro y objetivo de la información, Anexo 2.

Para el análisis de la información obtenida en la tercera herramienta se hará uso de la matriz DOFA en la cual se evaluara las fortalezas, debilidades, puntos fuertes y aquellos a mejorar en cuanto a los conocimientos previos de un indicador y a partir del cual se planteara una capacitación con respecto a los indicadores desde el área de calidad a los líderes de los procesos involucrados

terminando con esta última las aclaraciones y alcanzando un conocimiento general sólido con respecto a lo que se va a realizar de indicadores y con qué objetivo se crea el tablero de mando de indicadores de Red Salud Integral IPS, Anexo 3.

En relación al segundo objetivo los indicadores que aplican a la entidad de acuerdo a la resolución 0256 del 2016 serían los siguientes: tiempo promedio de espera, caídas, eventos adversos, recomendación y satisfacción global de los usuarios los cuales ya se encuentran establecidos en Red Salud Integral las fichas técnicas para hacer cumplimiento de la normativa colombiana y los cuales solo se anexaran al tablero de mando de indicadores teniendo en cuenta algunas modificaciones con respecto a las fuentes de información para la obtención del numerador y denominador, de lo cual se anexa la ficha técnica de uno de estos indicadores manejados hasta el momento por la entidad, Anexo 4.

El tercer objetivo del proyecto se plantea el diseño del tablero de mando de indicadores de Red Salud Integral IPS, para el cual se presenta en el anexo 5, el boceto primario y sujeto a los respectivos cambios de acuerdo a lo que se va necesitando para un correcto análisis de la información obtenida por medio de ellos, a su vez también se relaciona un diseño primario de la ficha técnica de los indicadores de acuerdo a los criterios que contemplan un indicador completo y con una variable clara en su representación gráfica de los datos, Anexo 6.

3.3.2 Información secundaria

Se implementarán como fuentes de información secundaria la resolución 0256 del 2016 donde se encuentran las directrices por las que se rigen las entidades de salud para poder prestar servicios bajo indicadores nacionales que estipulan la calidad mínima que se necesita para tener habilitados los mismo y la cual fue diseñada por el Ministerio de Salud y Protección Social (Anexo 7).

3.4 Análisis de la información

El análisis de la información obtenida se realizara por medio de la observación directa haciendo uso de tablas Excel, Drive institucional, correo institucional y formatos de Word, en los cuales se va a estructurar y organizar la información necesaria para la realización de los diseños e implementación del tablero de mando de indicadores de Red Salud Integral IPS de acuerdo a lo requerido por la resolución 0256 del 2016 y aquellos indicadores internos creados por la entidad para seguimiento y control de los procesos según necesidad de los líderes que manejan dichas áreas.

3.5 Cronograma de actividades

El presente cronograma que se visualiza en la Figura 4, describe las actividades a realizarse según los rangos de tiempo para el correcto desarrollo y finalización del proyecto.

Figura 4.

Cronograma de actividades

Cronograma de Actividades del Anteproyecto: Diseño E Implementación Del Tablero De Mando De Indicadores De Red Salud Integral IPS Enfocado A Los Macroprocesos De Gestión Estratégica, Gestión De Apoyo Y Gestión De Misional Ubicado En La Ciudad De San José De Cúcuta.																	
Diseñar el tablero de mando de indicadores de la empresa Red Salud Integral IPS S.A.S de acuerdo a lo establecido en la resolución 0256 del 2016 en Colombia enfocado en los macroprocesos de gestión estratégica, gestión de apoyo y gestión de control.		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diagnosticar la base de datos actual de indicadores que se realizan en la empresa Red salud integral IPS S.A.S	Realizar una encuesta respecto a la información primaria de los indicadores de RSI	X															
	Matriz de recolección de la información obtenida de las encuestas		X														
	Diseñar y realizar el análisis DOFA de la información			X													
	Diseñar borrador previo de indicadores de acuerdo a cada proceso.	X															
	Estructurar los indicadores de acuerdo y a necesidad de cada proceso.	X															
Determinar las fichas técnicas de los indicadores requeridos de acuerdo a lo establecido en la resolución 0256 del 2016 para dar seguimiento y control a los procesos que se realizan en la entidad además de los indicadores internos requeridos por cada líder de área.	Elaborar cronograma de reuniones con líderes para selección de indicadores acorde a necesidad y estipulación de Resolución 0256 del 2016.				X												
	Realizar reuniones de acuerdo a cronograma establecido y aprobado por líderes en espacios de tiempo adecuados.					X											
	Selección de indicadores por parte de líderes con metas y periodicidad establecida para cada proceso a controlar.						X										
	Elaborar cronograma de reuniones con líderes para presentación a gerencia y aprobación de indicadores con metas y periodicidad según dictamen interno.							X									
Diseñar el tablero de mando de indicadores de la empresa Red salud Integral IPS S.A.S en los macroprocesos de gestión estratégica, gestión de apoyo y gestión de estratégica.	Realizar reuniones de acuerdo a cronograma establecido para selección final de indicadores por parte de líderes y gerencia en común acuerdo.							X		X	X						
	Diseño del tablero de mando de indicadores de acuerdo a los macro procesos evaluados por cada área que denotan relevancia y contribuyen a la eficiencia de los mismos en la entidad.																
	Socializar el tablero de mando de indicadores a cada líder y área.														X		
Socializar el tablero de mando de indicadores de la IPS de acuerdo a los macroprocesos de gestión Misional, Apoyo y estratégicos que influyen en los procesos a controlar de la entidad.	Capacitar a los líderes en la estructura, diseño y disposición de los datos dentro de las fichas técnicas de los indicadores													X			
	Retroalimentar la importancia de ingresar los datos reales de cada variable para la correcta obtención de metas.													X			
	Evaluar por medio de la implementación del tablero de indicadores de Red Salud Integral IPS, el correcto manejo de variables, y cumplimiento de metas establecidas.															X	
Implementar el tablero de mando de indicadores de Red Salud Integral IPS en los meses de noviembre y diciembre realizando el respectivo seguimiento de cumplimiento y alcance de las metas establecidas para cada proceso dentro de los macroprocesos en los cuales se orientan.	Analizar los resultados obtenidos versus los esperados de acuerdo a cada proceso.														X		
	Conocer el porcentaje de cumplimiento del sistema de gestión de calidad de acuerdo a los resultados obtenidos en el cumplimiento de metas de la entidad															X	X

Fuente Autor del proyecto

Además del cronograma se anexa un diagrama PERT en el cual se visualizan las actividades y sus tiempos límites para la ejecución de las mismas y se muestra a continuación por medio de la tabla 4 y figura 5 en las cuales se relaciona gráficamente.

Tabla 4.

Actividades a realizar en la ejecución del proyecto.

