

**PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO,
IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE INDICADORES EN EL
PROCESO DE ADMISIÓN DE LA FVL.**

**NORBERTO ANDRÉS URRUTIA TAPIERO
JUAN CAMILO MEDINA GOMEZ**

**UNIVERSIDAD ICESI
DEPARTAMENTO INGENIERIA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERIA
SANTIAGO DE CALI
2010**

**PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO,
IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE INDICADORES EN EL
PROCESO DE ADMISIÓN DE LA FVL.**

**NORBERTO ANDRÉS URRUTIA TAPIERO
JUAN CAMILO MEDINA GOMEZ**

**PROYECTO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL
TÍTULO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DIRECTOR DEL PROYECTO:
FERNANDO ARENAS GUERRERO
MAGISTER INGENIERÍA AMBIENTAL**

**UNIVERSIDAD ICESI
DEPARTAMENTO INGENIERIA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERIA
SANTIAGO DE CALI
2010**

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN.....	3
1. INDICADORES DE GESTIÓN	5
1.1 TITULO DEL PROYECTO	5
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3 ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....	5
1.4 ELEMENTOS	6
1.5 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA QUE EL TRABAJO TIENE EN EL CAMPO PROFESIONAL	7
1.6 ALCANCE Y DELIMITACIONES	8
2. OBJETIVOS	10
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
2.2 OBJETIVO DEL PROYECTO	10

2.3	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
3.	METODOLOGÍA DEL MARCO LOGICO.....	11
4.	MARCO TEÓRICO	13
4.1	¿QUÉ ES UN ÁREA DE ADMISIONES?	13
4.2	INDICADORES.....	16
4.2.1	Indicadores de gestión.	18
4.3	MAPA ESTRATÉGICO.....	19
4.3.1	Definición de estrategia.	19
4.3.2	Definición de mapa estratégico.	20
4.3.3	Perspectivas del Mapa Estratégico.	21
4.4	IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.....	26
4.4.1	¿Cómo la medición ayuda a llevar un negocio?	27
4.4.2	Proceso de diseño de la medición de desempeño.	28

5. PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE INDICADORES EN EL PROCESO DE ADMISIÓN DE LA FVL	32
5.1 PRIMERA ETAPA: LEVANTAMIENTO (DESCRIPCIÓN/DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO).....	35
5.2 ETAPA 1 APLICADA A LA PRACTICA.....	39
5.2.1 Descripción del proceso de admisión:	39
5.2.2 Indicadores.....	44
5.2.2.1 Tiempo de admisión:.....	44
5.2.2.2 Tiempo de asignación de camas:.....	45
5.3 SEGUNDA ETAPA: PERTINENCIA DE LOS INDICADORES	46
5.4 ETAPA 2 APLICADO A LA PRACTICA	50
5.5 TERCERA ETAPA: DESARROLLO DE INDICADORES	53
5.6 ETAPA 3 APLICADO A LA PRACTICA	65
5.7 CUARTA ETAPA: MANTENIMIENTO DE INDICADORES.	68
5.8 ETAPA 4 APLICADA A LA PRACTICA.....	71

6. CONCLUSIONES	74
7. RECOMENDACIONES.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....	80
ANEXOS	80<u>1</u>

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1 Razones por las cuales nuestros clientes nos prefieren.....	47
Tabla 2 Actividades Críticas	54
Tabla 3 Clasificación de indicadores.....	57
Tabla 4 Estado de indicadores	58
Tabla 5 Hoja de Registros de Medición de Rendimiento.....	60
Tabla 6 Actividades Críticas Ejemplo 1	66
Tabla 7 Actividades Críticas Ejemplo 2	67
Tabla 8 Actividades Críticas Ejemplo 3	77
Tabla 9 Actividades Críticas Ejemplo 4	78
Tabla 10 Actividades Críticas Ejemplo 5	79

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 Diagrama de flujo de la Metodología.....	34
Figura 2 Diagrama de Flujo Etapa	38
Figura 3 Diagrama de admisión central	41
Figura 4 Diagrama Admisión urgencias	43
Figura 5 Diagrama de Flujo Etapa 2	49
Figura 6 Diagrama de Tendencia.....	62
Figura 7 Diagrama de Flujo Etapa 3	64

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Cronograma	81
Matriz de Marco lógico	82

INTRODUCCIÓN

La medición y control de los procesos presentes en cualquier organización es fundamental para el cumplimiento de los objetivos estratégicos que esta tenga. Los indicadores de gestión soportan el cumplimiento de dichos objetivos, y es por esto que se convierten en factores claves para el éxito de cualquier empresa. El presente proyecto de grado, busca sentar las primeras bases necesarias para generar una metodología que pueda indicar cómo, cuándo y por qué es necesario implementar nuevos indicadores en un proceso y cuáles deben ser los pasos a seguir cuando estos hagan parte del proceso.

El presente proyecto de grado es un estudio exploratorio que partió de tres preguntas básicas que surgieron a partir de la experiencia obtenida en el proceso de admisión de una entidad prestadora de servicios ¿Qué están midiendo? ¿Cómo lo están haciendo? Y ¿Qué deberían medir? A partir de esto se estableció una metodología que se fue desarrollando a lo largo del estudio del proceso, que trato de darle respuesta a estas preguntas basándose en el estudio teórico que se hizo de varios autores.

Se realizó un recorrido a través de las posiciones que diferentes bibliografías tenían a cerca del comportamiento que los indicadores de gestión deberían seguir. Primero se hizo un levantamiento completo del proceso que fue objeto de estudio, se identificaron sus indicadores y la manera como estos se estaban midiendo con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. Posteriormente se identificó la información que se consideraba era importante controlar y que no se estaba llevando a cabo por los actuales indicadores, con esto se propusieron nuevos indicadores que llevaran control de dicha información. Finalmente se hicieron recomendaciones generales para el proceso, además de propuestas a

cerca de cómo deberían hacerle mantenimiento a los indicadores con que actualmente cuentan.

Para el desarrollo del presente proyecto de grado, se tiene pensado utilizar una estructura del documento diferente con el fin de facilitar la comprensión al lector. Se considera diferente, porque la manera habitual como se desarrollan los proyectos como este, lleva una secuencia acorde a los objetivos específicos que se tienen propuestos. En este documento el cuarto objetivo específico pretende ilustrar una metodología para el diseño, implementación y mantenimiento de indicadores, a partir de la experiencia lograda en el proceso de admisión de una entidad de salud, lo que se pretende es desarrollar la metodología etapa por etapa y paralelamente ir dando solución a los objetivos específicos propuestos por medio del ejemplo de la experiencia adquirida en el proceso a evaluar.

En la estructura del proyecto, primero se expondrán los motivos por los cuales se consideró necesario desarrollar el presente estudio, posteriormente se hará claridad acerca de la importancia que este tiene para la ingeniería industrial, así como también la delimitación y el alcance que presenta. Después se desarrollaran algunos conceptos teóricos indispensables para la comprensión del estudio. Finalmente se desarrollaran los objetivos específicos propuestos, inmersos en el desarrollo del cuarto objetivo específico que pretende dar una propuesta para el diseño, implementación y mantenimiento de indicadores. Finalmente se expondrán algunas recomendaciones y las conclusiones que se obtuvieron del estudio.

1. INDICADORES DE GESTIÓN

1.1 TITULO DEL PROYECTO

Propuesta de una metodología para el diseño, implementación y mantenimiento de indicadores en el proceso de admisión de la FVL.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Todo proceso necesita ser medido para poder tener la información necesaria al momento de la toma de decisiones, esta información es otorgada por los indicadores de gestión y es con ellos con que se conoce y evalúa el rendimiento de los procesos. El problema que existe en la empresa FVL radica en que no se tiene clara una metodología de diseño, implementación y mantenimiento de indicadores, es decir, no se sabe cuándo un indicador es obsoleto y no se necesita la información que provee, cómo y cuándo debe ser diseñado un nuevo indicador, o cuándo se sabe que un indicador existente necesita ser modificado.

1.3 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

La problemática a la que se enfrenta, radica en que no se tiene definido cuándo modificar, eliminar o implementar un indicador en la medición de los procesos, esto se debe, en parte, a la evolución y expansión acelerada que ha tenido la FVL en los últimos años. Por lo anterior, sus procesos y departamentos son más

extensos y es más complicado obtener la información de ellos para poder realizar el seguimiento de mejora. Por medio de una propuesta para una metodología de diseño, implementación y mantenimiento de indicadores que se basó en la experiencia lograda del estudio del proceso de admisión de la FVL, se pretende tener una primera aproximación para sentar las bases necesarias para tener un mejor control de los procesos en la entidad.

1.4 ELEMENTOS

- **Causas del problema:**

No tienen criterios estandarizados para realizar la inclusión, exclusión, o cambio de un indicador.

- **Efectos del problema**

- a. No se tienen claros los criterios que se debe tener para modificar y/o revisar un indicador.
- b. Se percibe un desconocimiento del soporte que los actuales indicadores le puedan dar a los objetivos específicos del proceso.
- c. No se sabe si las suposiciones con las que se creó el indicador todavía están vigentes.
- d. Se percibe que existe información trascendental para el correcto accionar de los procesos que no está siendo controlada.

- e. No se tienen claros los requerimientos que los clientes del proceso considera importantes.

1.5 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA QUE EL TRABAJO TIENE EN EL CAMPO PROFESIONAL

Los indicadores de gestión son una herramienta muy importante para cualquier organización, con ellos se está midiendo y controlando, el comportamiento de los procesos en las organizaciones ya que son expresiones cuantitativas de las variables del proceso y de los atributos de los resultados del mismo, estas expresiones permiten analizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los indicadores sirven para el mejoramiento continuo y para la toma de decisiones, además deben estar alineados con los objetivos estratégicos y misión de las organizaciones.

La importancia de desarrollar este proyecto se basa en que, como se sabe, los indicadores son una herramienta de medición del comportamiento de los procesos, y toda organización necesita de instrumentos de medición para conocer, controlar, mejorar y tomar decisiones. Los indicadores brindan información clave para detectar causas de problemas o anomalías en los procesos, para luego tomar las medidas correctivas. Por esto es muy importante una metodología de diseño, implementación y mantenimiento de indicadores ya que de esta manera se puede garantizar que la información que brinda el indicador esta actualizada y corresponde a la información del proceso que se está midiendo, para así llevar un continuo control y un direccionamiento hacia la mejora del proceso.

Desarrollando este proyecto y creando una metodología de diseño, implementación y mantenimiento de indicadores, esta podría convertirse en la

herramienta que se utilice para tener un continuo control de la medición de los procesos de la organización.

1.6 ALCANCE Y DELIMITACIONES

Es claro que el diseño de una metodología para definir cuándo eliminar, modificar o crear un indicador para toda una organización no es tarea fácil, ya que se debe mirar en detalle la relación que tienen los indicadores, qué información utilizan y hacia qué objetivos están apuntando. Lo anterior hace imposible que esto se realice para un proyecto de grado. Lo que se propone con el presente proyecto es hacer una primera aproximación de la metodología que debe seguirse para tener un mejor control de los indicadores de cualquier proceso, dicha metodología se fue construyendo con base en el estudio realizado en el proceso de admisión de la FVL. Es importante aclarar que el presente estudio es de tipo exploratorio, donde se hace una propuesta a partir de la experiencia obtenida por la evaluación de un proceso específico, por ello el objetivo del presente proyecto no se basa en hacer cambios en el proceso para mejorar el mismo, sino que lo que se pretende es hacer uso de la experiencia para la construcción de la propuesta.

El desarrollo de la materia de proyecto de grado tiene la duración de 1 año (dos semestres académicos). El primer semestre se realiza una planeación de lo que se quiere y se va a realizar, el segundo semestre se desarrolla la etapa de aplicación. El desarrollo de proyecto se llevara a cabo desde la mitad del año 2010, hasta la mitad del año 2011.

El desarrollo del proyecto se llevara a cabo en las instalaciones de la FVL. También parte del proyecto se desarrollará en las instalaciones de la Universidad Icesi.

Ya que el nombre del proyecto es *“Propuesta de una metodología para el diseño, implementación y mantenimiento de indicadores en el proceso de admisión de la FVL”*, es necesario que se tenga claridad que es un estudio de tipo exploratorio donde se propone una herramienta que necesita ser validada, evaluada y aceptada. Por último, se debe tener cierto conocimiento del proceso que va a ser objeto de estudio, para esto se necesita realizar una recopilación de información del proceso de admisión, esto hace que se haga un tipo de investigación descriptiva.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir en la creación de una metodología de diseño, implementación y mantenimiento de indicadores de una organización del sector salud.

2.2 OBJETIVO DEL PROYECTO

Desarrollar una metodología de diseño, implementación y mantenimiento de indicadores en dos procesos de la Fundación Valle Lili.

2.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Analizar el proceso actual de admisión y realizar un inventario de indicadores.
2. Identificar qué indicadores son pertinentes y cómo se están midiendo.
3. Desarrollar y proponer los indicadores que no se están midiendo y que deberían ser medidos.
4. Proponer una metodología para el diseño, implementación y mantenimiento de indicadores a partir del proceso que fue objeto de estudio.

3. METODOLOGÍA DEL MARCO LOGICO

PRIMERA ETAPA: DEFINICION DEL AREA A TRABAJAR

Lo primero que se debe hacer antes de iniciar el desarrollo del proyecto es conocer el funcionamiento del proceso que va a ser objeto de estudio. Para esto, se deben concretar reuniones con las personas encargadas de los procesos de facturación y admisiones con el fin de acordar un cronograma de visitas donde tanto las personas de la fundación como quienes van a desarrollar el proyecto, tengan disponibilidad y puedan cumplir con las mismas. Una vez se tenga claro este aspecto, se hará un reconocimiento global del funcionamiento del proceso a tratar, en esta etapa se realizarán los diagramas de flujo de proceso correspondientes para que se conozcan todos los detalles que presentan, esto con el fin de identificar claramente de qué parte del proceso surge la información que contienen los indicadores. Por último, cuando se conozca el funcionamiento del proceso se identificarán los indicadores que se manejan actualmente y se hará un inventario de los mismos.

SEGUNDA ETAPA: PERTINENCIA DE LOS INDICADORES

Una vez se tengan los indicadores que hacen parte de los procesos que se van a tratar, se diferenciarán los indicadores son pertinentes de los que no. Para esto se tendrá que examinar cuál es la importancia que tiene cada uno para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de los procesos y los requerimientos esenciales tanto de los clientes internos como externos y también determinar de qué parte del proceso sale la información que mide el indicador. De acuerdo al filtro que se haga, de los indicadores que se consideren que son pertinentes se

revisará la manera como estos se están midiendo con el fin de encontrar posibles mejoras.