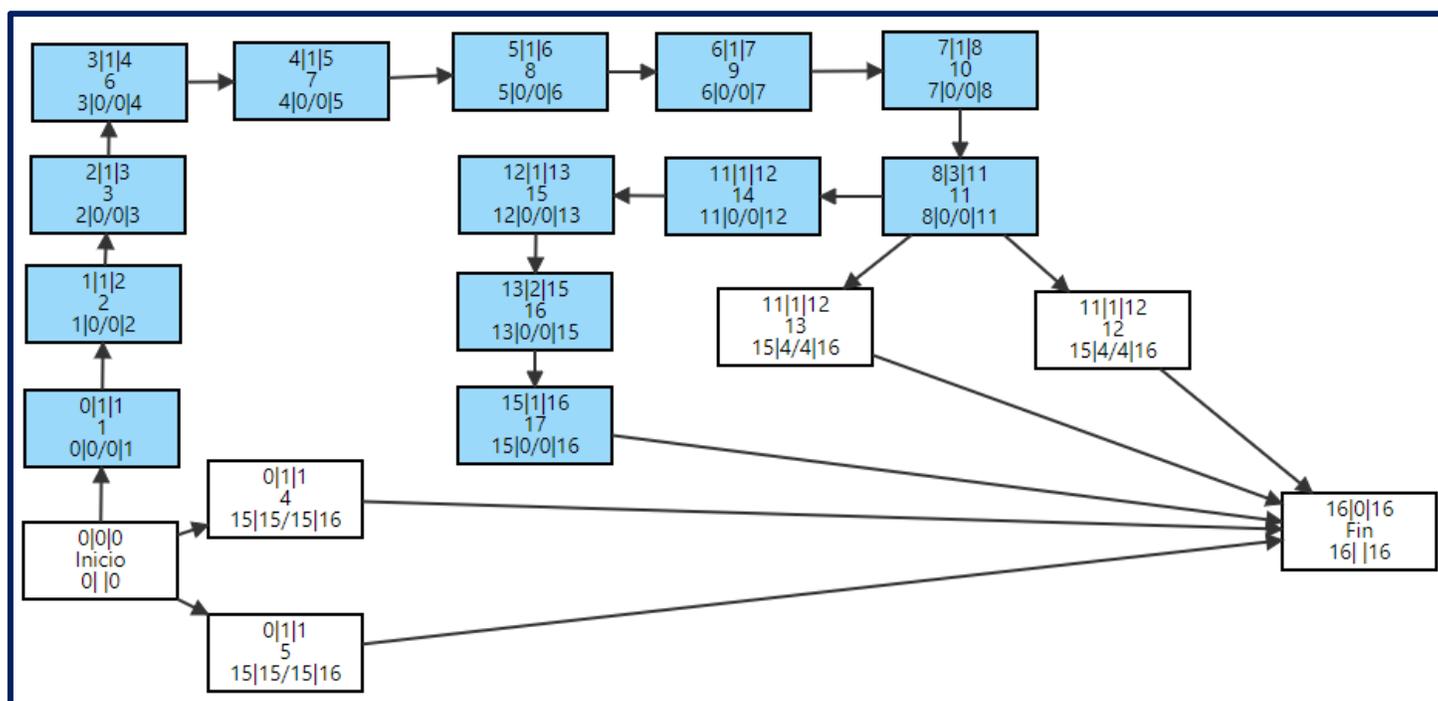
N°	Actividad	Tiempo (Semanas)
1	Realizar una encuesta respecto a la información primaria de los indicadores de RSI	1
2	Matriz de recolección de la información obtenida de las encuestas	1
3	Diseñar y realizar el análisis DOFA de la información	1
4	Diseñar borrador previo de indicadores de acuerdo a cada proceso.	2
5	Estructurar los indicadores de acuerdo y a necesidad de cada proceso.	2
6	Elaborar cronograma de reuniones con líderes para selección de indicadores acorde a necesidad y estipulación de Resolución 0256 del 2016.	2
7	Realizar reuniones de acuerdo a cronograma establecido y aprobado por líderes en espacios de tiempo adecuados.	2
8	Selección de indicadores por parte de líderes con metas y periodicidad establecida para cada proceso a controlar.	2
9	Elaborar cronograma de reuniones con líderes para presentación a gerencia y aprobación de indicadores con metas y periodicidad según dictamen interno.	2
10	Realizar reuniones de acuerdo a cronograma establecido para selección final de indicadores por parte de líderes y gerencia en común acuerdo.	1
11	Diseño del tablero de mando de indicadores de acuerdo a los macro procesos evaluados por cada área que denotan relevancia y contribuyen a la eficiencia de los mismos en la entidad.	3
12	Socializar el tablero de mando de indicadores a cada líder y área.	1
13	Capacitar a los líderes en la estructura, diseño y disposición de los datos dentro de las fichas técnicas de los indicadores	2
14	Retroalimentar la importancia de ingresar los datos reales de cada variable para la correcta obtención de metas.	2

15	Evaluar por medio de la implementación del tablero de indicadores de Red Salud Integral IPS, el correcto manejo de variables, y cumplimiento de metas establecidas.	5
16	Analizar los resultados obtenidos versus los esperados de acuerdo a cada proceso.	4
17	Conocer el porcentaje de cumplimiento del sistema de gestión de calidad de acuerdo a los resultados obtenidos en el cumplimiento de metas de la entidad	3

Fuente Autor del proyecto

Figura 5

Diagrama PERT



Fuente Autor del proyecto

Ruta Crítica del sistema. De acuerdo a las actividades descritas el diagrama de PERT las actividades que no se pueden retrasar en la ejecución del presente proyecto serían las enumeradas en la tabla 5, con los siguientes numerales.

0 – 1 – 2 – 3 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 – 11 – 14 – 15 – 16 – 17 – Fin.

Por medio del anterior diagrama de PERT se observa los tiempos límites establecidos

para la realización de las actividades y se concluye que el proyecto de acuerdo a las proyecciones observadas se cumple a cabalidad en el plazo de las 16 semanas en que se debe implementar la pasantía, por lo cual la definición de tiempos y actividades es la correcta y óptima para realizar.

<p>resolución 0256 del 2016 para dar seguimiento y control a los procesos que se realizan en la entidad además de los indicadores internos requeridos por cada líder de área</p>	<p>metas y periodicidad establecida para cada proceso a controlar.</p>	
	<p>Elaborar cronograma de reuniones con líderes para presentación a gerencia y aprobación de indicadores con metas y periodicidad según dictamen interno.</p>	<p>X</p>
	<p>Realizar reuniones de acuerdo a cronograma establecido para selección final de indicadores por parte de líderes y gerencia en común acuerdo.</p>	<p>X</p>
<p>Diseñar el tablero de mando de indicadores de la empresa Red salud Integral IPS S.A.S en los macroprocesos de gestión estratégica, gestión de apoyo y gestión de misional.</p>	<p>Diseño del tablero de mando de indicadores de acuerdo a los macro procesos evaluados por cada área que denotan relevancia y contribuyen a la eficiencia de los mismos en la entidad.</p>	<p>X X X X X X X X</p>
<p>Socializar el tablero de mando de indicadores de la IPS de acuerdo a los macroprocesos de gestión</p>	<p>Socializar el tablero de mando de indicadores a cada líder y área.</p>	<p>X</p>
	<p>Capacitar a los líderes en la estructura, diseño y disposición de los datos dentro de las fichas técnicas de los indicadores</p>	<p>X</p>

4. Resultados y Análisis.

4.1 Objetivo General.

Diseñar el tablero de mando de indicadores de la empresa Red Salud Integral IPS S.A.S de acuerdo a los macroprocesos de la entidad.

4.2 Objetivos específicos.

4.2.1 Diagnosticar la base de datos actual de indicadores que se realizan en la empresa Red salud integral IPS S.A.S.

Para el diagnóstico inicial de la base de datos con la que contaba la institución y por medio de la cual hacia sus respectivos cargues de los indicadores normativos a los entes de control, se tomaron como ejemplo práctico las fichas técnicas (Anexo 8), en las cuales se relaciona los indicadores por norma de seguridad del paciente, proceso dentro de una IPS de alta importancia ya que por medio de esta área se establece todas las regulaciones que debe cumplir la entidad para prestar un servicio óptimo y de calidad respetando los derechos que tiene cada usuario que es atendido, sumando el antes, durante y después de cada procedimiento realizado, conllevando con esto a la medición y control de cada una de las actividades.

Estos indicadores del proceso de Seguridad del paciente se relacionan en el tablero de mando de indicadores diseñado para su respectiva implementación en el transcurso de la presente pasantía; además los códigos de SP-IND-01 a SP-IND- 18 respectivamente se relacionan a los indicadores establecidos para el presente proceso nombrado anteriormente, junto a sus enlaces directos en los indicadores a cada una de las presentes fichas técnicas relacionadas pertinentemente.

Las fichas técnicas de la entidad se realizaron de acuerdo a los siguientes ítems que complementan la información teórica y práctica en la estructuración de las mismas.

Parte superior de las fichas técnicas se estructura el encabezado en el cual se anexa, el logo de la entidad, la división de ruta en documentación basada en el macro proceso de gestión estratégica, gestión de la calidad y nombre del documento “Tablero de indicadores de RSI”. Posteriormente el código del documento, la versión y finaliza con la fecha de creación del documento. Lo anterior se observa en la figura 6.

Figura 6.

Encabezado del tablero de mando y fichas técnicas.

GESTIÓN ESTRATÉGICA	GE-GC-IND-01
GESTIÓN DE LA CALIDAD	Versión: 00
TABLERO DE INDICADORES DE RSI	Fecha: 28-10-2022

Fuente: Autor del proyecto.

Seguidamente las fichas contienen los siguientes ítems en el orden que se observa en la figura 7.

Figura 7.

Descripción de cada ítem de las fichas técnicas.

INDICADOR DE

Ítem en el cual se diligencia el proceso al cual pertenece el indicador y ficha técnica respectivamente.

Aspectos generales de la ficha técnica.

Macroproceso	
Nombre del indicador	
Objetivo del indicador	

Macroproceso: Se diligencia al que pertenece la ficha técnica, en su respectivo caso que sea del estratégico, misional, apoyo o de control.

Nombre del indicador:

Objetivo del indicador: Se complementa de acuerdo a la finalidad con la que se creo el indicador y la meta que se desea alcanzar terminado el tiempo establecido.

Proceso	
Código	

Proceso: Se diligencia el proceso al que pertenece la ficha técnica.

Código: Se complementa teniendo en cuenta las iniciales del proceso que correspondo, las siglas IND de indicador y el consecutivo de 01 en delante de acuerdo a la cantidad de indicadores que contenga el proceso. Ejemplo SP-IND-01. Lo cual quiere decir Seguridad del Paciente, primer indicador.

DEFINICIÓN OPERACIONAL	
Numerador	
Denominador	
Fórmula de Cálculo	
Unidad de Medida	
Responsable / Proceso	

Numerador y Denominador, se diligencian de acuerdo a las variables que intervienen en la obtención del indicador.

Formula del cálculo: Se expresa la formula escrita del numerador y denominador de acuerdo a los signos que conformen la correcta operación.

Unidad de medida: Se especifica si el resultado obtenido de la ficha técnica es en porcentaje, días, horas, etc.

Responsable del proceso: Nombre del cargo de la persona que diligencia los valores de las variables para la obtención del resultado a evaluar.

VARIABLES	
Fuente numerador	
Fuente denominador	
Periodicidad recomendada generación de información	
Periodicidad remisión de la información	
Vigilancia y control	

Fuente del numerador y denominador: Se nombran las diferentes maneras de obtener los valores necesarios para la digitación de las correspondientes variables del indicador.

Periodicidad de la información tanto recomendada o remitida se diligencia de acuerdo a lo establecido en el parámetro de meta.

Vigilancia y control: En las fichas técnicas este ítem es de completa responsabilidad del área de calidad en cada una de ellas.

ANÁLISIS DEL INDICADOR (MARQUE CON UNA X)					
Según tipo de indicador	SOGC		Normativo		Institucional IPS
	Calidad		Productividad		Oportunidad
	Eficiencia				

Análisis del indicador: Se realiza marcando que tipo de indicador representa para la entidad de acuerdo a su función principal.

UMBRAL DE DESEMPEÑO	
RANGO ESTABLECIDO	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS
	EXCELENTE
	ACEPTABLE
	DEFICIENTE

Fuente autor del proyecto

Umbral de desempeño: Se diligencia de acuerdo a la meta establecida, marcando la meta inicial como la “Aceptable”, la mejora máxima de esta meta como “Excelente” y un resultado inferior a la meta aceptable como “Deficiente”.

Lo anteriormente descrito hace referencia a la estructura que contiene las fichas técnicas de la entidad, diligenciamiento de acuerdo a cada ítem y posterior obtención de resultados que desplieguen las respectivas actividades de mejora de los procesos de ser necesario.

Posteriormente se realizó una encuesta respecto a la información primaria de los indicadores de RSI, con la finalidad de conocer los conceptos básicos que los líderes de cada proceso poseían de acuerdo a las partes que componen un indicador, su finalidad, importancia, ficha técnica y manejo de anteriores indicadores si llegaba a ser el caso. La presente encuesta conto con un total de 9 preguntas con selección de única respuesta para la facilidad del diligenciamiento y tabulación de la información, ya que se buscaba la agilidad en el desarrollo del proyecto tanto a nivel estudiantil como institucional (Anexo 9).

De acuerdo a los resultados obtenidos durante la aplicación de la encuesta a los 14 líderes de los diferentes procesos a medir y controlar por medio de los indicadores, se consolido la siguiente información a través de la matriz que se presenta a continuación en la tabla 5.

Tabla 5

Matriz de recolección de la información de encuesta de indicadores RSI.

N°	Pregunta	Cantidad de líderes que respondieron.		% Cumplimiento
		SI	NO	
1	¿Conoce que es un indicador?	10	4	71%
2	¿Comprende la funcionalidad de los numeradores y denominadores de un indicador?	9	5	64%
3	¿Entiende la finalidad con la que se crea un indicador?	10	4	71%
4	¿Cree que los indicadores son importantes para la medición y evaluación de los procesos que realiza en la entidad?	12	2	86%
5	¿Conoce cómo se determina la meta de un indicador?	4	10	28%
6	¿Comprende la importancia de la periodicidad en los indicadores?	5	9	36%
7	¿Entiende bajo que parámetros se crea el objetivo de un indicador?	6	8	43%
8	¿Conoce cómo se crea la ficha técnica de un indicador?	3	11	21%
9	¿Conoce algún indicador de la entidad que aplique a su área?	7	7	50%

Fuente: Autor del proyecto

De los resultados obtenidos en la presente tabulación de la encuesta se puede evidenciar lo siguiente:

De la primera pregunta se puede deducir que el 71% o 10 de los líderes encuestados conocen que es un indicador con lo cual la explicación de esta terminología durante la capacitación de indicadores será más breve y concisa, teniendo como prioridad en la explicación a los 4 líderes que no manejan este concepto.

En la segunda pregunta se evidencia que 9 de los 14 líderes conocen la funcionalidad de los numeradores y denominadores en los indicadores cuando estos son pertinentes para la medición de un proceso, pero aun así se realizara una profundización en este tema, ya que denota mucha importancia en el correcto hallazgo de las variables y medición de un proceso.

Por medio de la tercera pregunta se observa que 10 líderes comprenden la finalidad del porque se crea un indicador para un proceso o actividad, y los 4 líderes restantes manifestaron un interés particular en esta incógnita, ya que no se entendía en un principio el porqué de la creación de un tablero de mando de indicadores y el cómo este los relacionaba a la creación de la medición y control de sus actividades en al área. Este punto se tomó como de alta importancia alta y clave a su vez en la capacitación de indicadores de la entidad.

De la cuarta pregunta se obtuvo que el 80% de los encuestados manifestaron que los indicadores son de gran relevancia en la medición de sus procesos.

En la quinta pregunta se evidencio un déficit en relación a como se determina un indicador, al presentarse como resultado que solo el 28% de los encuestados respondieron que si a esta pregunta. Se anexo como punto clave en la capacitación de indicadores.

Por la sexta pregunta se analiza otra falencia en cuanto al termino periodicidad ya que solo 5 de los 14 líderes encuestados conocían y manejaban esta terminología. Para los demás líderes de

los procesos relacionados con el proyecto este término era desconocido o equivocado y además se anexó como otro punto a tratar en la capacitación programada la determinación de la periodicidad en la obtención de la información de cada indicador de acuerdo a un rango de tiempo especificado.

De la séptima pregunta se observó que solo el 43% de los líderes conocían los parámetros bajo los cuales se establece un indicador, que puede ser medible y que no, además de discernir entre indicadores con resultados potenciados a mejoras y aquellos únicamente de seguimiento a una actividad propia del cargo.

En la octava pregunta se evidencia que solo el 21% de los líderes conocían el cómo se crea una ficha técnica, sus ítems, como se implementa y del porque se liga a un objetivo en relación al nombre del presente indicador analizado por medio de ella.

En la última pregunta de la encuesta se analizó que el 50% de los líderes de los procesos relacionados con el presente proyecto han realizado indicadores a lo largo de sus actividades dentro de la actual empresa o en la experiencia laboral con la que cuentan. Deduciendo de lo anterior que la mitad de la población que hará parte del proyecto manejaba bases simples pero que deben ser reforzadas durante la capacitación de indicadores y extendida en los temas con mayores falencias evidenciados.

En conclusión, de la tabla se evidenció que la capacitación inicial planteada antes de la ejecución de la encuesta es de interés primordial ya que por medio de esta se retroalimentará o dará a comprender los conocimientos previos de los indicadores, los tipos de indicadores que se pueden presentar teniendo en cuenta los servicios, áreas y procesos que se realizan diariamente en la entidad. Por medio de la matriz DOFA que se presenta a continuación en la figura 8, se consolida de manera cualitativa lo observado durante el inicio y finalización de la capacitación de la cual todos los líderes marcaron las opciones de SI a cada una de las respuestas anteriores con lo cual se

da por confirmado que las bases de conocimiento inicial que se requería para dar comienzo al proceso están establecidos y entendidos en su totalidad.

Figura 8

Análisis DOFA de la capacitación de información esencial en la creación de indicadores.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Falencias en conocimientos específicos respecto a la medición de los procesos. - No se evidencia antecedente de indicadores de los procesos por áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación estratégica y concisa de los procesos a medir y la finalidad que se espera obtener con cada indicador. - Participación activa de los líderes de cada proceso en la creación de indicadores concisos y prácticos que deriven en evidencia gráfica del cumplimiento de objetivos en las reuniones con la gerencia.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - La entidad presenta un alto interés en la medición y control de los procesos por lo cual los indicadores se tienen como una de las actividades prioritarias a llevar a cabo. - Se evidencia en la entidad un alto sentido de pertenencia en el desarrollo de actividades y obtención de resultados acorde a los propuestos por la gerencia para la mejora continua de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - La obtención precisa de las variables de los indicadores en tiempos reales a través del software Generips (Sistema que maneja la entidad para los servicios asistenciales). - Tiempos de entrega de las variables de los indicadores por parte de los líderes en los primeros 5 días de cada mes vencido, por cuestiones de entrega de cuentas de cobro y facturación de los servicios ofrecidos a las EPS.