TERCERA ETAPA: DESARROLLO DE INDICADORES

Cuando se tenga conocimiento de la información que está siendo medida actualmente, se procederá a evaluar si existe alguna información de las variables críticas de los procesos que necesita ser medida y no se está haciendo, esto con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de los procesos. Una vez se identifique cuál es la información de los procesos que no se está midiendo, se procederá a diseñar la manera de hacerlo. Por último se propondrá un listado con los indicadores que se consideren pertinentes medir y que actualmente no se estén midiendo.

CUARTA ETAPA: PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

En esta última etapa se hará una recopilación de toda la información que se obtuvo en las etapas anteriores, de acuerdo con los resultados obtenidos, se desarrollará una hoja de ruta donde se especifiquen los pasos necesarios para la implementación de una metodología donde se especifique cómo se debe diseñar un indicador, cuándo será necesaria su implementación, cuál deberá ser la periodicidad y bajo qué criterios se deberán revisar los mismos. Una vez se tenga dicha hoja de ruta, esta deberá ser analizada y aprobada por el tutor metodológico con el fin de hacer las correcciones pertinentes.

4. MARCO TEÓRICO

Como primera medida, es importante que se haga una breve explicación del proceso que se va a examinar en este trabajo, es por esto que a continuación se hará una corta descripción de dicho proceso y se mencionarán los aspectos que se consideran esenciales para el conocimiento del lector y que facilitarán la comprensión por parte del mismo a lo largo del desarrollo del presente proyecto de grado.

4.1 ¿QUÉ ES UN ÁREA DE ADMISIONES?

“Es la encargada de recibir y admitir a los pacientes que acuden al hospital en busca de atención médica hospitalizada o para cirugía ambulatoria. Por ser el primer contacto de un paciente con la institución, su acción es fundamental para la buena imagen de un hospital”¹.

En esta área se registran los primeros datos importantes y básicos de los diferentes pacientes que han ingresado, se aseguran que el paciente pueda ser atendido en la organización, se le da a conocer al paciente los servicios que presta la organización y es donde se obtiene cualquier autorización para la práctica de algún procedimiento.

Admisiones es quien se encarga de la ubicación correcta de los pacientes para que luego sean atendidos. En caso de que el paciente sea ambulatorio admisiones

¹De Deeb, Norma y Gómez de León, Patricia. *Guía para el mejoramiento de un área de admisiones*. Bogotá: Fundación Restrepo Barco, C1992. P.13.

se encarga de que el paciente llegue al lugar correcto para que se le sean prestados los servicios que necesite.

Admisiones está muy relacionada con el área de facturación, ya que admisiones es el primer paso para realizar la facturación. Cuando se hace el registro de un paciente admisiones obtiene la información necesaria para que luego se haga el procedimiento de cobro de los servicios que se le prestó al paciente. Admisiones se encarga de identificar el tipo de paciente que va a registrar para así saber quién es el responsable de los pagos de los servicios que se le prestaran. El proceso de admisiones es muy primordial para facturación ya que es cliente suyo.

Existen diferentes tipos de admisión dependiendo de la situación del paciente.

- **Admisión de urgencias:** Esta admisión es cuando son caso de vida o muerte y el paciente debe ser atendido de inmediato.
- **Admisión de emergencia:** Ocurre cuando la situación es grave pero se puede esperar hasta 72 horas.
- **Admisión electiva:** Esta ocurre cuando previamente se ha programado la admisión entre el paciente y el médico. Se debe diferenciar para que propósito se realiza esta admisión, si es para hospitalización se debe saber si es para realizar un procedimiento quirúrgico o un tratamiento médico. El otro tipo de admisión es la de servicio ambulatorio.

Los pacientes llegan al área de admisiones mediante cuatro maneras:

- **Remitido por consulta externa al hospital:** Puede que un médico de la misma organización valore al paciente y ordene que este sea hospitalizado.

- **Remitido por urgencia del Hospital:** Que el médico decida que un paciente que es traído a urgencias necesita ser hospitalizado.
- **Remitido por una institución médica:** Este caso se realiza cuando se necesita practicar un procedimiento especial. Un médico de la institución valora al paciente para dar la orden de hospitalización.
- **Remitido por médico particular:** Este caso es realizado por el médico tratante del paciente quien debe tener autorización para atender a sus pacientes en la institución. Esta admisión se hace con fines de procedimientos.

Tipos de pacientes

- **Pacientes particulares:** Son remitidos a la institución por su médico tratante quien será el encargado de realizar su tratamiento.
- **Pacientes cubiertos por algún convenio:** Son los pacientes que tiene medicina prepagada o que alguna institución tiene convenios con el hospital. La factura que deben pagar estos pacientes se hace por medio de una institución, ya que este pago no se efectúa directamente.
- **Pacientes institucionales:** Estos pacientes son los que vienen por voluntad propia o son remitidos por una institución. La factura de los servicios prestados a este tipo de pacientes es pagada a la tarifa regular.

- **Pacientes de asistencia social:** Son los pacientes de bajo recursos económicos y que su tratamientos es pagado por tarifas subsidiadas. “trabajo social determina la capacidad de pago de estos individuos”².

4.2 INDICADORES

Los indicadores son la base del presente trabajo, ya que son gracias a estos que se tomarán las decisiones pertinentes a lo largo del desarrollo del proyecto. Es importante que el lector conozca algunos aspectos generales acerca de los indicadores para que tenga una idea de la utilidad que tiene esta herramienta para la evaluación del desempeño de un proceso y en general de toda una empresa. A continuación se hará una muy corta introducción acerca de indicadores, pero se explicará un poco más a fondo todo lo concerniente a indicadores de gestión que son en ultimas, el objeto de estudio del presente proyecto.

Para el buen funcionamiento de los indicadores deben disponer de las siguientes características:

- Debe ser adecuado para lo que se quiere medir.
- Debe ser objetivo.
- Debe ser sensible para identificar variaciones.
- Sus cualidades deben mantenerse en el tiempo, de lo contrario debe ser modificado.
- Debe tener un margen de error.

²De Deeb, Norma y Gómez de León, Patricia. \Guía para el mejoramiento de un área de admisiones. \Bogotá: Fundación Restrepo Barco, C1992. P.15.

Una necesidad de los indicadores para poder ser instrumentos de medición es que los objetivos de las organizaciones deben estar previamente bien definidos, que los objetivos sean medibles y que se basen de información objetiva. Los indicadores siempre van relacionados con los objetivos de la organización.

Tipo de indicadores

- **Indicadores de procesos:** Con estos se mide la eficiencia de una actividad o proceso en comparación a una estándar.
- **Indicadores sociales:** Se encarga de mostrar el trabajo realizado por la institución.
- **Indicadores de demanda de servicio:** Estos se encargan de medir el grado de necesidad del servicio.
- **Indicadores de oferta y calidad:** Estos miden el nivel de disponibilidad de los servicios.
- **Indicadores de inputs:** Estos indicadores mide el nivel de recursos que se dispone para la realización de actividades, también mide el consumo de estos recursos. Su información sirve para conocer la eficiencia de los servicios. Cuando hablamos de recursos se refiere a recursos humanos, financieros y materiales.
- **Indicadores de outputs o proceso:** Estos se encargan de brindar información del servicio o de producción

4.2.1 Indicadores de gestión.

En la actualidad las empresas tienen la errada idea de que con “medirlo todo” van a eliminar la incertidumbre que se puede generar en cualquier proceso que se tenga o, en general, cualquier actividad de la empresa. De hecho, existen ciertos paradigmas en las empresas donde se cree que cuando se va a hacer una medición es porque “algo” en el proceso, necesariamente tiene que estar fallando, por lo que la medición va a seguirse de un castigo por parte de la alta gerencia, o también se cree que medir puede ser más costoso que hacer, ya que se considera la medición como algo ajeno al proceso o una carga más de trabajo, o más preocupante aún, el arquetipo de que medir es muy difícil y no hay tiempo suficiente para hacerlo.

Es importante que las compañías entiendan que no se trata de “medirlo todo” si no que lo verdaderamente trascendental es identificar cuáles son las variables críticas para el éxito del proceso. Para que la organización cumpla con los objetivos que se plantea, de la manera más eficiente y eficaz, debe tener un buen sistema de control de gestión que encierre todas las actividades que rodean a la administración y que permita hacer una evaluación constante del desempeño que tiene la empresa. Es entonces, por medio de los indicadores de gestión que las personas encargadas de la planeación y control de las actividades de la empresa, tienen información permanente a cerca del desempeño de las mismas y pueden evaluar, si los valores que estos indicadores enseñan son los deseados o si por el contrario, es necesario tomar medidas que corrijan las causas que pudieran haber ocasionado dichos errores. Además, los indicadores de gestión deben suministrar de manera clara y oportuna el comportamiento que siguen las variables críticas para el cumplimiento de los objetivos. Sólo cuando se conoce y se interpreta de manera oportuna la información que los indicadores de gestión suministran, es cuando se pueden tomar decisiones que verdaderamente tengan efecto positivo

en la búsqueda de lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.

Los indicadores son un medio no un fin: *“generalmente se presenta en el sentido de que en muchas organizaciones, los indicadores se convierten en la meta que hay que alcanzar y todo el mundo se alienta tratando de lograr, a toda costa, el valor del indicador. Con esto, el indicador pierde su naturaleza esencial de ser guía y apoyo para el control, y se convierte en un factor negativo de consecuencias nefastas tanto para las personas como para la organización... los indicadores no son fines, sino medios, para ayudarnos a lograr los fines”*³.

4.3 MAPA ESTRATÉGICO.

El mapa estratégico es una herramienta que permite el reconocimiento de los objetivos de las áreas que componen una compañía, este será de gran utilidad para el desarrollo del proyecto ya que ayudará a dar las pautas necesarias para dar claridad acerca de los criterios que deben seguirse cuando se plantean objetivos estratégicos. Además el mapa estratégico habla del sustento que dichos objetivos deben tener por medio de indicadores, así que proporcionará una guía para tener en cuenta los criterios de implementación y diseño de indicadores.

4.3.1 Definición de estrategia.

Es un aspecto fundamental que debe tener cualquier tipo de empresa. Para que se garantice el éxito de una compañía, existen puntos claves como la misión, la

³ BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. *Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad*. Santafé de Bogotá: 3R editores, 1998. p 39.

visión, los objetivos estratégicos, entre otros, que deben estar claros y bien definidos con el fin de crear valor para los clientes y accionistas. Lograr que se puedan implementar y ejecutar las estrategias de la compañía es la parte más importante al momento de administrar una empresa. Que se cumplan los objetivos trazados, posicionar la empresa en el mercado, ser competentes, satisfacer y mantener a los clientes pueden ser garantizados si se tiene una estrategia definida. En conclusión se puede pensar entonces que la estrategia se entiende como la manera en que la organización espera crear valor a futuro y que sea sustentable, es decir, esta consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destacará para establecer una diferencia sustentable en el mercado. Esta diferencia sustentable se puede basar en que la empresa brinde al cliente un producto de mayor valor (calidad) que la competencia o bien, que su valor frente a la competencia sea similar pero a un costo menor.

4.3.2 Definición de mapa estratégico.

Es entonces, una poderosa herramienta para describir e implementar la estrategia de una organización, es la representación gráfica que ilustra de qué manera los componentes del Balanced Scorecard (BCS) tienen relaciones de causa y efecto que apoyan el cumplimiento de los objetivos que se tienen como meta. El mapa estratégico se basa en varios principios, el concepto de que la estrategia llega a equilibrar fuerzas contradictorias se basa en que por lo general las empresas manejan políticas de reducción de costos para un buen rendimiento financiero a corto plazo y no se mira la inversión para activos intangibles, como por ejemplo la capacitación de personal, para obtener rendimientos a largo plazo, el mapa estratégico hace claridad en la trascendencia que tiene para una empresa el invertir en los activos intangibles con que cuenta. Un segundo principio habla de la necesidad que tiene la estrategia de ofrecer a los clientes de la empresa una propuesta de valor diferenciado que lo hará sobresalir ante la competencia, este

principio se basa en la importancia de hacer una buena segmentación de mercado identificando los clientes objetivo y sus necesidades con el fin de cumplir con sus requerimientos para satisfacerlos y crear reconocimiento y afinidad por el producto consumido. Otro principio habla de la importancia que tienen los procesos internos en las empresas, ya que estos son quienes en “últimas” le crean valor al producto que se ofrece, de ahí surge la propuesta que las empresas deben focalizarse en dichos procesos para que sean eficientes y eficaces y así brindar una propuesta de valor diferenciado. También se tiene consideración de un principio que habla de que la estrategia cuenta con temas que son simultáneos y complementarios, esto quiere decir que en cada uno de los componentes que tiene el mapa estratégico se presentan actividades al mismo tiempo, que no necesariamente deben arrojar resultados simultáneos aunque si se presenta el caso en el que los resultados en uno de estos procesos puede ayudar al otro y viceversa, esto se da por la relación de causa y efecto que deben tener los componentes del mapa estratégico. Por último se debe contemplar el principio que se basa en que la alineación estratégica que tenga la empresa es la que determinará el valor de los activos intangibles, esto quiere decir que el valor que generan los activo intangibles en la compañía son medidos por el aporte que estos puedan hacerle a la organización al momento de poner en práctica su estrategia.

4.3.3 Perspectivas del Mapa Estratégico.

Las perspectivas que componen el Balanced Scorecard son la financiera, la del cliente, la perspectiva de los procesos internos y por último la de aprendizaje y crecimiento. A continuación se hará una breve descripción de cada uno de ellos⁴.

⁴ Kaplan, Robert S. y Norton, David P.. *Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. \Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2004.

Perspectiva Financiera.

En el Balanced Scorecard se plantea la perspectiva financiera como el objetivo final que debe tener cualquier empresa que busca maximizar las utilidades, esto cuando se trata de organizaciones con fines de lucro, para organizaciones del sector público o sin ánimo de lucro el fin último es el de dar a las personas que son beneficiarias de sus procesos un valor agregado diferencial. Como todas las perspectivas del mapa estratégico, esta cuenta con objetivos e indicadores que sustentan dichos objetivos, estos indicadores miden objetivos financieros que generalmente están encaminados a la justificación de las inversiones y el factor de retorno que se tenga o la rentabilidad que presenta la empresa. Por lo general todas las estrategias relacionadas con la perspectiva financiera están encaminadas a buscar siempre el aumentar el capital de trabajo con el que puede contar la compañía, esto se logra con dos principios fundamentales que son vender más y gastar menos, por lo que cualquier metodología que se utilice para el cumplimiento de estos objetivos debe estar enfocada a esas dos acciones. Para que este aumento en los ingresos se dé, las empresas deben pensar en modificar sus procesos para que estos sean mucho más eficientes y eficaces, esto con el fin de aumentar la productividad y por consiguiente las ventas (aunque esto no siempre sea cierto), la otra manera está enfocada en la reducción de costos intentando disminuir los gastos directos e indirectos que puedan presentarse. En esta perspectiva se encuentra el enfrentamiento entre el crecimiento y la productividad, aspectos necesarios en el desarrollo de una empresa pero que pueden llegar a contrariarse, ya que por lo general las acciones que se toman para buscar aumentar los ingresos necesitan más tiempo que las empleadas para mejorar la productividad y en el día a día de las compañías, siempre se tiende a tomar decisiones que generen resultados inmediatos, pero el equilibrio que se pueda lograr entre los objetivos de corto plazo y los de largo plazo son la base para que se garantice el éxito del mapa estratégico en cualquier empresa. Por lo anterior, se concluye que la perspectiva financiera mide los resultados que se

tengan en términos financieros, el capital con que se cuenta y el valor que tienen los accionistas de la empresa.

Perspectiva del cliente

La importancia que tiene esta perspectiva para el mapa estratégico, radica en que es aquí donde las empresas deben identificar a quienes consideran sus clientes objetivo y se define cuál será la metodología que la empresa tomará para lograr que sus productos o servicios tengan valor diferenciado en el cliente, estos objetivos se sustentan por medio de indicadores de desempeño que miden aspectos claves como la satisfacción del cliente, el nivel de clientes que crean afinidad con el producto/servicio y se mantienen, la cantidad de clientes nuevos que consumen el producto/servicio de la compañía, la participación que tiene la empresa en el mercado y la participación que tienen las ventas de la empresa en el mismo, es decir, el porcentaje que tienen las ventas de la compañía con respecto a la totalidad del mercado. Todos estos indicadores manejan una estrecha relación de causa – efecto ya que el resultado de alguno de estos puede influir directamente en el crecimiento de un segundo, por ejemplo, un buen desempeño en el indicador que mide la satisfacción del cliente, puede encaminar a que la retención de los clientes también aumente y este a su vez puede hacer que la adquisición de nuevos clientes se vea afectada, ya que al tener clientes satisfechos y fieles a una marca, estos pueden recomendarla (si se deseara se podrían encontrar las relaciones que todos estos aspectos tienen con cada uno de ellos). Es fundamental que en este aspecto se haga claridad acerca de cuál es el cliente objetivo y cuáles son las cosas que este considera que agregan valor al producto/servicio, para que la estrategia de la compañía se enfoque en ellas y no se desgaste invirtiendo en características que no agregan valor para el cliente, se puede citar un ejemplo sencillo en la manera como se da el transporte público en la ciudad de Cali. Por una parte está el sistema de transporte masivo MIO y por

otro lado las empresas de transporte independiente, para este caso se citará la empresa de transporte Recreativos, para algunas personas será mejor el transportarse en el MIO porque su percepción de valor se basa en la comodidad o la seguridad que este sistema les ofrece, mientras que para otro grupo de personas es mejor utilizar el Recreativo porque el valor se genera en la medida que se tenga menor tiempo de llegada al destino. El sistema de transporte masivo debe basar su estrategia en las personas que consideran más importante el transporte seguro y confortable, en cambio la estrategia del Recreativo debe ir encaminada al cumplimiento del objetivo de mantener un tiempo menor de llegada a destino. Las propuestas de valor que se hagan varían de empresa a empresa por el producto/servicio que presten y la naturaleza del mismo, estas propuestas de valor pueden ser el ofrecer un producto competente a un costo que para el cliente sea aceptable, el proponer productos/servicios que sean innovadores, es decir, que sean totalmente nuevos en el mercado y atraigan la atención del cliente o que sean productos que den soluciones completas para los clientes, estos últimos son productos que el cliente considera que va a satisfacer todas sus necesidades haciéndolo pensar que la empresa lo entiende.

Perspectiva de los procesos internos

Esta perspectiva es la que se encarga del cumplimiento de dos componentes vitales para el desarrollo de la estrategia los cuales son el producir e imprimirle la propuesta de valor del cliente al producto/servicio y el segundo componente se basa en buscar siempre mejoras en el proceso productivo con el fin de buscar la reducción de costos y aumentar la productividad, (nuevamente se aprecia un ejemplo de la relación causa-efecto que tienen las perspectivas del mapa estratégico, ya que al lograr la reducción de costos y el aumento de la productividad se van a afectar directamente los indicadores de la perspectiva financiera). Según la estrategia de valor que quiera seguir la empresa, esta debe

tener procesos internos que sustenten dichos objetivos. Si la propuesta de valor se basa en los procesos de gestión de las operaciones, entonces la empresa deberá enfocar sus esfuerzos en los procesos que producen y entregan productos y servicios, como por ejemplo un buen diseño en la cadena de suministros o una estandarización en los procesos de producción. Existe un tipo de procesos internos que son los encargados de la gestión de clientes, aquí es donde se identifica cuál es el grupo de clientes objetivo que tiene la empresa para los valores de propuesta con que cuenta, una vez identificado el mercado meta se pasa a hacer el contacto para las posibles ventas, la comunicación con estos clientes, el darles a conocer el precio de venta y el cierre de la venta. Después que se tenga la venta, se busca la retención de estos clientes por medio de la satisfacción de los requerimientos del mismo y por último estos procesos internos buscan aumentar la cantidad de negocios que la empresa tiene con sus clientes. Existen procesos de innovación donde se desarrollan nuevos tipos de productos, procesos y servicios, esto con el fin de que la empresa no se estanque en un mismo grupo de clientes si no que por el contrario pueda desarrollar nuevos nichos de mercado para sus nuevos productos, para estos procesos es importante el identificar a tiempo las oportunidades de mejora de sus productos y servicios y la posible incursión de unos nuevos que se adapten a nuevos requerimientos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La última perspectiva con que cuenta el mapa estratégico es la de aprendizaje y crecimiento, en esta se evalúan los activos intangibles con que cuenta la empresa. Estos activos intangibles pueden ser, el capital humano que se mide por medio de las habilidades, los conocimientos y las competencias con las que cuentan las personas que trabajan en la empresa y la relación que estos tienen con el cumplimiento de la estrategia, el capital tecnológico que son todos los sistemas de información, redes de comunicación e infraestructura que se requieren para el

cumplimiento de la estrategia y por último está el capital organizacional que es la capacidad que con que cuenta una compañía para hacer efectivos los procesos de cambio que se necesitan para ejecutar la estrategia. En concreto esta perspectiva busca la identificación de los que se consideran los activos intangibles más importantes para la estrategia, el objetivo es centrarse en las tareas, los sistemas y el tipo de ambiente organizacional necesario para soportar los procesos internos que crean el valor.

En conclusión el mapa estratégico facilita un marco visual importante que sirve para integrar, conocer y mantener todos los objetivos estratégicos que se plantea una empresa. Es de vital importancia para la elaboración de este proyecto el tener claro cuáles son los aspectos fundamentales para la creación de valor por parte de la empresa, de dónde provienen y qué se debe hacer para que este valor sea duradero, sostenible y lo más importante, que sea percibido por el cliente.

4.4 IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

La importancia radica en que provee información de cómo es el estado, rendimiento, mejoramiento, etc. De un negocio y/o proceso.

Esta información brindada por los indicadores de gestión, es utilizada para realizar retroalimentación. La medición del rendimiento se ha visto como el medio para monitorear el rendimiento o desempeño de un proceso o negocio, con el fin de identificar áreas y/o procesos que necesiten mayor atención.

4.4.1 ¿Cómo la medición ayuda a llevar un negocio?

La medición contribuye mucho a en la implementación de la estrategia, por esta razón la medición del desempeño debe ser usada para tener claridad en la estrategia.

Al momento de decidir implementar una medición, primero que todo se debe especificar cuál es la estrategia, es decir tener claridad de ella. Una vez teniendo clara la estrategia la implementación de la medición se hace posible y además más fácil ya que la estrategia es mas explicita y bien limitada.

La medición avisa a las personas acerca de lo que es importante y de cómo se deberían tratar esos aspectos, por esto se implementa una medición que vaya de la mano con la estrategia de la organización y que permita además que se haga un seguimiento en la implementación de la estrategia.

Una de las grandes importancias que tiene la medición del desempeño es que con ella se tendrá un balance entre mediciones financieras y no financieras, ayuda a predecir que pasara tanto comprender que es lo que ha sucedido, además de motivar a las personas a realizar mejor su trabajo. Ya que por medio de la medición se cuantifica el nivel de eficiencia y efectividad, lo cual ayuda mucho en la retroalimentación ya que teniendo una información de manera numérica, es mas entendible para todos en la organización para ver si las metas se están cumplimiento y si está mejorando o bajando de rendimiento. Esta manera de medir la efectividad y eficiencia sierva también para comunicarle a los altos mandos (directiva) en el lenguaje que ellos mas entienden el cual es el financiero, es decir que por medio de la medición se hace más fácil traducir la información a través de los indicadores de gestión ya que ellos hacen que la información se interpreta de una manera más clara.

Para que se tengan claros cuáles son los aspectos fundamentales que siempre deben seguirse para tener una buena medición de los indicadores de gestión de una compañía, es necesario conocer cuáles son las etapas por las que cualquier empresa debe pasar si quiere tener certeza de que lo que está haciendo, o va a hacer, para el diseño de una metodología de medición de desempeño adecuada este bien hecho. A continuación se presentará toda la teoría necesaria para la comprensión de dichos pasos y se darán las pautas necesarias para la implementación de los mismos.

4.4.2 Proceso de diseño de la medición de desempeño.

Todos los procesos, necesitan entradas para producir salidas, en este caso las entradas son: el contexto de la organización, su estrategia, y la naturaleza del mercado. El proceso de diseño de la medición se ha dividido por medio de pasos lógicos en dos fases.

Fase 1

Identificar los objetivos del negocio

Establecer la forma de medir el progreso hacia el logro de los objetivos.

Implementar una forma de revisar si la visión de las mediciones es acorde con los objetivos.

Primero se pretende identificar los clientes potenciales y qué es lo que ellos quieren, es decir, identificar las necesidades que ellos buscan satisfacer. Al definir esto se tendrá clasificado los clientes por el tipo de necesidades y de producto o servicio que les satisfaga, un resumen de información que sirve para realizar prioridades y un mayor entendimiento de lo que se realiza en la organización.

Segundo, se debe establecer los objetivos para satisfacer las diferentes necesidades de los diferentes clientes, se debe tener mucho cuidado de no mezclar las necesidades de los diferentes clientes. Una vez realizada esta segunda parte, se tendrá definido para cada clientes cuáles son las necesidades que se desean satisfacer, en cuáles mejorar, cuánto costará esta mejora, en cuánto tiempo debe realizarse esta mejora, quién va a realizar la mejora y qué mediciones se requieren para evaluar esta mejora.

En la tercera parte es donde se puede visualizar si la medición ha contribuido al cumplimiento de los objetivos, para la finalización de esta se tendrá, documentado la medición del rendimiento, saber quién será el responsable del indicador, definir qué se debe hacer si el indicador no arroja los resultados deseados y comprobar que los resultados de los indicadores motiven el trabajo del personal.

Cuarto, una vez se tenga los indicadores de desempeño se deben establecer, además de darse a conocer por el personal. Una vez realizado esto se tendrá establecido un proceso de revisión en la implementación de las mediciones y si hay barreras u obstáculos que impidan la implementación entonces saber qué se puede hacer en ese momento.

Quinto, teniendo ya los indicadores institucionalizados es aquí donde el procesos de revisión y las acciones a tomar de los resultados de los indicadores se acoplan. Una vez realizado este se tendrá un cronograma de revisión para futuras ocasiones y que los indicadores establecidos servirán para la mejora del rendimiento de la organización.

Fase 2

En esta fase se trata de identificar adecuadamente en los niveles más bajos la manera más adecuada para medir.

Una vez se concluya esta fase, se podrá explicar de manera más clara a las personas involucradas en la organización cuáles son los objetivos de la organización y como se deben medir sus procesos, también se podrá ayudar a las personas a identificar qué es lo que ellos pueden hacer para mejorar el rendimiento y desempeño en su área, por último se debe permitir que estas personas involucradas sean capaces de desarrollar e implementar mediciones para la evaluación del desempeño.

Primero, las mediciones que se establecieron en la fase 1 proveen un indicador que muestra el direccionamiento de la organización, en este punto se pretende explorar cómo las personas de la organización van a ayudar al cumplimiento de las metas. Una vez realizado este punto se tendrá muy bien explicado los objetivos a los equipos claves de la organización, también se tendrá a los miembros de la organización capacitados para identificar qué hacer para el mejoramiento del desempeño de la organización o de sus respectivas áreas además de cómo medir su contribución en el desempeño de la organización.

Segundo, una vez realizada la parte 1 se deben separar las actividades de soporte de los objetivos de la organización entre los que se deben hacer y los que serían buenos de hacer. Una vez realizado esto, resulta fácil para los miembros de la organización priorizar qué es lo que deben de hacer para asegurar el mejoramiento en el rendimiento de la organización.

Tercero, una vez identificadas las actividades que se deben hacer, es decir, las actividades claves para el logro de los objetivos, se deben definir también las mediciones para la evaluación del proceso. Este paso es muy similar al tercer

paso de la fase 1 donde se identifica quién será el encargado de la gestión de mejoramiento y qué deberían hacer si el desempeño no es el deseado para la mejora. Este se enfoca más a los equipos de trabajo de la organización.

Cuarto, este es el mismo paso del de la fase 1, donde se ha establecido un acuerdo de todos los equipos de la organización en cuanto a las mediciones de desempeño, se tendrá identificado cualquier conflicto que aparezca entre las mediciones y si es necesario se eliminará, de ser posible, y por último se tendrá establecido si hay barreras que impidan la implementación, que se debe hacer al respecto.

Quinto, se realiza lo mismo de la fase 1 pero involucrando a los grupos de trabajo y con mayor concentración en los factores claves. Al finalizar esto, se tendrá un cronograma de revisión del rendimiento y mayor certeza en la medición escogida por cada equipo de trabaja para el direccionamiento de la mejora en el rendimiento de la organización.

5. PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE INDICADORES EN EL PROCESO DE ADMISIÓN DE LA FVL

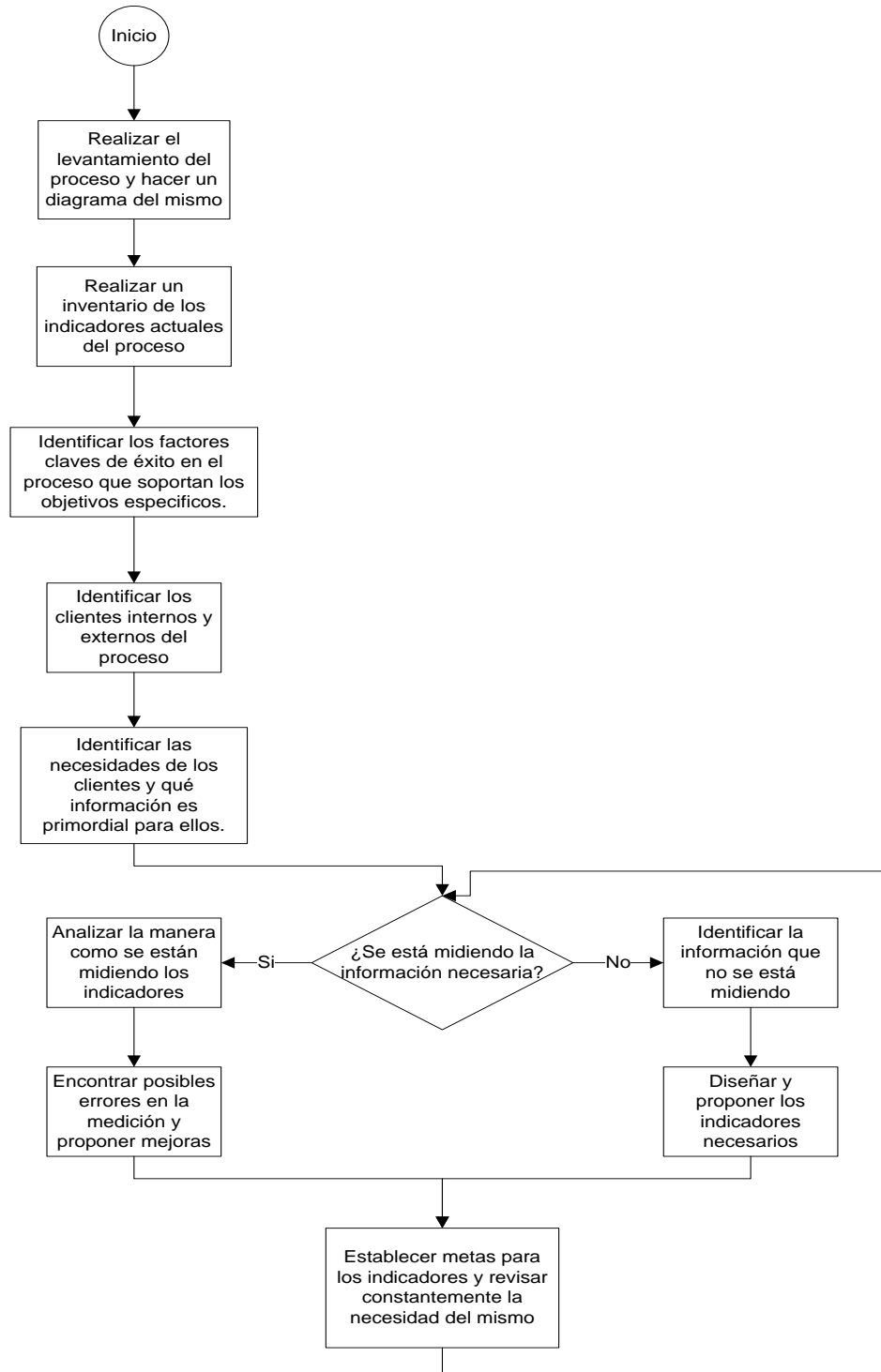
En cuanto a la delimitación y el alcance que tiene el presente proyecto, se debe aclarar que dada la complejidad del proceso que está siendo objeto de estudio, se seleccionaron únicamente las secciones de admisiones urgencias y admisión central en el proceso de admisión a pacientes que serán hospitalizados. El alcance que tendrá el presente estudio se limita a la evaluación actual del proceso y dará una propuesta de una metodología que se piensa pueda ser aplicable a futuro en dicha entidad. Dado que la propuesta incluye cambios sustanciales a la actual manera como están diseñados los indicadores en la entidad y como la naturaleza del presente estudio es de tipo exploratorio, no se incluye la etapa de implementación.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado y con base en experiencia vivida en el proceso de admisión, se propone una metodología de diseño, implementación y mantenimiento de indicadores la cual pueda servir de apoyo a cualquier otro proceso. Las etapas de dicha metodología son las siguientes:

En la primera etapa, se hará un levantamiento completo del proceso objeto del estudio, se identificarán las actividades que en este se llevan a cabo, así como también la información que mide. Para esto se hará un diagrama de flujo del proceso donde se identifiquen claramente los factores claves de éxito en el proceso y las partes del mismo de donde se obtiene dicha información. Una vez se conozca el proceso, se hará un inventario de indicadores junto con una descripción de los mismos que actualmente se utilizan en el proceso. La segunda etapa del proyecto, consiste en evaluar la pertinencia de los actuales indicadores del proceso, para esto se cuenta con varias sub-etapas donde se identifican los

clientes tanto internos como externos del proceso y sus requerimientos, esto con el fin de analizar si la información necesaria para el proceso efectivamente está bajo control, además es importante tener en cuenta la figura de “dueño del proceso” quien es la persona encargada de que todas las actividades del procesos se lleven a cabo correctamente. La tercera etapa, consiste en identificar qué aspectos que el cliente considera importantes no están siendo medidos y posteriormente proponer los indicadores adecuados de acuerdo con las recomendaciones de la metodología. La cuarta etapa, consiste en hacer recomendaciones para el mantenimiento de los indicadores, junto con algunas conclusiones obtenidas después del estudio realizado.

Figura 1 Diagrama de flujo de la Metodología



Fuente: Autores

5.1 PRIMERA ETAPA: LEVANTAMIENTO (DESCRIPCIÓN/DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO)⁵

El primer paso debe consistir en hacer un completo reconocimiento del proceso, se deben analizar todas las variables que influyen en él y los flujos de información necesarios para el correcto funcionamiento del mismo.

A continuación debe procederse a hacer un análisis minucioso acerca del comportamiento del proceso que será objeto del estudio. Junto con los requerimientos que tengan los clientes en cuanto al servicio que se les está prestando, hay que analizar cómo este proceso lleva a cabo sus actividades con el fin de satisfacer a sus clientes. Cualquier actividad o proceso tiene razón de ser en la medida que esté diseñado para satisfacer alguna necesidad latente de cualquier otra entidad dentro o fuera de la misma organización.

Para tener claro qué es lo que hace el proceso, se hace necesario conocer cuáles son las entradas (inputs) y salidas (outputs) del mismo, esto con el propósito de conocer los insumos que el proceso necesita y qué resultados debe producir. El siguiente paso es realizar una descripción del proceso en la que se muestre las actividades que se llevan a cabo para el desarrollo del mismo. También se debe realizar una descripción de los procedimientos, nombrarlos y especificar la secuencia que llevan en el proceso, así mismo se debe enunciar la actividad y el responsable de la misma. Para esto es importante tener un conocimiento preciso y apropiado de lo que sucede y de la información que se maneja en el proceso, por lo tanto es recomendable que los responsables o dueños del proceso estén presentes en esta etapa. Se debe tener certeza de que el objetivo del proceso sea consecuente con los objetivos estratégicos de la organización, es decir, aparte de tener siempre presente las exigencias de los clientes, todo proceso en cualquier

⁵ El diagrama de flujo de esta etapa puede verse en la figura 2

organización siempre debe ir en búsqueda de los objetivos estratégicos que esta se ha trazado.

Hay que tener siempre presente que el responsable del proceso es quien debe velar por el cumplimiento del objetivo del proceso, este es el encargado de hacerles seguimiento a los indicadores del mismo y es quien verifica la eficiencia y eficacia del proceso, todo esto se hace para tener un seguimiento del cumplimiento de las metas.

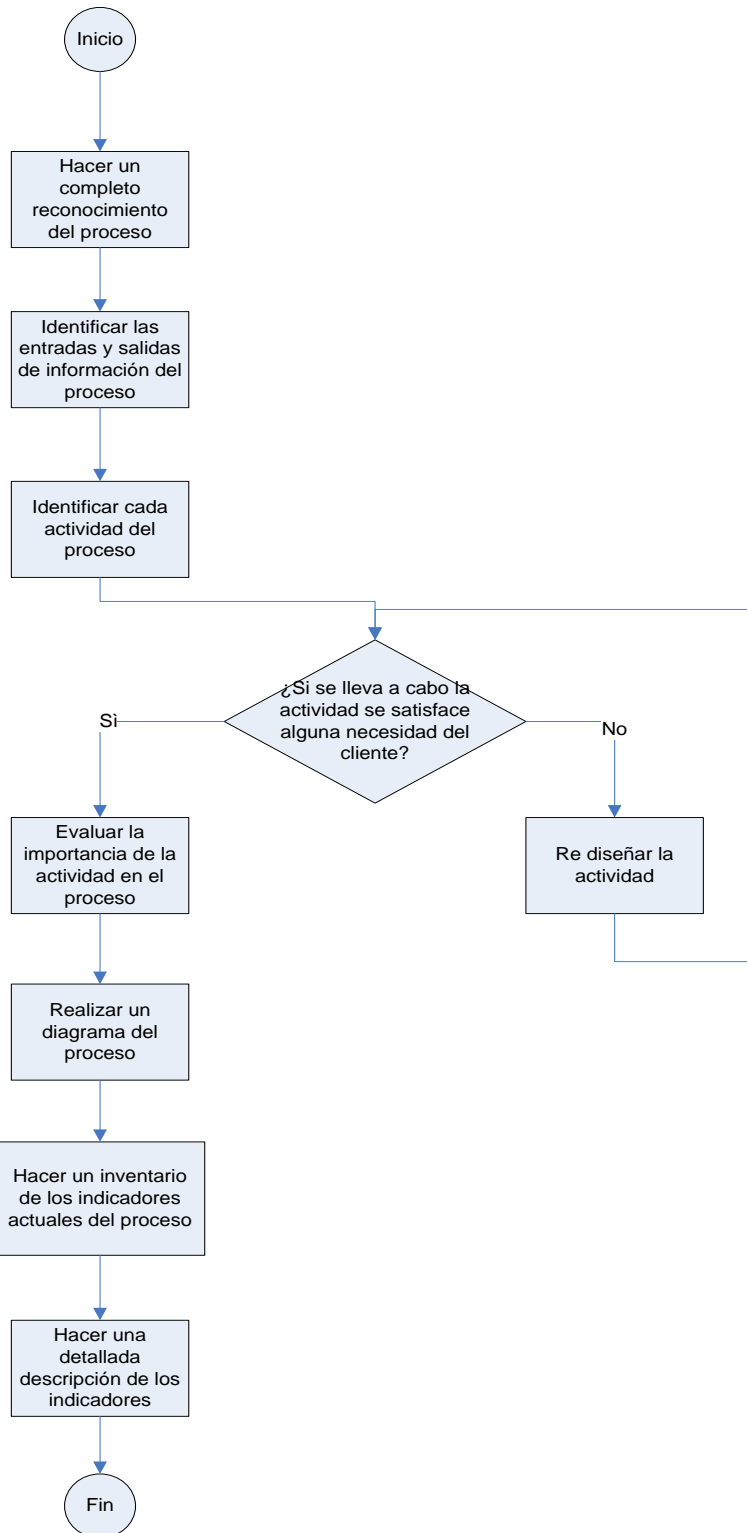
Por último, se sugiere diagramar el proceso y realizar una narrativa de la secuencia de los procedimientos que en él existen, además de realizar un inventario de los indicadores que miden la información que actualmente se maneja en el proceso. Lo anterior es conveniente para demostrar gráficamente los puntos del proceso del cual sale y entra información necesaria, así como también facilita al momento de delimitar el alcance que puede llegar a tener el proceso, es decir, hasta qué punto el proceso tiene control de las actividades que se llevan a cabo en el mismo.

Si se tienen claros los puntos en los cuales se tiene un flujo de la información necesaria para el proceso y el control que este pueda llegar a tener, entonces se pueden diseñar indicadores que midan el proceso de la manera más adecuada, teniendo en cuenta las desviaciones causadas por variables externas al proceso.

Una vez se conozca el funcionamiento del proceso que se está evaluando, se debe hacer un inventario de los indicadores que actualmente lo están midiendo. Por cada indicador que se tenga en el proceso, es necesario hacer una detallada descripción de los mismos con el fin de conocer qué información miden y de qué parte del proceso necesitan esta información. El análisis de los indicadores ayuda también, a conocer por qué estos se presentan en el proceso.

Teniendo en cuenta la etapa anterior, se realizó el levantamiento del proceso de admisión, para conocer el flujo de información que se maneja en el mismo. La información encontrada en el proceso de admisión se mide por medio de dos indicadores: tiempo de admisión y tiempo de asignación de camas, cada uno de estos indicadores tiene una meta.