Fuente: Autor del proyecto

Como estrategia principal en su ejecución inmediata para subsanar las falencias obtenidas durante el primer sondeo de conocimiento de los líderes respecto al tema de indicadores central del presente proyecto, se eligió por la realización de una capacitación de nivel general en el cual se trataron los temas que mayor falencia presentó, además de un acompañamiento permanente a cada uno de los líderes con respecto a las preguntas que puedan surgir en las reuniones particulares que se realizaron posteriormente y en las cuales se seleccionaron los borradores de los primeros

indicadores a proponerse para cada uno de los procesos.

Posteriormente a los análisis obtenidos durante y después de la capacitación de indicadores con los líderes de cada uno de los procesos de la entidad, el área de calidad realizó algunos indicadores prueba para cada líder teniendo como parámetros para su selección que estos indicadores ayudaran a controlar o mostrar resultados de actividades que conllevaran a metas de mejora continua como entidad, logrando que la misma se posicione en un nivel más alto en el servicio de prestación y que a su vez se optimicen los procesos con la finalidad de dar ideas concisas a aquellas actividades de fácil medición, análisis y control (Anexo 10); por lo cual no se establecen indicadores de medición de actividades de cargo de cada uno de los líderes, ya que estas actividades se deben cumplir y gestionar como responsabilidad integral del líder del área respectiva.

Los borradores entregados por el área de calidad a los líderes de cada proceso durante la primera reunión posterior a la capacitación se establecieron como se observa en la figura 9.

Figura 9

Borrador de indicador de talento humano.

<p>5. Porcentaje de desacatos</p> <p>Variables que intervienen</p> <p>(Número de desacatos/Total tutelas) * 100</p> <p>Meta:</p> <p>Periodicidad:</p>

Fuente Autor del proyecto

En el diseño primario de los posibles indicadores se tuvo en cuenta, el nombre del indicador, las variables que se deberían tener para la obtención de esta información, fórmula de

cálculo del indicador, y los espacios de meta y periodicidad que se diligenciaban en el momento que el líder del proceso diera su aval.

Seguidamente se estableció el cronograma de reuniones de creación de indicadores que se puede observar a continuación en la figura 10 en el cual se estipularon las fechas y hora para los encuentros con los líderes de cada una de las áreas vinculadas al tablero de mando de indicadores de Red Salud Integral IPS.

Figura 10

Cronograma de reuniones de creación de indicadores

Cronograma de reuniones de Indicadores con Líderes - RSI				
Hora	Día			
	03 de enero	04 de enero	05 de enero	06 de enero
09:00 am - 09:15 am	Talento Humano	Facturación, Cartera y Glosa		PAD
09:15 am - 09:30 am			Oxígeno Domiciliario	
09:30 am - 09:45 am	Gestión de Insumos y Suministros			
09:45 am - 10:00 am		Contabilidad	Tesorería	Calidad
10:00 am - 10:15 am	SIAU			
10:15 am - 10:30 am		Archivo	Sistemas	Gerencia
10:30 am - 10:45 am	Seguridad del Paciente			Transporte Asistencial
10:45 am - 11:00 am				

Fuente: Autor del proyecto

4.2.2 Establecer las fichas técnicas de los indicadores requeridos de acuerdo a lo establecido en la resolución 0256 del 2016 para dar seguimiento y control a los procesos que se realizan en la entidad además de los indicadores internos requeridos por cada líder de área.

Durante el transcurso de la semana del 03 de enero al 06 de enero se realizaron las respectivas reuniones con los diferentes líderes en las cuales se estructuraron los indicadores pertinentes de cada área en donde se tenía como objetivo el control y medición de las actividades

específicas relacionadas con las mejoras en la prestación de los servicios por parte de la entidad y entrega de resultados a gerencia (Anexo 11) como análisis de los indicadores seleccionados por los líderes se realizó la siguiente tabla 6 de indicadores seleccionados en la reunión con los líderes, en donde se resumen de manera general la cantidad de indicadores por proceso.

Tabla 6

Indicadores seleccionados en la reunión con los líderes.

Macroproceso	Proceso	Cantidad de Indicadores
Gestión estratégica	Seguridad del paciente	16
	Calidad	1
Gestión de apoyo	Talento humano	5
	Gestión de insumos y suministros	5
	SIAU	5
	Facturación, cartera y glosa	7
	Contabilidad	9
	Archivo	7
	Oxígeno domiciliario	3
	Tesorería	5
	Sistemas	3
	Seguridad y salud en el trabajo	28
Gestión misional	Programa de atención domiciliaria	9

Fuente Autor del proyecto

De la tabla anterior se observó que la totalidad de indicadores finales seleccionados es de 103, entre los cuales la mayor parte corresponden a los procesos de seguridad del paciente, contabilidad, seguridad y salud en el trabajo y programa de atención domiciliaria.

Finalmente se realizó un formato de acta reunión en la cual se expresó el modo de la selección previa de los indicadores de la entidad de cada proceso presentado en el anexo 3 (Anexo 5).

Posteriormente se realizó un cronograma de selección final de indicadores de RSI, el cual se estableció para las reuniones de los líderes de área, líder de calidad y gerencia por medio de las cuales se haría la selección final de los indicadores más relevantes teniendo en cuenta que los

parámetros primarios para considerarse un indicador viable serian: que el indicador fuera viable y de fácil obtención de sus variables para calculo, que conllevara a la mejora continua de la prestación de los servicios de la entidad en optimización de estos, que el indicador se realizara para dar seguimiento y controlar un proceso crítico para la entidad y por último que no se creara para medir o controlar actividades propias del cargo del líder, ya que estas deben realizarse siempre según las responsabilidades del puesto para el buen desempeño del mismo. Finalmente, el cronograma se observa a continuación en la figura 11.

Figura 11

Cronograma de selección final de indicadores de RSI

Cronograma de reuniones de Indicadores con Gerencia - RSI		
Hora	Día	
	23 de enero	25 de enero
09:00 am - 09:15 am	Gestión de Insumos y Suministros	PAD
09:15 am - 09:30 am	SIAU	Seguridad del Paciente
09:30 am - 09:45 am	Sistemas	Calidad
09:45 am - 10:00 am	Archivo	Transporte Asistencial
10:00 am - 10:15 am	Tesorería	Gerencia
10:15 am - 10:30 am	Contabilidad	
10:30 am - 10:45 am		
10:45 am - 11:00 am		

Fuente: Autor del proyecto

Durante el desarrollo de selección final con la gerencia se hizo uso de diapositivas referentes a los indicadores propuestos (Anexo 12), en las cuales se presentaron de manera más practica en donde solo se anexo, nombre del indicador, fórmula de cálculo y meta establecida lo cual se puede ver una demostración en la figura 12 que se observa a continuación:

Figura 12

Indicadores reunión final, Gerencia – Líderes.



Fuente autor del proyecto

Finalizadas la respectivas reuniones se estableció un total de 83 indicadores de procesos institucionales que quedaron establecidos en el tablero de mando de indicadores de Red Salud Integral IPS y durante la última reunión realizada el 25 de enero del 2023 por direccionamiento de gerencia se optó por no realizar indicadores del proceso de seguridad y salud en el trabajo ya que se concluyó que este proceso lo realiza una empresa externa y la cual ya tiene parametrizados los indicadores de Red Salud Integral de acuerdo a sus procedimientos y manejos del área pertinente. Posteriormente se inició la gestión en la terminación de las respectivas fichas técnicas.

Seguidamente se realizó la tabla 7 en donde se relacionan el macro proceso, proceso, cantidad de indicadores y observaciones de los respectivos cambios en comparación a la selección previamente realizada.

Tabla 7.

Relación indicadores finales de Red Salud Integral IPS.