Figura 2 Diagrama de Flujo Etapa



1

Fuente: Autores

5.2 ETAPA 1 APLICADA A LA PRACTICA

5.2.1 Descripción del proceso de admisión:

Inicialmente se hizo un reconocimiento de las actividades que se llevaban a cabo en el proceso de admisión en la entidad a tratar. Como primera medida, es importante hacer claridad en la manera con la cual dicha entidad lleva a cabo el proceso de admisión y que para efectos del estudio del presente proyecto de grado sólo se tendrán en cuenta aquellos pacientes que son admitidos para su hospitalización, las clasificaciones son las siguientes:

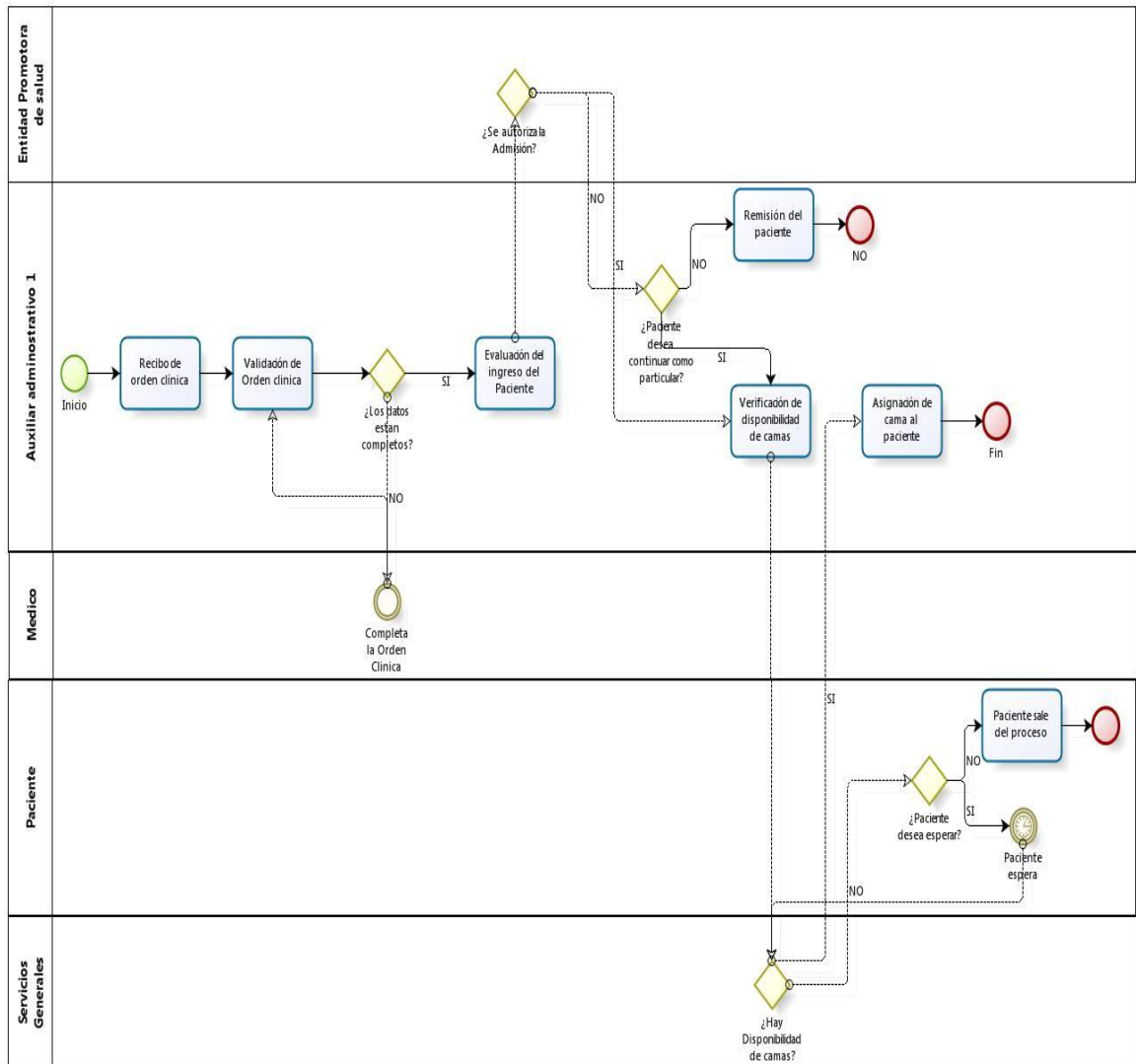
Admisión central⁶

En esta área del proceso de admisión, se reciben los pacientes remitidos por los médicos generales, y que necesitan hospitalización. Una vez el paciente llega al área de admisión central, se da inicio al proceso. Si al momento del arribo del paciente, se encuentran otras personas a la espera de ser atendidos este tendrá que esperar, de lo contrario un auxiliar administrativo 1 lo atenderá (son dos auxiliares). El auxiliar administrativo 1 será el encargado de validar la información de la orden clínica enviada por el médico, este proceso se hace a través del sistema ERP, si no se tiene la información necesaria por parte del médico tratante, el auxiliar administrativo tendrá que hacer contacto con este por vía telefónica, para que se hagan los trámites necesarios y de esta manera continuar con el proceso de admisión del paciente, también se hace el papeleo correspondiente por parte del auxiliar con el fin de tener toda la información necesaria del paciente que necesita ser hospitalizado, una vez se corrobore esta información, se pasará a evaluar si es posible el ingreso del paciente a hospitalización, para esto se debe contactar a la entidad promotora de salud (EPS), si la EPS no autoriza el ingreso

⁶ El diagrama de flujo de este proceso puede verse en la figura 2.

del paciente, se le dará la opción de que este ingrese a la entidad como particular. De ser aprobado, el servidor evaluará la disponibilidad de camas y de acuerdo a esto se le asignará una al paciente, si no hay disponibilidad, el paciente tendrá que esperar. La disponibilidad de camas está sujeta a las condiciones de hospitalización del paciente dadas por el médico, si este necesita aislamiento o si es posible que comparta el cuarto con otro paciente. Una vez asignada la cama, el proceso de admisión central termina.

Figura 3 Diagrama de admisión central



Fuente: Autores

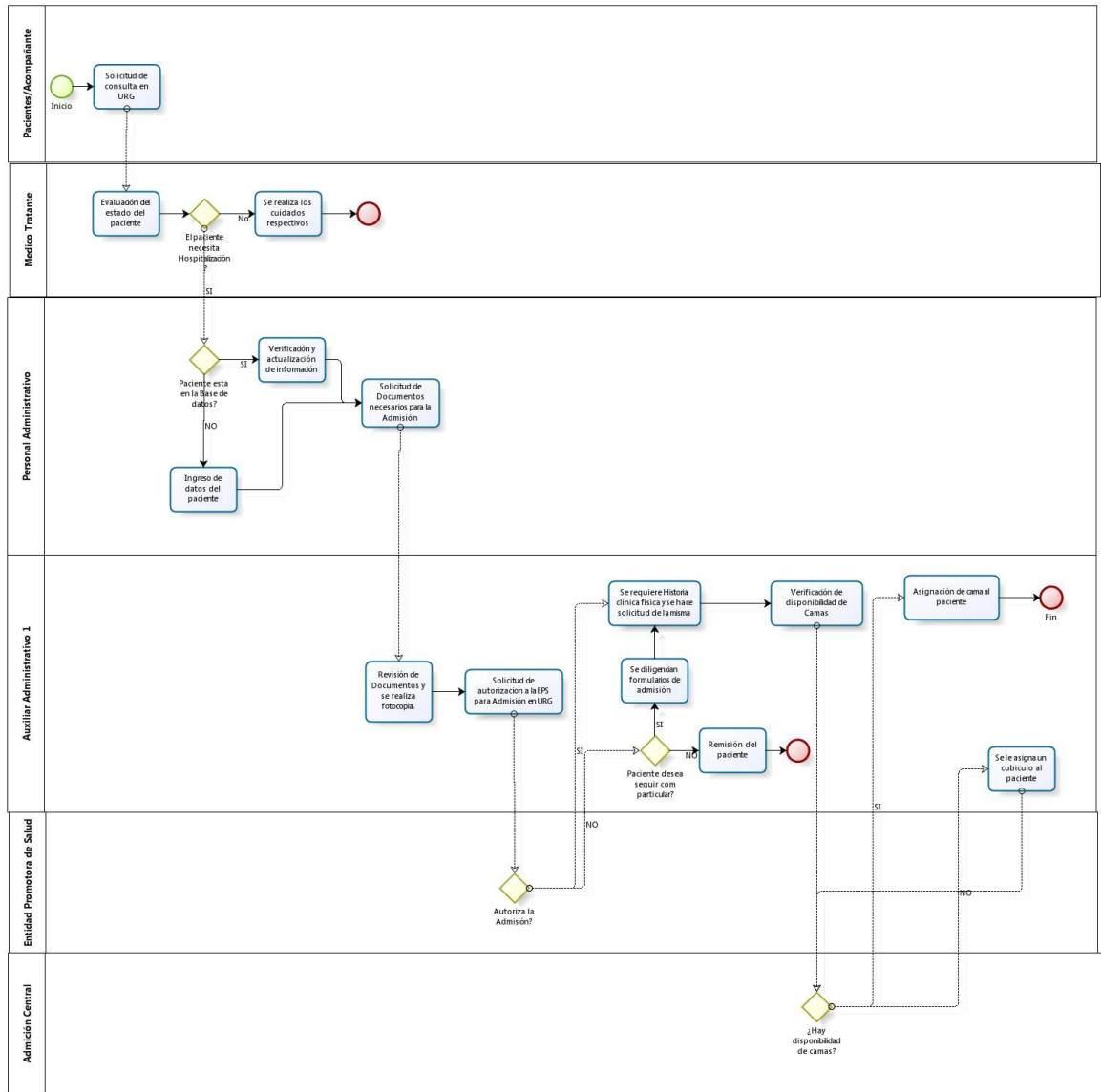
Admisión Urgencias⁷

En esta área del proceso de admisión, se reciben a todos los pacientes que han ingresado por el área de urgencias y necesitan ser hospitalizados. Este proceso

⁷ El diagrama de flujo de este proceso puede verse en la figura 3.

inicia con la solicitud de admisión por parte del médico tratante del área de urgencias, posteriormente el personal administrativo del área de urgencias verifica si el paciente se encuentra en la base de datos de la clínica, si no es así, se dispone a ingresar los datos respectivos, en caso de que el paciente se encuentre en la base de datos se procede a hacer una verificación de la información y actualización de la misma si es necesario, el personal administrativo del área solicita al paciente o al acompañante los documentos necesarios para realizar la admisión del paciente. El auxiliar administrativo 1 es el encargado de revisar los documentos del paciente y simultáneamente realiza una copia de los mismos para hacer la solicitud de autorización de admisión con la EPS. La EPS evalúa el ingreso del paciente y comunica a la entidad la autorización o negación de la admisión del paciente. En caso de que sea rechazada la admisión, se le pregunta al paciente si este quiere ser atendido como particular, si su respuesta es negativa se hace la remisión a otra institución que sí apruebe su EPS, si su respuesta es positiva, se procede a diligenciar los formularios necesarios para la admisión, se realiza la solicitud de historia clínica para imprimirla y por último se hace la verificación de la disponibilidad de habitaciones. En caso de que la EPS haya autorizado la admisión se realiza el mismo procedimiento. Una vez se tenga la autorización de la EPS, el auxiliar administrativo tendrá que evaluar la disponibilidad de habitaciones con que se cuenta, para esto tendrá que evaluar la información suministrada por servicios generales, este proceso termina una vez le es asignada la habitación al paciente, nuevamente es indispensable tener en cuenta las condiciones de hospitalización que el médico tratante considera conveniente para el paciente.

Figura 4 Diagrama Admisión urgencias



Fuente: Autores

Siguiendo la metodología propuesta, una vez ilustrado el funcionamiento del proceso que es objeto de estudio, se debe pasar a realizar un inventario de los indicadores que actualmente se mide en el proceso.

5.2.2 Indicadores

Después de haber hecho el reconocimiento del proceso de admisión, se encontraron los siguientes indicadores:

5.2.2.1 Tiempo de admisión:

- Admisión central: El objetivo de este indicador, en esta parte del proceso, consiste en medir el tiempo transcurrido desde que el paciente es atendido por el auxiliar administrativo correspondiente, hasta que se valida su ingreso a la entidad. El tiempo que comprende este indicador incluye todos los procesos de validación que se tienen que efectuar para que el paciente pueda ser hospitalizado y termina cuando se recibe la aprobación de su EPS. El tiempo que se tiene estipulado para este indicador es de 15 minutos como máximo, cuando se presentan tiempos superiores a este se habla de un incumplimiento del indicador y se pasa a evaluar los motivos de dicho incidente. Algunas de las principales causas de incumplimiento de este indicador se basan en la implementación del sistema de ERP (SAP), dado que dicho sistema necesita de la integración de todas las partes involucradas en el proceso de admisión, debido a que no todo el personal se ha adaptado a la nueva dinámica del proceso, esto se puede ver (por ejemplo) con los médicos tratantes quienes son los encargados de generar la orden de hospitalización por medio del sistema y que en ocasiones lo omiten, esto obliga al auxiliar administrativo de admisión central a tener que contactar a dicho médico para constatar su orden de hospitalización e ingresarla al sistema. Lo anterior causa que el proceso de admisión presente demoras.
- Admisión urgencias: En este caso, el indicador mide el tiempo que transcurre desde que el médico tratante del área de urgencias genera la orden de

hospitalización, hasta que el auxiliar administrativo de admisión de urgencias valida los datos del paciente y autoriza su hospitalización en la entidad. El tiempo que se ha estipulado para el cumplimiento de este indicador es de 35 minutos, pero se pueden presentar situaciones en las que este tiempo excede el umbral estipulado, en muchas ocasiones esto se debe al proceso de validación que el servidor debe hacer por cada paciente dependiendo de la EPS a la que este se encuentre afiliado, dado que este proceso se da por vía telefónica, en muchas ocasiones el auxiliar administrativo pasa mucho tiempo intentando comunicarse lo que hace que este indicador presente registros indeseados.

5.2.2.2 Tiempo de asignación de camas:

- El objetivo de este indicador, es medir el tiempo que transcurre entre la aprobación de admisión del paciente por parte del auxiliar administrativo y el momento de asignación de la habitación. Para este indicador se tiene fijado un tiempo meta de 60 minutos para el 65% de los pacientes que son atendidos en admisión central y de 210 minutos para el 65% de los pacientes que se atienden por el área de urgencias. Uno de los principales problemas que se tiene en la medida de este indicador se presenta por la capacidad que tiene la entidad en cuanto al número de camas por habitación, esto se da porque se depende de las condiciones de hospitalización (aislamientos) que requieren los pacientes, por esto, se pueden presentar ocasiones en las que un paciente utiliza una habitación que tiene dos camas y la segunda no puede ser utilizada por el nivel de aislamiento que este presenta. Otro aspecto que influye en la demora del tiempo de asignación de camas se da por el tiempo que transcurre entre la orden de alta del paciente por parte del médico tratante y la efectiva salida del mismo, hecho que bloquea una habitación que teóricamente debería

estar en proceso de adecuación para un próximo paciente (o pacientes en caso de que se pueda hacer uso de las dos camas). Un tercer factor a tener en cuenta es el tiempo que toma la desinfección y completa adecuación que debe tener una habitación antes de poder ser utilizada, dependiendo de las condiciones que presentaba el paciente que estaba haciendo uso de la cama, la habitación debe pasar por un periodo de saneamiento que oscila entre 3 y 24 horas.

5.3 SEGUNDA ETAPA: PERTINENCIA DE LOS INDICADORES⁸

De acuerdo a la información que se tiene del inventario de los indicadores, se procede a evaluar la importancia de la información que están midiendo y cómo esta ayuda a mantener el control del proceso.

Como primera instancia, es necesario identificar los usuarios del proceso. En este punto es importante hacer claridad de cuáles serían los clientes internos y externos del proceso. En cuanto a clientes internos, se deben considerar todas aquellas áreas, entidades o procesos, que demanden información o servicios que tengan lugar en el proceso a tratar. En el caso de los clientes externos, deben tenerse en cuenta todas aquellas personas o entidades que precisen de un producto o servicio que se desarrolle en el proceso a tratar.