Macroproceso	Proceso	Cantidad de indicadores	Observaciones
Estratégico	Seguridad del paciente	18	Se anexaron 2 indicadores institucionales para medición de resultados del proceso a gerencia a parte de los 16 indicadores anteriores que aplicaban solo a la parte normativa como entidad.
	Calidad	1	Sin cambios.
Apoyo	Talento humano	13	Se anexaron 8 indicadores más al proceso, de los cuales 2 se anexaron del proceso de archivo a esta área, por pertinencia en la obtención de la información.
	Gestión de insumos y suministros	8	Se adicionaron 3 indicadores al proceso, basados en los inventarios fijos de la institución.
	SIAU	6	Se adjunto un indicador, centrado en la medición de una actividad de línea de frente.
	Facturación, cartera y glosa	7	Misma cantidad de indicadores, pero se refleja un cambio en el objetivo de 2 indicadores del proceso.
	Contabilidad	2	Se redujo la cantidad de indicadores de esta área ya que los seleccionados hacían parte de entrega de reportes a gerencia que no eran validables en un tablero institucional, por lo cual se estructuraron 2 indicadores de medición de entrega de informes y control de activos fijos.
	Archivo	3	Se disminuyeron los indicadores a 3 ya que se determinó que 2 pertenecían a otro proceso y los otros 2 planteados que se excluyeron eran medición de actividades obligatorias del cargo.
	Oxígeno domiciliario	3	Sin cambios.
	Tesorería	1	Se limito el proceso a un único indicador de oportunidad de compra en los insumos o dispositivos necesarios para la entidad.
	Sistemas	3	Sin cambios
	Seguridad y salud en el	0	Por determinación de gerencia, este proceso no será tomado en cuenta en el

	trabajo		desarrollo del tablero de mando de indicadores.
Misional	Programa de atención domiciliaria	19	Se anexaron 10 indicadores más a los planteados, entre los cuales se medirían actividades de las áreas de autorización, agendamiento y jefe de ruta que hacen parte del proceso de PAD.
	Transporte asistencial domiciliario	2	Se anexo al tablero de mandos el área de ambulancias de la entidad con 2 indicadores respecto a cumplimiento de metas establecidas con SOAT y aplicación de listas de chequeo en conocimiento de los procedimientos al personal del proceso.

Fuente autor del proyecto.

Finalmente se establecen las fichas técnicas de cada indicador del tablero de mando de la entidad con nomenclatura de acuerdo al proceso y cantidad secuencial de indicadores pertenecientes a este, iniciando con la secuencia en SP-IND-01 hasta el último establecido con nomenclatura TAD-IND-02. El acceso a estas fichas técnicas se da por medio del formato de Microsoft Excel del tablero de mando de indicadores, por medio de hipervínculos creados a partir de Drive que conlleve un manejo rápido de la información. (Anexo 13).

4.2.3 Diseñar el tablero de mando de indicadores de la empresa Red salud Integral IPS S.A.S en los macroprocesos de gestión estratégica, gestión de apoyo y gestión de misional.

El tablero de mando de indicadores de Red salud Integral IPS se estableció haciendo uso de la herramienta de Microsoft Excel vía drive en la cual por medio del análisis y selección de varios bocetos se logró establecer uno acorde a los colores azules institucionales, teniendo en cuenta a su vez la dinámica más eficiente en la ubicación de los indicadores y la división de cada proceso de acuerdo al mapa de macroprocesos de Red Salud Integral IPS completando al final el diseño final que se observa en la figura 13 (Anexo 14).

Figura 13***Tablero de mando de indicadores – ítems que lo componen.***

GESTIÓN ESTRATÉGICA	GE-GC-IND-01
GESTIÓN DE LA CALIDAD	Versión: 00
TABLERO DE INDICADORES DE RSI	Fecha: 19-12-2022

Encabezado del tablero de indicadores en el cual se presenta el macroproceso, proceso, nombre del documento “Tablero de mando de indicadores de RSI”, código, versión y fecha de creación.

TABLERO DE INDICADORES

Nombre del documento.

#	Macroproceso	Proceso	Sub-Proceso	Código del indicador

#: Columna designada para conocer el total de indicadores anexados al tablero de mando al final.

Macroproceso: Se especifica en este campo a que macroproceso pertenece el proceso nombrado.

Proceso: Se define el área a la que pertenece el indicador.

Subproceso: Se diligencia en caso que el proceso presente una subdivisión dentro del

se procedió a la creación de cada uno de los 84 indicadores seleccionados en la totalidad de los procesos a controlar de la entidad, y la entrega de resultados a final de cada mes de acuerdo a su periodicidad (Anexo 15).

4.2.4. Socializar el tablero de mando de indicadores de la IPS de acuerdo a los macroprocesos de gestión Misional, Apoyo y estratégicos que influyen en los procesos a controlar de la entidad.

La socialización del tablero de mando de indicadores de RSI se realizó mediante una reunión concretada con la gerencia y los líderes responsables de cada área que, hacia parte de los procesos a medir, controlar y evaluar en la ejecución de esta herramienta, la reunión se realizó el día 13 de marzo del 2023 reflejada en el anexo 16 del presente proyecto de acuerdo a formato institucional de la entidad.

Durante el desarrollo de la junta se explicaron las partes que conformaban el tablero de mando de acuerdo a lo expresado anteriormente en el objetivo tres del presente proyecto tomando en cuenta dudas y sugerencias por parte de los líderes y la gerencia, finalizando la reunión y quedando como compromiso la implementación del tablero de mando desde el mes de enero del 2023 y teniendo algunas excepciones para los procesos en los cuales la obtención de las variables del mes de enero fueran de difícil acceso iniciar en el reciente mes finalizado de febrero.

4.2.5. Implementar el tablero de mando de indicadores de Red Salud Integral IPS realizando el respectivo seguimiento de cumplimiento y alcance de las metas establecidas para cada proceso dentro de los macroprocesos en los cuales se orientan.

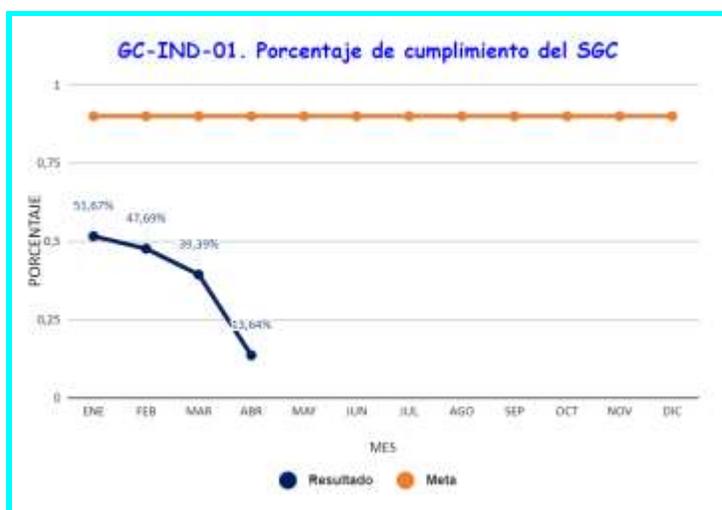
El tablero de mando de indicadores de RSI se comenzó a diligenciar desde el mes de marzo teniendo en cuenta que se debían registrar los meses de enero y febrero del 2023 de acuerdo a las directrices y aceptación de solicitud por parte de los líderes a lo indicado por la gerencia durante

la ejecución de la reunión. Durante la implementación de la herramienta se observaron dos dificultades principales, la empresa no contaba para las fechas y posterior análisis del proyecto un líder en el proceso de seguridad del paciente por lo cual estos indicadores no fueron realizados en los meses solicitados, además se conto con la novedad iniciando el mes de abril del cierre definitivo del servicio de ambulancias lo cual genero la invalidación de los dos indicadores que se buscaban obtener para esta área.

Los indicadores que se pudieron desarrollar conforme a los parámetros establecidos en sus inicios se vieron reflejados de la siguiente manera en el informe a gerencia durante el mes de abril de forma mas detallada en el anexo 11. En la presente figura 14 se observa el indicador de gestión de la calidad en el cual se condensa toda la información de manera general del porcentaje de cumplimiento que presenta la sede de acuerdo a los indicadores que se encuentran en meta para el mes de abril.

Figura 14

Gráfico del indicador: Porcentaje de cumplimiento del SGC.



Fuente: Autor del proyecto

En el análisis del anterior gráfico se observa que para el mes de abril se cuenta con un porcentaje de cumplimiento del sistema de 13,64% por motivos de falta en el diligenciamiento de

los indicadores de cada área de acuerdo al líder del proceso e indicadores que no cumplen con las metas establecidas, a lo cual se proponen una serie de estrategias para el mejoramiento del indicador y obtención de meta propuesta partiendo de los siguientes puntos:

1. Realización periódica de revisiones del tablero de mando de indicadores para la verificación del correcto diligenciamiento de los indicadores de acuerdo al mes referido.
2. Contar con el apoyo de los líderes de cada proceso en cuanto a la pertinencia y puntualidad en el diligenciamiento de los indicadores correspondientes a su área.
3. Analizar e implementar estrategias óptimas para el cumplimiento de indicadores que se encuentran desfasados para el mes.

De acuerdo a lo anterior se realizó una reunión para establecer nuevamente el compromiso de los líderes para con el tablero de indicadores de la entidad y se llegó a un acuerdo del diligenciamiento oportuno del mismo durante los primeros 7 días del mes siguiente al terminado.

En la implementación de la herramienta establecida para la medición de los procesos de la entidad se encontró un fallo en la planeación de los indicadores de agendamiento de código PAD-IND-16 Porcentaje de cumplimiento de la agenda programada y PAD-IND-17 Oportunidad en la entrega de soportes a facturación ya que se contaba con la obtención de la información por medio del software GENERIPS de la empresa, pero este en el momento del descargue de la información de las variables que conllevaban al numerador y denominador de cada indicador respectivamente generaba una información errónea que no correspondía al mes y por ende este indicador se determinó que era inviable su manejo en el tablero de indicadores de Red Salud Integral IPS.

Conclusiones

Tras el análisis de la encuesta aplicada se evidencio que de las 9 preguntas que contenía este instrumento solo el 3 de ellas se obtuvieron resultados por encima del 70% de conocimiento del tema preguntado a los líderes, con los cual se puede deducir que en el tema de indicadores los vinculados al proceso tenían un 33% de conocimiento general de todos los ítems que hacen parte fundamental de un indicador por lo cual la capacitación realizada contribuyo de manera importante en el fortalecimiento del tema.

El tablero de mando de indicadores de la entidad se diseñó y estructuro de manera dinámica y fácil de entender para todos los líderes que harían su cargue de variables y posterior análisis de cada indicador de acuerdo a la periodicidad establecida para cada uno de ellos, de acuerdo a los vínculos directos establecidos en el tablero de mando a cada una de las respectivas fichas técnicas.

Las fichas técnicas creadas de cada uno de los procesos de la institución se basaron en la información obtenida de cada uno de los lideres a cargo, los cuales indicaron la importancia de la implementación de estos y el resultado que se esperaba obtener al aplicar un seguimiento y control a cada una de las actividades vinculadas al respectivo indicador.

La implementación y correcta ejecución del tablero de mando de RSI se basa principalmente en el compromiso de cada líder de área con respecto al cargue de los indicadores el cual es medible por medio del indicados del sistema de gestión de la calidad de la empresa. Por ende de gran relevancia el seguimiento continuo y dinámico del tablero de mando de indicadores para su continuidad durante el presente año e implementación y actualización en la posterioridad.

Referencias

- Alan Chapman (2004). Análisis DOFA y Análisis PEST. Obtenido de https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/
- Angie J. Molina., Andrea C. Herrera., Leonardo Chacón, & Luis A. Suarez, 2019. Propuesta para la construcción de un tablero de control para la EPS Polisalud orientado a monitorear la eficiencia operativa de sus contratos con las IPS. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10823/1857>
- Ariel Werner, 2017. Tablero de control en el nivel gerencial de la firma Johnson Acero S.A. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11185/1132>
- Carolina A. Linares., Mónica Poveda. & Mauricio Pinzón, 2017. Propuesta para la implementación de un tablero de control de indicadores de seguimiento semestral de tutelas en la EPS XYZ. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10823/1115>
- Carolina Gómez., Karen J. Rodríguez. & Adriana M. Toro, 2014. Diseño de un tablero de control para una institución prestadora de servicios de salud privada de III nivel de atención. Obtenido de <http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/handle/10946/3773>
- Cecilia Mendoza., Héctor Santilla., Edwin C. Figueroa. & Oscar J. Galvis, 2018). Propuesta de implementación de un tablero de indicadores para conocer la eficiencia en la prestación de los servicios de salud de cada actor del sistema general de seguridad social en salud a la población colombiana. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10823/1697>
- Guillermo Miranda, 2020). Diseño de un tablero de control para la gerencia de distribución de

una distribuidora eléctrica. Obtenido de

<https://hdl.handle.net/11185/5668>

Ministerio de Salud y Protección Social, 2016. Fichas técnicas de indicadores de calidad

Resolución 0256 del 2016. Obtenido de

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/CA/fichas-tecnicas-indicadores-resolucion-0256-2016.pdf>

Narcisca C. Viteri (2012). La investigación mixta, estrategia andragógica fundamental para fortalecer las capacidades intelectuales superiores. Obtenido de

https://biblio.ecotec.edu.ec/revista/edicion2/revista_completa.pdf#page=18

Prieto, José M., 1997. Los procedimientos de trabajo en el punto de mira didáctico. Obtenido de

<http://www.ucm.es/info/Psyap/taller/procedimientos/sld002.htm>

Urbe (2020). Metodología de la investigación. Obtenido de

<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092660/cap03.pdf>

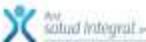
Serna Gómez, Humberto índices de Gestión. 1ra edición 3R Editores Santa Fe de Bogotá,

Colombia, 2005. Obtenido de

<https://virtual.urbe.edu/tesispub/0083471/cap02.pdf>

Anexos

Anexo 1. Encuesta de Indicadores

	GESTIÓN ESTRATÉGICA		GE-GC		
	GESTIÓN DE LA CALIDAD		Versión: 00		
	FORMATO DE ENCUESTA - INDICADORES		Fecha: 10-11-2022		
ENCUESTA DE CONOCIMIENTOS DE INDICADORES					
FECHA				CARGO	
NOMBRE DEL ENCUESTADO					
<p>Marque con una X según corresponda la casilla SI, si tiene conocimiento acerca de lo preguntado en caso contrario marque NO</p>					
N°	PREGUNTA			SI	NO
1	¿Conoce que es un indicador?				
2	¿Comprende la funcionalidad de los numeradores y denominadores en un indicador?				
3	¿Entiende la finalidad con la que se crea un indicador?				
4	¿Cree que los indicadores son importantes para la medición y evaluación de los procesos que realiza en la entidad?				
5	¿Conoce como se determina la meta de un indicador?				
6	¿Comprende la importancia de la periodicidad en los indicadores?				
7	¿Entiende bajo que parametros se crea el objetivo de un indicador?				
8	¿Conoce como se crea la ficha técnica de un indicador?				
9	¿Conoce algún indicador de la entidad que aplique a su área?				
<p>En caso afirmativo de la pregunta N°9 por favor, diligencie en el espacio a continuación, el nombre que tenia este indicador, su numerador, Denominador, meta, periodicidad y a su vez con que finalidad se realizaba:</p>					
<p>Agradezco su amable cooperación con el diligenciamiento de esta encuesta.</p>					
Coord. De SIAU		Coord. De Calidad		Gerencia	
Elaboró		Revisó		Aprobó	

Anexo 2. Matriz tabulación de indicadores

		GESTIÓN ESTRATÉGICA												GE-GC				
		GESTIÓN DE LA CALIDAD												Versión: 00				
		TABULACIÓN DE ENCUESTA DE INDICADORES												Fecha: 10-11-2022				
No Encuestados	CONSOLIDACIÓN DE ENCUESTA DE INDICADORES																	
	¿Conoce que es un indicador?		¿Comprende la funcionalidad de los numeradores y denominadores en un indicador?		¿Entiende la finalidad con la que se crea un indicador?		¿Cree que los indicadores son importantes para la medición y evaluación de los procesos que realiza en la entidad?		¿Conoce como se determina la meta de un indicador?		¿Comprende la importancia de la periodicidad en los indicadores?		¿Entiende bajo que parametros se crea el objetivo de un indicador?		¿Conoce como se crea la ficha técnica de un indicador?		¿Conoce algún indicador de la entidad que aplique a su área?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
¿CONOCE QUE ES UN INDICADOR? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO 0%		¿COMPRENDE LA FUNCIONALIDAD DE LOS NUMERADORES Y DENOMINADORES EN UN INDICADOR? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO 0%				¿ENTIENDE LA FINALIDAD CON LA QUE SE CREA UN INDICADOR? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO 0%				¿CREE QUE LOS INDICADORES SON IMPORTANTES PARA LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS QUE REALIZA EN LA ENTIDAD? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO 0%								
¿CONOCE COMO SE DETERMINA LA META DE UN INDICADOR? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO 0%		¿COMPRENDE LA IMPORTANCIA DE LA PERIODICIDAD EN LOS INDICADORES? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO 0%				¿ENTIENDE BAJO QUE PARAMETROS SE CREA EL OBJETIVO DE UN INDICADOR? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO 0%				¿CONOCE COMO SE CREA LA FICHA TÉCNICA DE UN INDICADOR? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO 0%								
¿CONOCE ALGÚN INDICADOR DE LA ENTIDAD QUE APLIQUE A SU ÁREA? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO 0%																		