Una vez identificados cuáles son los clientes del proceso (entidades que entran al proceso), se deben pasar a conocer sus necesidades o expectativas en cuanto al servicio. Para esto se debe realizar una recolección de información adecuada que sirva para identificar sus requerimientos, esto con el fin de evaluar si el proceso está en la capacidad de cumplir con los requisitos que le demandan sus usuarios.

⁸ El diagrama de flujo de esta etapa puede verse en la figura 5

En ocasiones, se pueden hacer uso de herramientas por medio de las cuales el cliente identifique plenamente cuáles son sus demandas del proceso, esto siempre está pensado para que el cliente esté completamente satisfecho de los productos o servicios que el proceso está dispuesto a entregar. Si se identifican las necesidades y/o expectativas de los clientes, es más fácil pasar a determinar el funcionamiento adecuado del proceso, buscando siempre que cumpla con los requerimientos de los clientes, y verificando constantemente que la capacidad del mismo sea suficiente para suplir con la demanda.

A continuación se presentará una tabla con la cual se podrán identificar las razones por las cuales los clientes del proceso necesitan de los productos/servicios del mismo, además del grado de importancia que cada uno de ellos tiene.

Tabla 1 Razones por las cuales nuestros clientes nos prefieren

Producto/Servicio	vDeseable vVImportante vVV Crítico			

Fuente: **Strategy and performance: Getting the measure of your business, pag 47**

Lo que se busca con esta tabla es identificar en la primera columna, los productos o servicios que el proceso le brinda a sus clientes (bien sea internos o externos) y en las columnas siguientes se identifiquen características de los mismos, pueden ser de calidad, oportunidad, cumplimiento o tiempo dependiendo de lo que se ofrezca. A continuación el cliente deberá calificar si estas características son

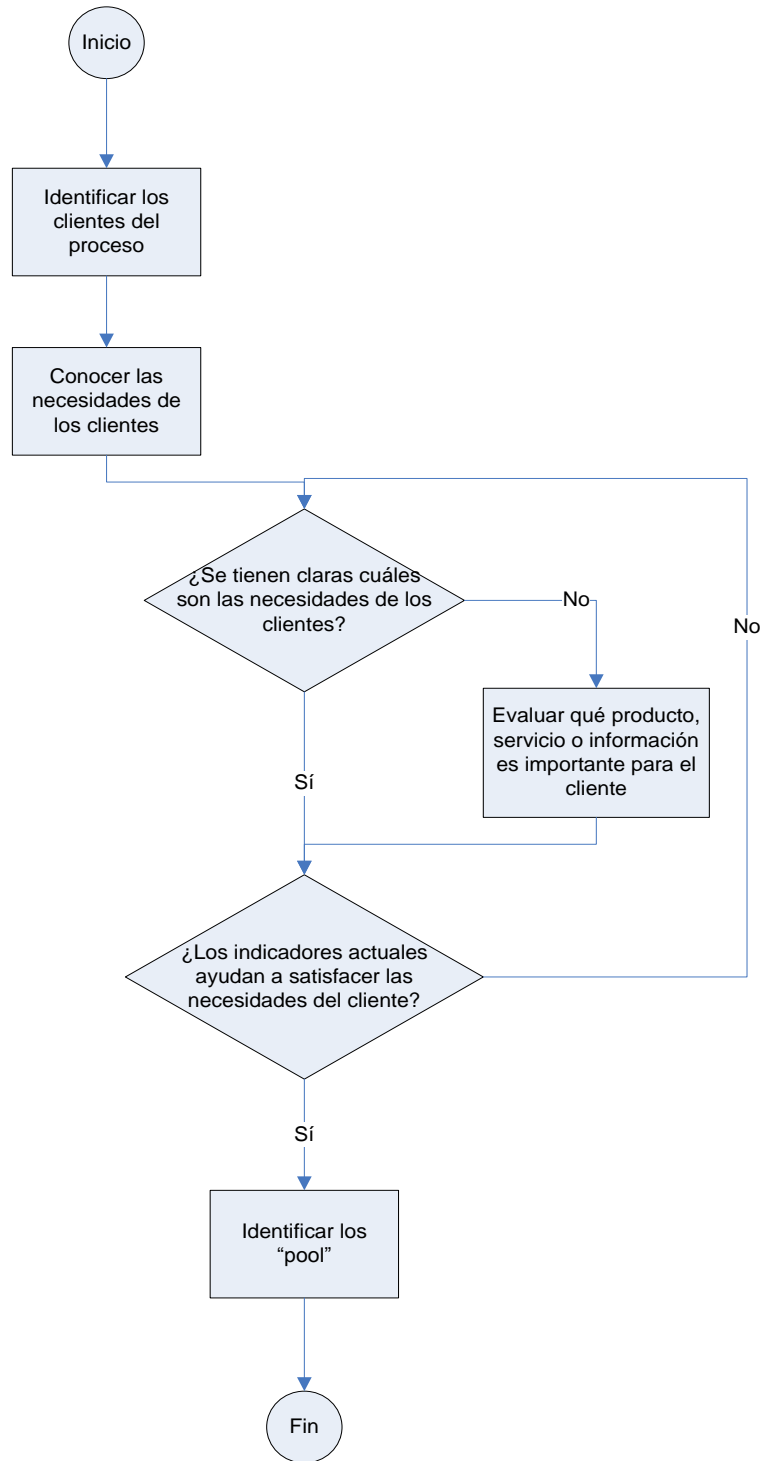
deseables, importantes o críticas para él. Por ejemplo se quiere examinar qué características considera un cliente que acude un restaurante son valiosas, si para este es deseable tener lugares confortables dónde disfrutar de su comida, la calificación que tendrá este servicio será de un carácter ($\sqrt{\quad}$). Si para este es importante que la comida sea servida en poco tiempo, calificará este servicio con dos caracteres ($\sqrt{\sqrt{\quad}}$) y si la calidad o el sabor de la comida es lo más importante para él y lo considera un factor crítico, esto tendrá una calificación de tres caracteres ($\sqrt{\sqrt{\sqrt{\quad}}}$).

Para evaluar la importancia de la información que mide el indicador, se debe examinar el grado de trascendencia de esta información para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del proceso, ya que dependiendo de este grado de importancia se categoriza los indicadores como pertinentes o no pertinentes.

La pertinencia de cada indicador está supeditada a la importancia que tenga este en la medida de la información que se considera necesaria para cumplir tanto con las necesidades de los clientes, como de los requerimientos mínimos de calidad que deben tener las actividades que se llevan a cabo en el proceso y que tienen directa influencia con el producto final que ofrece el mismo.

Es de gran importancia que la información que se esté midiendo mediante los indicadores este bajo el control del “dueño del proceso”. Para esto se debe identificar lo que se domina los “pool”, que son las entidades con las que se comparte información y que ocasiona que el “dueño del proceso” pierda el control absoluto del indicador. En caso de que exista dicho “pool”, se debe realizar una fragmentación del indicador para medir aquellas partes del proceso sobre las cuales se tenga control, ya que estas dependerán del “dueño del proceso” y esto puede afectar las acciones preventivas y correctivas necesarias.

Figura 5 Diagrama de Flujo Etapa 2



Fuentes: Autores

5.4 ETAPA 2 APLICADO A LA PRACTICA

A continuación se expondrá la aplicación de la anterior etapa en la experiencia con el proceso de admisión.

Como cualquier otro proceso donde se presente flujo de información, en el área de admisión de esta institución también existen entradas y salidas de producto (considerando a las personas como los entes que se ven influenciados por el proceso) e información, así como también se presentan cierto número de clientes tanto externos como internos. En cuanto a la información necesaria, para el proceso de admisión, es indispensable tener conocimiento de la disponibilidad de camas en las habitaciones de la entidad, aunque en una parte de este proceso se dispone de la utilización de las mismas (admisión central), es por medio de otra área de la entidad (servicios generales) que se conoce el número de habitaciones con las que se pueden contar. Esto se debe a que después de que un paciente haga uso de la habitación esta debe pasar por un periodo de alistamiento donde se hace una limpieza, (el tiempo de alistamiento varía entre 3 y hasta 24 horas) según el tipo de paciente que hizo uso de la habitación. Debido a la implementación del sistema ERP, es indispensable para el proceso de admisión contar con las órdenes de hospitalización debidamente diligenciadas por los médicos tratantes, para que de este modo el proceso continúe su flujo correctamente, bien sea en el área de urgencias o de consulta general. Sin esta orden de hospitalización es imposible empezar el proceso de admisión para cualquier paciente en la entidad. Otra información que es trascendental para el proceso de admisión es la autorización que la EPS debe hacer para que el paciente pueda ser admitido en la fundación.

Como clientes externos del proceso se pueden considerar todas aquellas personas que ingresan a la fundación y requieren ser hospitalizadas bien sea por

el área de urgencias o remitidos por médicos generales. También se tienen como clientes externos a los auditores de las entidades aseguradoras que necesitan de admisiones los listados de pacientes hospitalizados y sus salidas de la entidad. Se consideran clientes internos a la gran mayoría de procesos dentro de la entidad ya que para cualquier otra área es indispensable la información que el proceso de admisión debe diligenciar para cada paciente.

Teniendo claro cuáles son los clientes tanto internos como externos en el proceso y el flujo de información necesaria, así como también los puntos de origen de esta información, se debe pasar entonces a evaluar cuáles son los requisitos o necesidades que los clientes tanto externos como internos del proceso de admisión demandan y con ello verificar si los actuales indicadores están midiendo de manera eficaz dicha información.

Actualmente el proceso presenta dos indicadores: Tiempo de admisión (*que mide el tiempo que transcurre entre la liberación de la orden de hospitalización por parte del médico y la aprobación de la EPS para el cliente, este indicador incluye todas las actividades que el auxiliar administrativo debe ejecutar*) y el segundo indicador es el Tiempo de asignación de camas (*que mide el tiempo que transcurre desde que la EPS aprueba la hospitalización del paciente hasta que le es asignada una habitación que cumpla con los requerimientos planteados por el médico tratante*). Los dos indicadores que actualmente hacen presencia en el proceso de admisión, están dedicados a medir tiempos de atención al paciente, quien es en resumidas cuentas el cliente externo a quien va a influir directamente el accionar del proceso de admisión.

Las expectativas mínimas que cualquier usuario desea tener a la hora de ser atendido en un proceso de una entidad prestadora de servicios (como lo es la que es objeto del presente estudio), están basadas en unos tiempos de atención que sean considerables y en cierto punto tolerables dependiendo del proceso que se

lleve a cabo, para el proceso de admisión se tienen estipulados unos estándares que varían según la parte del proceso a la cual el cliente está haciendo uso.

Debido a las necesidades planteadas por los clientes en cuanto a respuesta por parte de los auxiliares administrativos a cargo del proceso, junto con las estipulaciones de tiempos máximos de atención, se consideran necesarios los indicadores que actualmente presenta el proceso de admisión. Partiendo de la base de que para cualquier entidad prestadora de servicios se hace indispensable llevar un control y cálculo de los tiempos de atención a sus pacientes, el control del tiempo que transcurre para aprobar la hospitalización del paciente y su posterior asignación de habitación es crucial para medir el buen funcionamiento de un proceso como el de admisión.

Es importante hacer claridad acerca de la manera como deben estar diseñados los indicadores de cualquier proceso, para que estos siempre midan información que pueda ser controlada por el proceso en cuestión, es decir, los indicadores tienen como función tener al tanto, a los encargados del buen funcionamiento del proceso, acerca de cuándo se presentan inconvenientes en el mismo para que se puedan tomar las medidas necesarias en pro de la corrección de dicho problema, para esto es indispensable que el indicador mida la actividad de la cual el proceso tenga total control, por ello los indicadores no deberían medir información que se salga del dominio del proceso al cual pertenecen.

Con base a lo anterior, se debe evaluar la manera con la que actualmente se están midiendo los indicadores del proceso de admisión, ya que después del estudio realizado se identificó que en algunas partes del proceso existe cierta información que es compartida con otras áreas dentro y fuera de la entidad, lo que ocasiona que en muchas situaciones el auxiliar administrativo no pueda tener control del proceso que está llevando a cabo.

Cuando se necesita información de otras fuentes, es decir, que hay información compartida se hace referencia a que existe un “pool”. Cuando esto se presenta, el proceso ya no es controlado por el auxiliar administrativo 1 quien es el dueño del proceso ya que depende de otras áreas para realizar su labor definitiva la cual es la admisión del paciente. Debido a esto, los indicadores que son propios del proceso de admisión solo deberían medir la información del proceso en la cual el auxiliar administrativo 1 tiene control absoluto.

Se debe re diseñar la manera como están funcionando estos indicadores para que solo midan la información que esté controlada por el dueño del proceso. Ya que como se observa en el diagrama del proceso, el “pool” que existe entre el médico tratante y el auxiliar administrativo 1, la entidad promotora de salud y el auxiliar administrativo 1 y el que hay entre servicios generales y el auxiliar administrativo 1, son cuellos de botella en el proceso de admisión que hacen que la información no fluya a un ritmo constante, sino que haga que el proceso se detenga y produzca demoras.

5.5 TERCERA ETAPA: DESARROLLO DE INDICADORES⁹

Si después de evaluar la información que está siendo medida por los indicadores existentes, se tiene la percepción de que hay información en el proceso que no se está midiendo y que debería ser medida, se debe empezar a evaluar la posibilidad de realizar una implementación de nuevos indicadores. Para esto se debe tener presente, qué parte del proceso es la que agrega valor al cliente, es decir, qué parte es la que percibe el cliente para así conocer las áreas del proceso a las que se le debe hacer un control constante y permanente.

⁹ El diagrama de flujo de esta etapa puede verse en la figura 6

Para esto primero se debe tener muy claro cuáles son los objetivos estratégicos de la organización, estos objetivos tienen que ser cuantificables, es decir, que pueden ser medidos y expresados de manera numérica. Además de esto se debe tener claro cuáles son las actividades que hacen que se logre el cumplimiento de estos objetivos estratégicos, este conjunto de actividades que son necesarias y suficientes para asegurar el logro de los objetivos estratégicos se denominan “factores claves de éxito”¹⁰.

Esta etapa de implementación requiere de varias sub etapas.

1. Definir la actividad o parte del proceso del cual se quiere tener control y de igual manera cómo es la dinámica de la misma.

Identificar las actividades que son cruciales (factores claves de éxito) para el cumplimiento de los objetivos del proceso y las razones por las cuales se consideran críticos. Para esto se realiza una matriz en el cual se tenga la descripción o nombre de la actividad y paralelamente la razón por la cual dicha actividad es considerada necesaria para el cumplimiento del objetivo del proceso.