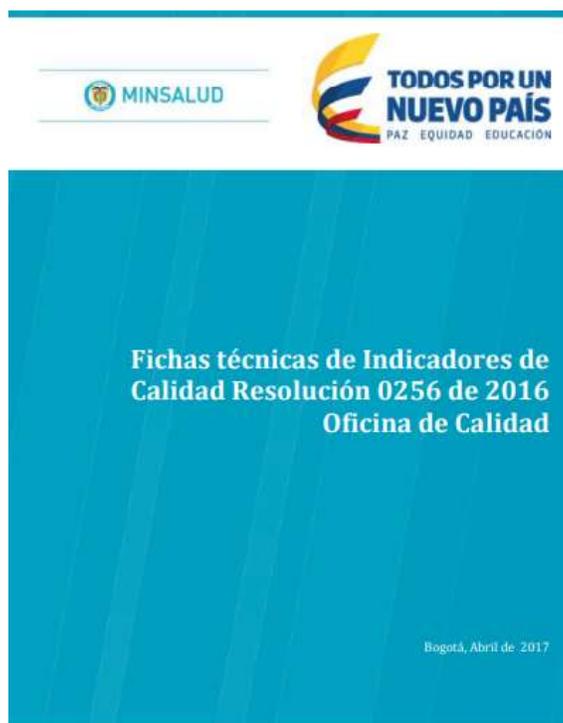
Anexo 3. Matriz DOFA – Indicadores RSI

MATRIZ DOFA - INDICADORES RED SALUD INTEGRAL IPS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Anexo 4. Fichas técnicas Res 0256

		RED SALUD INTEGRAL IPS		
		OOPRTUNIDAD EN CONSULTA MEDICA		
FICHA TECNICA DE INDICADORES				
NOMBRE DEL INDICADOR	Tiempo Promedio de la espera para la asignacion de cita de medicina general			
PARA QUE SIRVE EL INDICADOR	Expresa el tiempo de Espera en dias calendario, que transcurren entre la fecha de la solicitud de la cita para consulta de medicina general de			
PROCESO	SIAU			
NUMERADOR	Sumatoria de los dias calendario entre la fecha en la que se asigno la cita de medicina general de primera vez y la fecha en la cual el usuario la solicito			
DENOMINADOR	Numero total de citas de medicina general de primera vez asignadas			
FORMULA	Sumatoria de los dias calendario entre la fecha en la que se asigno la cita de medicina general de primera vez y la fecha en la cual el usuario la solicito / Numero total de citas de medicina general de primera vez asignadas * 100			
UNIDADES	Dias			
META	3			
TENDENCIA ESPERADA	disminuir			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual			
FUENTE DE INFORMACIÓN	Reporte al MSPS			
RESPONSABLE	Coordinador de Calidad			
PERIODO	FORMULA			OBSERVACIONES
	NUMERADOR	DENOMINADOR	RESULTADO	
ENERO			#!DIV/0!	
FEBRERO			#!DIV/0!	
MARZO			#!DIV/0!	
ABRIL			#!DIV/0!	
MAYO			#!DIV/0!	
JUNIO			#!DIV/0!	
JULIO			#!DIV/0!	
AGOSTO			#!DIV/0!	
SEPTIEMBRE			#!DIV/0!	
OCTUBRE			#!DIV/0!	
NOVIEMBRE			#!DIV/0!	
DICIEMBRE			#!DIV/0!	

Anexo 7. Boceto ficha técnica de indicadores



Anexo 8. Cronograma de actividades

Cronograma de Actividades del Anteproyecto: Diseño E Implementación Del Tablero De Mando De Indicadores De Red Salud Integral IPS Enfocado A Los Macroprocesos De Gestión Estratégica, Gestión De Apoyo Y Gestión De Misional Ubicado En La Ciudad De San José De Cúcuta.																	
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseñar el tablero de mando de indicadores de la empresa Red Salud Integral IPS S.A.S de acuerdo a lo establecido en la resolución 0256 del 2016 en Colombia enfocado en los macroprocesos de gestión estratégica, gestión de apoyo y gestión de control.	Realizar una encuesta respecto a la información primaria de los indicadores de RSI	X															
	Matriz de recolección de la información obtenida de las encuestas		X														
	Diseñar y realizar el análisis DOFA de la información			X													
	Diseñar borrador previo de indicadores de acuerdo a cada proceso.	X															
	Estructurar los indicadores de acuerdo y a necesidad de cada proceso.	X															
Diagnosticar la base de datos actual de indicadores que se realizan en la empresa Red salud integral IPS S.A.S	Elaborar cronograma de reuniones con líderes para selección de indicadores acorde a necesidad y estipulación de Resolución 0256 del 2016.				X												
	Realizar reuniones de acuerdo a cronograma establecido y aprobado por líderes en espacios de tiempo adecuados.				X												
	Selección de indicadores por parte de líderes con metas y periodicidad establecida para cada proceso a controlar.					X											
	Elaborar cronograma de reuniones con líderes para presentación a gerencia y aprobación de indicadores con metas y periodicidad según dictamen interno.						X										
Determinar las fichas técnicas de los indicadores requeridos de acuerdo a lo establecido en la resolución 0256 del 2016 para dar seguimiento y control a los procesos que se realizan en la entidad además de los indicadores internos requeridos por cada líder de área.	Realizar reuniones de acuerdo a cronograma establecido para selección final de indicadores por parte de líderes y gerencia en común acuerdo.							X									
	Diseño del tablero de mando de indicadores de acuerdo a los macro procesos evaluados por cada área que denotan relevancia y contribuyen a la eficiencia de los mismos en la entidad.								X	X	X						
	Socializar el tablero de mando de indicadores a cada líder y área.												X				
Diseñar el tablero de mando de indicadores de la empresa Red salud Integral IPS S.A.S en los macroprocesos de gestión estratégica, gestión de apoyo y gestión de estratégica.	Capacitar a los líderes en la estructura, diseño y disposición de los datos dentro de las fichas técnicas de los indicadores											X					
	Retroalimentar la importancia de ingresar los datos reales de cada variable para la correcta obtención de metas.											X					
	Implementar el tablero de mando de indicadores de Red Salud Integral IPS en los meses de noviembre y diciembre realizando el respectivo seguimiento de cumplimiento y alcance de las metas establecidas para cada proceso dentro de los macroprocesos en los cuales se orientan.	Evaluar por medio de la implementación del tablero de indicadores de Red Salud Integral IPS, el correcto manejo de variables, y cumplimiento de metas establecidas.												X			
Socializar el tablero de mando de indicadores de la IPS de acuerdo a los macroprocesos de gestión Misional, Apoyo y estratégicos que influyen en los procesos a controlar de la entidad.	Analizar los resultados obtenidos versus los esperados de acuerdo a cada proceso.													X			
	Conocer el porcentaje de cumplimiento del sistema de gestión de calidad de acuerdo a los resultados obtenidos en el cumplimiento de metas de la entidad														X	X	

Anexo 9. Borrador de Indicadores

INDICADORES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.	
Coord. Talento Humano	
San José de Cúcuta 03 de enero del 2023	
1.	Porcentaje de evaluación de desempeño. Indicador diseñado para analizar de manera cuantitativa al personal de la entidad de acuerdo a la eficiencia al momento de realizar sus actividades diarias.
	Variables que Intervienen.
	(Número de evaluación de desempeño realizadas / Número de evaluación de desempeño programadas) * 100
	Meta:
	Periodicidad:
2.	Indicador de Inducción y Reinducción: Se basa en estudiar la efectividad de las inducciones al personal que ingresa a la empresa junto a su tiempo de estancia en la misma.
	Variables que intervienen.
	(Cantidad de personal a las que se les dio inducción / Cantidad de personal que ingresa a la entidad) * 100
	Meta:
	Periodicidad:
3.	Porcentaje de Tutelas

Anexo 10. Indicadores creados y preseleccionados de RSI

INDICADORES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

Coord. Talento Humano

San José de Cúcuta 03 de enero del 2023

1. **Porcentaje de evaluación de desempeño.** Indicador diseñado para analizar de manera cuantitativa al personal de la entidad de acuerdo a la eficiencia al momento de realizar sus actividades diarias.

Variables que Intervienen.

(Número de evaluación de desempeño realizadas / Número de evaluación de desempeño programadas) * 100

Meta: >80%

Periodicidad:

2. **Indicador de Inducción y Reinducción:** Se basa en estudiar la efectividad de las inducciones al personal que ingresa a la empresa junto a su tiempo de estancia en la misma.

Variables que intervienen.

(Cantidad de personal a las que se les dio inducción / Cantidad de personal que ingresa a la entidad) * 100

Meta: >90%

Periodicidad:

3. **Porcentaje de eficacia del plan de capacitación:** Indicador que analiza la efectividad en la realización del plan de capacitaciones anual de la entidad de acuerdo a la cantidad de capacitaciones programas para cada mes.

Variables que intervienen

Anexo 11. Acta de reunión de selección de indicadores de RSI

	GESTIÓN DE APOYO	GA-TH-F-03
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 01
	FORMATO ACTA	Fecha: 23-03-2022

LUGAR	TEMA	HORA	FECHA
Red Salud Integral - Sede Popular	Selección de Indicadores	-	03-01-2023 a 06-01-2023

OBJETIVO: Selección previa de indicadores para posterior selección definitiva con gerencia.

Durante la semana del 03 de enero del 2023 al 06 de enero del 2023 se realizaron varias reuniones en diferentes horas de la mañana y tarde de acuerdo a horario laboral, con cada uno de los líderes de los procesos relacionados con el tablero de mando de indicadores de Red Salud Integral IPS.

ACTA 001

DESARROLLO

Dando inicio a las reuniones de acuerdo al siguiente cronograma establecido.

Cronograma de reuniones de Indicadores con Líderes - RSI				
Hora	Día			
	03 de enero	04 de enero	05 de enero	06 de enero
09:00 am - 09:15 am	Talento Humano	Facturación, Cartera y Glosa		PAD

Anexo 12. Diapositivas de indicadores de RSI

Anexo 13. Fichas técnicas diligenciadas de los indicadores de RSI

	GESTIÓN ESTRATÉGICA	GE-GC-IND-01
	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Versión: 00
	TABLERO DE INDICADORES DE RSI	Fecha: 28-10-2022

INDICADOR DE SEGURIDAD DEL PACIENTE

INICIO

ASPECTOS GENERALES			
Macroproceso	Gestión Estratégica	Proceso	Seguridad del Paciente
Nombre del indicador	Porcentaje de eventos adversos	Código	SP-IND-01
Objetivo del indicador	Evaluar la ocurrencia de eventos adversos, orientados en mitigar, erradicar, minimizar los factores contributivos, para ofrecer una atención segura en la IPS		

DEFINICIÓN OPERACIONAL		VARIABLES	
Numerador	Número de eventos adversos	Fuente numerador	Generips, Formato de eventos adversos
Denominador	Total pacientes crónicos	Fuente denominador	Generips.
Fórmula de Cálculo	$(\text{Número de eventos adversos} / \text{Total pacientes crónicos}) * 100$	Periodicidad recomendada generación de información	Mensual
Unidad de Medida	Porcentaje	Periodicidad remisión de la información	Mensual
Responsable / Proceso	Directora Asistencial Domiciliaria	Vigilancia y control	Coordinación de Calidad

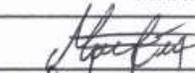
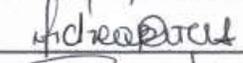
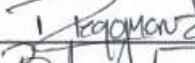
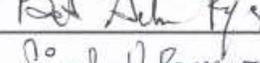
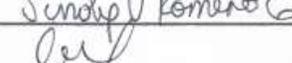
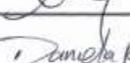
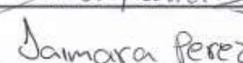
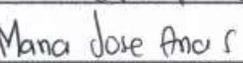
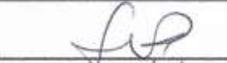
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Número de eventos adversos}}{\text{Total pacientes crónicos}} * 100$
------------------------------	---

ANÁLISIS DEL INDICADOR (MARQUE CON UNA X)					UMBRAL DE DESEMPEÑO	
Según tipo de indicador	SOGC	Normativo	X	Institucional IPS	RANGO ESTABLECIDO	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS
	Calidad	Productividad		Oportunidad	100%	EXCELENTE
	Accesibilidad	Equidad		Seguridad	90%	ACEPTABLE

Anexo 16. Formato de asistencia a socialización del tablero de mando de indicadores

	GESTIÓN DE APOYO	GA-TH-F-04
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 01
	FORMATO DE ASISTENCIA SOCIALIZACIÓN	Fecha: 23-03-2022

Fecha de aplicación: 13 Marzo 2023.	
TEMA: 1. Socializar manejo, seguimiento y diligenciamientos del tablero de mando de indicadores. 3. 4.	
Expositor: Marco Forjas Gonzalez - Geinany Peñaranda	
Área: Calidad.	
Sede: B. Popular	Duración en Horas: 1 hora.

ITEM	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	FIRMA
1	Marcos - E. Estuñan P.	Lider Talento Humano	
2	Andrea C. Blanco C.	Lider PAD	
3	Diego M. Mantilla Cruz	Lider Ambulancia	
4	Belkis Adriana Pys	Tecnicaria	
5	Sindy V Romero G	Aux CARDIOLOGA	
6	YANIRETTO BARRERA ACOSTA	CONTADOR	
7	Daniela Ramirez Diaz	APOYO PAD	
9	Jaimara Gabriela Perez	lider gestion documental	
10	Maria Jose Anas S	Lider DISP. Medicas OXIGENO	
11	Ludy Vargas Marquez	Enferm. Cardiologia	
12	Belkis Xiomara Romero	Directora Administrativa	

Anexo 16. Tablero de mando de indicadores de RSI implementado

				GESTIÓN ESTRATÉGICA		
				GESTIÓN DE LA CALIDAD		
				TABLERO DE INDICADORES DE RSI		
#	Macroproceso	Proceso	Sub-Proceso	Código del indicador	Nombre del indicador	Link Indicador
1	Gestión Estratégica	Seguridad del Paciente		SP-IND-01	Porcentaje de rondas de seguridad	SP-IND-01
2				SP-IND-02	Porcentaje de eventos adversos	SP-IND-02
3				SP-IND-03	Porcentaje de adherencia a las guías de manejo clínico	SP-IND-03
4				SP-IND-04	Porcentaje de adherencia a protocolo de identificación de usuarios	SP-IND-04
5				SP-IND-05	Porcentaje de febrils asociadas al uso de catéter	SP-IND-05
6				SP-IND-06	Porcentaje de infecciones asociadas a sondas vesicales	SP-IND-06
7				SP-IND-07	Porcentaje de adherencia al protocolo de administración segura de medicamentos	SP-IND-07
8				SP-IND-08	Porcentaje de adherencia al protocolo para la minimización de riesgo de caídas	SP-IND-08
9				SP-IND-09	Porcentaje de adherencia al uso racional de antibióticos	SP-IND-09
10				SP-IND-10	Porcentaje de adherencia al protocolo para la minimización de riesgo de úlceras por presión	SP-IND-10
11				SP-IND-11	Porcentaje de adherencia al lavado de manos	SP-IND-11
12				SP-IND-12	Porcentaje de infecciones asociadas a IAAS	SP-IND-12
13				SP-IND-13	Porcentaje de gestión de evento adverso	SP-IND-13
14				SP-IND-14	Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación enfocado a seguridad del paciente	SP-IND-14
15				SP-IND-15	Porcentaje de colaboradores sensibilizados en la política de seguridad del paciente	SP-IND-15
16				SP-IND-16	Porcentaje de adherencia a las buenas prácticas de seguridad del paciente obligatorias	SP-IND-16
17				SP-IND-17	Porcentaje de adherencia a la guía de estamiento de pacientes	SP-IND-17
18				SP-IND-18	Porcentaje de cultura de seguridad del paciente	SP-IND-18
19	Gestión de la Calidad	-	GC-IND-01	Porcentaje de cumplimiento del SOC	GC-IND-01	
20	Archivo			AR-IND-01	Oportunidad de entrega de historia clínica (Soportes) de archivo	AR-IND-01
21				AR-IND-02	Porcentaje de avance de archivo COVID19	AR-IND-02
22				AR-IND-03	Porcentaje de avance de soportes (HC) de archivo	AR-IND-03
23		Contabilidad		CO-IND-01	Oportunidad de entrega de informe contable a gerencia	CO-IND-01
24				CO-IND-02	Porcentaje de avance de control de activos fijos	CO-IND-02
25		Tesorería		T-IND-01	Oportunidad en el tiempo de compra	T-IND-01