Tabla 2 Actividades Críticas

Actividad/Procedimiento	Razón de necesidad
Nombre de la actividad o descripción de la misma.	Razones validas que sustenten la necesidad de realizar dicha actividad para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y del proceso.

Autores: José Hernando Bahamón, Construcción de indicadores de Gestión

¹⁰ *Management Information Crisis/Harvard Business review/ Ronald Daniel*

2. Identificar el por qué se debe realizar un control de esta actividad.

Si después de examinar el desarrollo de la actividad se identificó que esta es indispensable para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del proceso, es preciso que se tenga un control de la misma para que se identifique de manera rápida y oportuna los posibles errores que puedan presentarse, esto con el fin de buscar mejoras constantes y que los indicadores de la actividad den siempre los valores deseados. Es mucho más fácil para los encargados del proceso adoptar soluciones oportunas para el mejoramiento del mismo, si se tienen bajo control las actividades más importantes en este, así como también la información que hace que el proceso pueda desarrollarse de manera adecuada.

3. Establecer una meta que pueda ser medible y acorde con el proceso.

Dependiendo de los requerimientos del cliente, se puede establecer una meta para el indicador de diferentes maneras.

- Si la información que se desea medir es en unidades de tiempo, es decir, si lo que se piensa medir es el tiempo en el cual se debe realizar un proceso para la entera satisfacción del cliente, una opción es realizar una toma de tiempos del proceso para así determinar una distribución de probabilidades que determine el comportamiento del proceso, posteriormente se realiza una simulación para evaluar la probabilidad del cumplimiento del servicio para el cliente que haga uso del proceso y de esta manera establecer una meta alcanzable que el proceso esté en capacidad de cumplir, que sea acorde a los requerimientos y satisfacción del cliente. Estableciendo estas metas y con la distribución de probabilidades se puede avanzar el primer

escalón para identificar posibles mejoras del proceso y así establecer mejores metas para cada vez mejorar el servicio al cliente.

- Una segunda vía para establecer metas a los indicadores es realizando un benchmarking con la competencia o con cualquier otra entidad con la que se quiera comparar.
- Otra manera que se tiene para la fijación de metas se da cuando estas deben tener valores estipulados por leyes o normas externas a la entidad. En este caso las metas de los indicadores tienen valores máximos o mínimos que son de obligatorio cumplimiento.
- De acuerdo con comportamiento histórico, lo que se hace es que según los registros históricos de comportamiento que se tengan del proceso, se hace un estimado de la meta del indicador y se establece para su cumplimiento.

Es importante mencionar, que en cualquier proceso, las metas que se tengan para los indicadores en un principio pueden estar fundamentadas en una simulación que se tenga del proceso teniendo en cuenta el comportamiento que esté presente de acuerdo a la distribución de probabilidad que se identifique, pero esta meta no necesariamente debe ser la misma para siempre, ya que lo que se quiere tener con los indicadores, es que se tengan claros los puntos en los cuales se pueden tener mejoras, para que se encuentren siempre óptimos locales haciendo que los tiempos, cantidades o promedios, sean los máximos o mínimos dependiendo de las necesidades de los clientes y los objetivos que tenga el proceso en cuestión.

4. Establecer un indicador que sea acorde a la necesidad de medición.

Primero, se deben tener en cuenta los tipos de indicadores que miden los procesos dependiendo de lo que se quiera tener control en el mismo:

Tabla 3 Clasificación de indicadores

Eficiencia	Eficacia	Efectividad
Materia Prima	Calidad	Planeación
Mano de Obra.	Cumplimiento	Productividad
Maquinaria	Costo	Potencialidad
Medios Logísticos	Confiabilidad	Participación
Métodos	Comodidad	Adaptación
Medios Financieros	Comunicación	Cobertura

Fuentes: Indicadores de Gestión, Apoyo a la Gestión

Cuando se hayan identificado los factores claves de éxito del proceso, se debe definir los indicadores necesarios para el control y monitoreo de dicha actividad. Para esto se define el tipo de control que se quiere tener en cada factor clave de éxito y posteriormente se identifican las variables del sistema que se desean evaluar o monitorear.

Una vez se hayan definido los indicadores del proceso, se debe definir algunos valores de referencia los cuales son:

- Estado: se define como el estado inicial o valor actual del indicador, es decir, cómo está el proceso en cuanto a esta medición en el momento de la implementación del indicador.
- Umbral: se define como el valor meta o proyección que se quiere obtener.
- Rango de gestión: es el rango o espacio entre unos valores mínimos y máximos dados donde debe estar el indicador. Se puede hablar de niveles de tolerancia entre los cuales el indicador es aceptable. Cuando esté presente medidas por fuera de las estipuladas, se deben identificar las causas y posibles soluciones a las situaciones que ocasionan estas medidas.

Para establecer los valores de referencia de los indicadores, estos se deben representar mediante una tabla comparativa. A continuación se ilustra un ejemplo.

Tabla 4 Estado de indicadores

Nombre del Indicador	Estado	Umbral	Mínimo	Máximo

Autores: José Hernando Bahamón: Construcción de indicadores de Gestión

Con estas tabla comparativa se logra llevar un registro del estado de los indicadores y cómo estos ayudan al control y monitoreo de las actividades

que hacen posible el cumplimiento de los objetivos de los proceso y de los objetivos estratégicos

5. Construir la fórmula adecuada para el indicador.

Existen por lo menos dos maneras de definir adecuadamente la fórmula de un indicador. La primera es por medio de porcentajes, donde se demuestre el grado de satisfacción o incumplimiento que se presente, esto se hace por medio de la siguiente fórmula.

La segunda es por medio de una fórmula que demuestre el comportamiento promedio que da la medición de varios elementos.

Para llevar un registro de rendimiento de los indicadores, que ayude al control de los mismos, se propone la siguiente tabla de registro donde el “dueño del proceso” pueda identificar fácil y claramente los aspectos más relevantes de un indicador

Tabla 5 Hoja de Registros de Medición de Rendimiento

Medición	<i>Titulo de la medición, debe ser fácil de entender, explícito en cuanto a lo que mide y que muestre el por qué de su importancia</i>
Propósito	<i>Explicación del porque de la introducción de la medición y de que se quiere hacer con ella.</i>
Relación con	<i>Se identifican los objetivos del negocio que están relacionados con la medición</i>
Meta	<i>Se establece el nivel de rendimiento que se quiere alcanzar también en el balde de tiempo que se quiere alcanzar. Dice que también se encuentra la organización y que tan rápido mejora.</i>
Formula	<i>Se establece una forma apropiada para la medición con la cual lleve a los involucrados a la buena práctica del negocio</i>
Frecuencia	<i>Se establece la frecuencia del registro de la medición y del reporte de la misma</i>
Quien mide?	<i>Se indica el encargado de la recolección y reporte de información</i>
Fuentes de la información	<i>Se especifica donde se obtiene la información (la información se debe obtener siempre de la misma fuente)</i>
Que se hace?	<i>De acuerdo a la situación y a los resultados obtenidos, se establece que acciones correctivas, de mantenimiento o de mejora</i>
Comentarios	<i>Se establecen comentarios o recomendaciones de la medición</i>

Autores: Bourne Mike, et. Strategy and Performance. Getting the measure of your business

Para comprobar y revisar que la hoja de registro se haya diligenciado correctamente, se puede hacer realizando las siguientes preguntas:

Para medición:

- ¿El titulo explica de que se trata la medición?
- ¿El titulo es entendible para todos los involucrados en el proceso?

Para el propósito:

- ¿Qué se quiere hacer con la medición?

Para la relación con:

- ¿Qué objetivos del negocio están relacionadas con esta medición?

Para la meta:

- ¿Qué nivel de rendimiento se desea?
- ¿Cuánto tiempo tomara llegar al nivel deseado?
- ¿Qué tan bien se esta actualmente y que tan rápido se mejora?

Para la formula:

- ¿Cómo se va a medir el rendimiento?
- ¿se puede diseñar en términos matemático?
- ¿Es clara la formula?
- ¿Explica lo que la información requiere?
- ¿Es apropiada la terminología utilizada?

Para la frecuencia:

- ¿Qué tan seguido se debe realizar la medición?
- ¿Qué tan a menudo se debe realizar los reportes de la información medida?
- ¿Se tiene la capacidad de recolectar la información y analizarla rápidamente?

Para Quien mide:

- ¿Quién es responsable por realizar esta medición?(Nombres)

Para Fuente de información:

- ¿Dónde se obtendrá la información a medir?

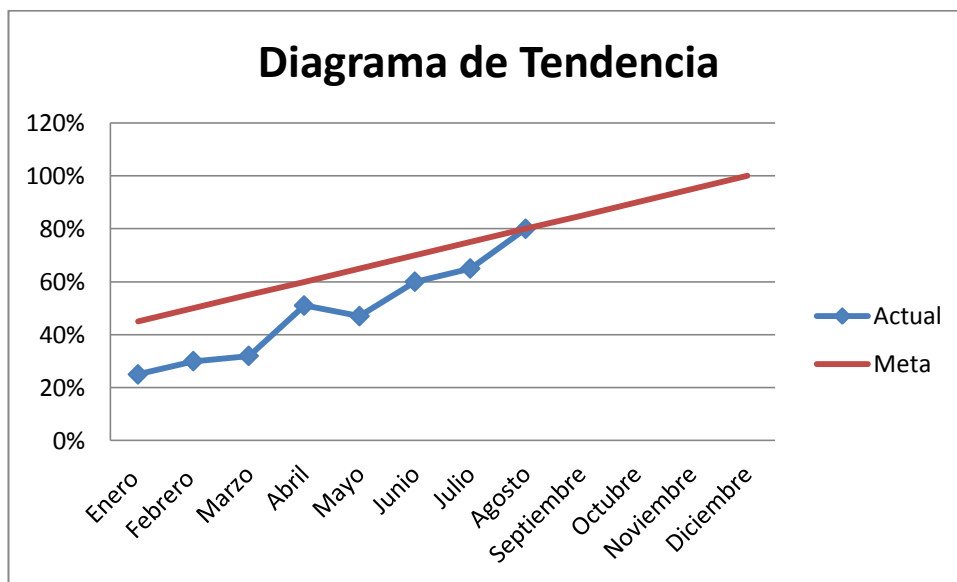
Para Que se hace:

- ¿Qué acciones se tomarán de acuerdo a los resultados de la medición?

Una herramienta que es útil para tener conocimiento de cómo se está comportando el proceso respecto al cumplimiento de las metas es el control visual. Este se muestra en lo que se llama un diagrama de tendencia. Este explica por medio de líneas el comportamiento que lleva el rendimiento del proceso respecto a las metas que se han establecido previamente. Este diagrama brinda la facilidad de detectar en que periodos de tiempo se han o no cumplido las metas establecidas.

A continuación vemos un breve ejemplo con valores arbitrarios que fueron escogidos para la explicación del diagrama de tendencia.

Figura 6 Diagrama de Tendencia



Autores: Bourne Mike, et. Strategy and Performance, Getting the measure of your business

En este ejemplo se observa que la línea roja representa las metas establecidas para los diferentes periodos escogidos y la línea azul muestra el comportamiento que ha tenido el proceso en estos mismos periodos. Como se observa, es solo en

agosto cuando es posible el cumplimiento de la meta establecida para ese periodo.

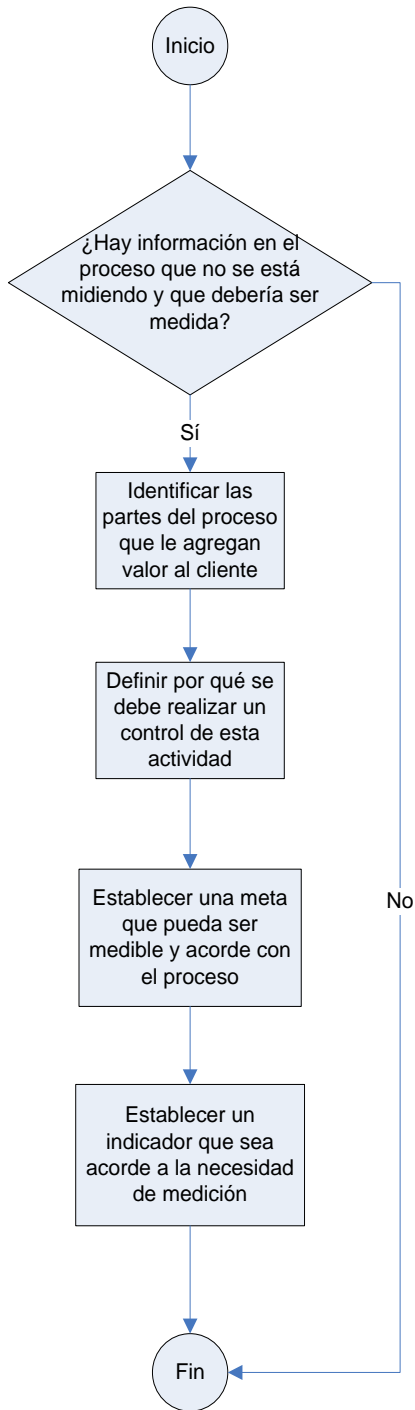
Este diagrama ayuda a tener presente en que periodos si se cumplieron las metas y en cuales no, con el fin de identificar falencias que hayan ocasionado el incumplimiento de las metas, una vez identificadas dichas falencias se procede a realizar un análisis en el cual se busque mejoras que mitiguen o eliminen la causa que hace que no sea posible el cumplimiento de las metas.

Este diagrama de tendencia brinda información importante como por ejemplo saber que tanto se demora el proceso en estabilizarse después de la implementación de un nuevo recurso.

Un ejemplo muy claro puede ser la implementación de un sistema ERP, como se sabe una vez se haya realizado la implementación el proceso va a tomar cierto tiempo en estabilizarse ya que le los encargados del proceso necesitaran cierto balde de tiempo para adaptarse a la nueva metodología de hacer las diferentes actividades del proceso.

Por medio del diagrama de tendencia se puede observar que tan largo es el balde de tiempo que necesitaron los encargados del proceso para lograr la estabilización del mismo en cuanto al cumplimiento de las metas previamente establecidas, además de servirles como retroalimentación para posibles implementaciones de diferentes tipos de nuevos recursos.

Figura 7 Diagrama de Flujo Etapa 3



Fuente: Autores

5.6 ETAPA 3 APLICADO A LA PRACTICA

Para pasar a proponer los indicadores que se consideran necesarios para medir información trascendental en el proceso, deben tenerse en cuenta los objetivos estratégicos en las perspectivas adecuadas, para que estos indicadores ayuden al cumplimiento de los mismos. Se identificaron los objetivos estratégicos del proceso, los clientes internos y externos y sus necesidades:

Clientes externos:

- Auditores de las entidades aseguradoras, pacientes que hacen uso del proceso de admisión.

De acuerdo a la perspectiva del cliente como objetivos estratégicos se tiene:

- Ofrecer servicios de salud a la comunidad que generen satisfacción en los parámetros: actitud de servicio, oportunidad, orientación e información.
- Ofrecer a los clientes institucionales (aseguradoras y empresas) servicios de salud bajo modelos de contratación que permitan el cumplimiento de acuerdos, disponibilidad, idoneidad y racionalidad en las tarifas.¹¹

Una vez identificado el objetivo estratégico que los indicadores deben soportar, se pasa a evaluar qué información debe ser considerada para que el objetivo se cumpla. A continuación se presentarán las actividades o procedimientos que se

¹¹ Manual integrado de gestión FVL

considera no están siendo controlados y son indispensables para el cumplimiento del objetivo mencionado.

Tabla 6 Actividades Críticas Ejemplo 1

Actividad/Procedimiento	Razón de necesidad
Contacto con la EPS en la autorización de la admisión de pacientes y listado de los pacientes que solicitan la admisión.	Control en el cumplimiento de acuerdos previamente pactados.

Autores

Indicador Propuesto

Porcentaje de pacientes admitidos.

Si se tiene la información de la proporción de cuántos pacientes han hecho uso del proceso de admisión y han sido admitidos en la entidad, este indicador apoyará al cumplimiento del objetivo estratégico que se ocupa por la oportunidad de atención que tenga el paciente en el proceso, además de servir de soporte para comprobar a sus clientes externos (como las EPS) que efectivamente se están cumpliendo con los acuerdos pactados con antelación, soportando el segundo objetivo estratégico. Este indicador de eficacia va a medir el cumplimiento que se tenga en los pacientes que hagan uso del proceso de admisión.

Tabla 7 Actividades Críticas Ejemplo 2

Actividad/Procedimiento	Razón de necesidad
Asignación de camas a pacientes a hospitalizar.	Se controla la satisfacción del cliente y cumplimiento del servicio.

Autores

Indicador Propuesto

Nivel de cumplimiento en la asignación de camas

Con la información de la proporción de los pacientes han hecho uso del proceso de admisión y después de ser aprobada su hospitalización no se les asignó habitación por carencia de la misma, se apoyará al cumplimiento del objetivo estratégico que se ocupa por la oportunidad de atención que tenga el paciente en el proceso. Nuevamente este indicador de eficacia va a medir el cumplimiento que se tenga en los pacientes que hagan uso del proceso de admisión.

Después de identificar la información y actividades que actualmente no se están midiendo para los clientes internos del proceso, se pasa a evaluar los mismos aspectos para los clientes internos de la entidad.

Para el desarrollo de indicadores también se puede utilizar el siguiente formato

5.7 CUARTA ETAPA: MANTENIMIENTO DE INDICADORES.

¿Cómo nacen los indicadores?

Los indicadores nacen a partir de la definición de las variables críticas para cada objetivo, como se ilustrará a continuación.

Es importante a la hora de comprobar la idoneidad de los indicadores. Plantearse algunas preguntas como:

- ¿El indicador es útil?
- ¿Sirve para tomar decisión?
- ¿La información que mide se expresa con claridad?
- ¿La información que brinda el indicador se le comunica a las personas involucradas en el proceso?
- ¿La periodicidad de revisión del indicador es adecuada?

Mantenimiento del indicador

Debido a que toda organización está orientada al mejoramiento continuo de la misma en cuanto a calidad, disponibilidad, productividad, efectividad, eficacia, de sus procesos, etc., para esto se necesita un constante monitoreo y control de las actividades cruciales (factores claves de éxito) lo cual llevaría al cumplimiento de los objetivos del proceso.

Para esto se puede implementar la filosofía de mejoramiento continuo y aplicando el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). El ciclo PHVA ayuda a adoptar y monitorear, en administrar y ajustar, si es necesario, los procesos de una organización. Con este ciclo, se plantean los indicadores, se toman decisiones, se

hace una verificación de los resultados obtenidos para ver si son los esperados y respecto a eso se toma acción respecto a dichos resultados ya sea para acciones correctivas, de mantenimiento o mejoramiento.

Planear:

Para la planeación se utiliza la metodología de las 5 w's y la 2 h's las cuales son:

- What?
¿Qué es lo que se va a hacer?
- Why?
¿Por qué se va a hacer?
- How?
¿Cómo va a hacerse?
- When?
¿Cuándo debe ser hecho?
- Where?
¿Dónde se va a hacer?
- Who?
¿Quién lo va hacer?
- How much?
¿Cuánto va a costar?

En esta etapa se definen los objetivos y la manera cómo se van a alcanzar. La etapa de planificación es muy importante y crucial para las siguientes etapas, ya que sin una buena planificación todo lo demás puede presentar falencias.

Hacer:

En esta etapa se lleva a cabo lo que se realizó en la planeación, no sin antes haber estado en un proceso de entrenamiento en cuanto a cómo se van a realizar lo que se planeo. En la etapa de planificación se definieron los indicadores o mecanismos de control de proceso, es en esta etapa donde se observa la eficacia de estos mecanismos.

Verificar:

En esta etapa se realiza la comprobación de lo que se hizo es lo que se planeo, es aquí donde se identifican los problemas de que no se lleven a cabo las actividades para el cumplimiento de los objetivos. En esta etapa se presenta una recolección de datos correspondiente a lo que se realizó en la etapa anterior.

Es en esta etapa del proceso PHVA, se identifican 3 posibles escenario:

- Etapa de corrección: está sub etapa se realiza cuando lo que se hizo no corresponde a lo que se planeo. Aquí se hacen dos cosas, la corrección que corresponde a identificar y mejorar el problema en el momento y la acción correctiva que va enfocado a qué hacer para que el problema no vuelva a ocurrir.
- Etapa de mantenimiento: esta etapa se realiza cuando lo que se hizo corresponde a lo que se planeó. Es crucial definir qué se está haciendo, definir claramente los métodos, capacitar a las personas que interactúan en el proceso, la forma de operación y control de las actividades y que estas sean claras y de fácil entendimiento para las personas.

- Etapa de mejoramiento: en esta etapa se busca generar ideas, realizar un análisis de la competencia y ver las posibles tendencias del proceso para así determinar oportunidades de mejora. Esto llevará a ejecutar acciones preventivas.

Actuar:

De acuerdo a la etapa de verificación, se deben tomar las medidas necesarias para el cumplimiento de los objetivos del proceso.

5.8 ETAPA 4 APLICADA A LA PRACTICA

Indicador de estudio: Tiempo de admisión.

Debido a que se trabajó un indicador existente, no es necesario mostrar la etapa de planear y hacer del ciclo PHVA, ya que esto se debió hacer en el momento en que se introdujeron este indicador.

De acuerdo a las metas de cumplimiento de los indicadores establecidas inicialmente por la Fundación, se realizó una recolección de información respecto al indicador, es decir, se obtuvo una recolección de valores arrojados por el indicador. Algunas veces estos valores sobrepasaban la meta requerida por la Fundación, uno de los factores que implicaba esto era la implementación del sistema ERP, ya que como esto era algo nuevo en cuando al manejo de los

proceso, algunas veces no eran los formatos de admisión no eran diligenciados correctamente.

Otro factor que influía mucho en el incumplimiento del indicador de tiempo de admisión era el tiempo de espera por parte del auxiliar administrativo ¹² en obtener contacto con la EPS de la persona que está solicitando admisión a la Fundación.

Debido a que no se está realizando lo que se planeó y algunos resultados obtenidos no son los esperados, se procedió a realizar acciones correctivas.

Por ejemplo se recomendó que el indicador de tiempo de admisión se fragmentara de acuerdo a los tiempos de espera en el contacto con la EPS. Para esto se debe realizar una clasificación ABC (Diagrama de Pareto) en la que se muestren las EPS tipo A,B y C. Esta clasificación va de acuerdo a la cantidad de veces que es contactada una EPS, es decir, a la frecuencia con la cual se contacta una EPS para la admisión de un paciente. Esto se realiza con el fin de cumplir con la meta del indicador y establecer grupos de EPS y para cada uno de ellos un indicador de tiempo de admisión con su meta correspondiente.

Anotación:

- La metodología que se propuso en el presente estudio, se basó en la experiencia que se obtuvo en un proceso de admisión de una entidad prestadora de servicios. Gran parte del desarrollo del proyecto de grado fue invertida en la definición y delimitación del trabajo que se pretendía realizar. No se tuvo, en un principio, certeza absoluta de lo que el estudio trataba de ofrecer, inicialmente se pensó en proponer una metodología para el diseño del

¹² Nombre que se le asigna a la persona encargada de realizar la admisión de pacientes

mapa estratégico de la entidad a partir del estudio de cuatro procesos, pero esta propuesta tuvo que ser rechazada debido a que no se tenían las bases suficientes para hacer tal estudio. Entonces se paso a evaluar los indicadores que podían soportar los objetivos estratégicos de la entidad, pero nuevamente se presentaron inconvenientes para definir los proceso a tratar, después de una concertación entre los interesados por el desarrollo del proyecto, se llegó a la solución de que solamente se tratara el proceso de admisión, delimitándolo a las personas que solicitaban el servicio de hospitalización y a partir de la necesidad que manifestó la entidad basada en una auditoria, se propuso sentar las primeras bases para una metodología que apoyara y guiara a cualquier proceso en el diseño, implementación y mantenimiento de indicadores.

6. CONCLUSIONES

- Proponer, diseñar y posteriormente implementar un indicador no es tarea fácil y en muchas ocasiones las organizaciones no tienen en cuenta los costos que esto conlleva. No se debe medir información por capricho, siempre que se perciba la necesidad de un indicador, los encargados de los procesos deben cuestionarse primero, ¿Para qué se debe medir? ¿Qué decisiones se podrán tomar con esta información? y ¿De qué manera se le está agregando valor al cliente con esta medición?
- La clave del éxito para el correcto control de los indicadores radica en la constante revisión que se tenga de los mismos. Los encargados de los procesos, tendrán que evaluar si los indicadores que tienen propuestos miden de manera eficiente y eficaz la información que le agrega valor a las necesidades y peticiones de los clientes del proceso. Cuando se presentan mediciones innecesarias, también se presentan gastos innecesarios en las organizaciones. Es de vital importancia para cualquier proceso tener conciencia que la implementación de un indicador no es gratis.
- El estudio que se realizó en el proceso de admisión, fue la experiencia que sirvió de base para las propuestas desarrolladas en la metodología. Aunque este proceso hace parte de una entidad prestadora de servicios, se trató de ser lo más generales posibles, para que lo propuesto pueda ser aplicado a cualquier otro proceso, bien sea en la misma entidad en la que se tuvo la experiencia o en cualquier otra.
- Debido al tiempo con el que se contó, además de los inconvenientes iniciales que se tuvieron para la definición de la delimitación y alcance del proyecto, el estudio desarrollado es netamente de tipo exploratorio, donde se plantea una

metodología que puede llegar a ser implementada. Se recomienda en un futuro, un nuevo proyecto donde se puedan implementar las herramientas propuestas en esta metodología. El estudio anterior, es apenas un primer acercamiento de lo que puede llegar a ser una metodología de diseño, implementación y mantenimiento de indicadores, una segunda etapa de implementación del presente estudio ayudaría, en parte, a la corrección de posibles falencias que se pudieran presentar, así como también reforzaría conceptos planteados. Lo que se buscó fue sentar las primeras bases que sirvieran de apoyo para establecer una metodología en la entidad que fue objeto de estudio.

- La experiencia obtenida en el proceso de admisión de la entidad que fue objeto de estudio, ayudó a poner en práctica múltiples conceptos teóricos que se estudiaron a lo largo de la carrera. Sin embargo, se evidenció que muchas veces la teoría es muy difícil de aplicar en la práctica debido al grado de involucramiento que las personas tienen con los procesos de los que hacen parte. En ocasiones el simple hecho de desconocer cómo el proceder del individuo agrega valor al cliente final del proceso, hace que el accionar completo de las organizaciones pierda un poco la esencia de cumplir con las necesidades del cliente.
- El estudio realizado pretende sentar un precedente, que sirva a investigaciones futuras de base para poder implementar correctamente, una metodología que guie a cualquier empresa de la mejor manera, en el largo y engorroso proceso de medición que es tan importante para el control y mantenimiento de los procesos con los que cuenta cualquier organización.

7. RECOMENDACIONES.

Después de haber aplicado la metodología al estudio realizado al proceso de admisión, se encontraron varias falencias a saber.

1. No es claro para los clientes internos del proceso qué es lo que en realidad es importante para ellos, es decir, no se han identificado claramente los aspectos vitales que los clientes internos demandan del proceso de admisión. Para esto se propone aplicar parte de la metodología expuesta en la segunda etapa, junto con la aplicación de la siguiente tabla:

Producto/Servicio	√Deseable √√Importante √√√ Crítico			

Una vez claras las necesidades esenciales de los clientes, puede procederse a proponer nuevos indicadores que midan esta importante información.

Parte de la información que se percibió era indispensable para las demás áreas dentro de la entidad, era la diligencia por parte de admisión de la historia clínica del paciente. Por lo anterior se propone el siguiente indicador que medirá esta actividad, para que se pueda tener control de la misma.

Clientes Internos:

- Demás áreas de la clínica.

Tabla 8 Actividades Críticas Ejemplo 3

Actividad/Procedimiento	Razón de necesidad
Tramitación y/o creación de Historia clínica.	Es un insumo importante (punto de partida) para cualquier otra área de la institución.

Autores

Indicador Propuesto

Porcentaje de Información no diligenciada adecuadamente (nivel de cumplimiento de la información requerida)

Dado que para cualquier otra área o proceso de la clínica, es crucial tener la información del paciente que es diligenciada en el proceso de admisión, es de suma importancia que se tenga control para que la información que le suministra el proceso al resto de la entidad sea oportuna y adecuada. Con este indicador de eficiencia, se apoyará a la confiabilidad y la correcta comunicación que existe entre las diferentes áreas de la entidad. Las acciones que se tomen con este indicador, dependerán de las características que los clientes internos consideren son de mayor importancia para el proceso.

2. Existe cierta información que es de suprema importancia para el proceso de admisión, y puede considerarse que un indicador que la controle será de

gran importancia para el correcto funcionamiento del proceso. A continuación se hará la propuesta de un indicador que no forma parte del proceso de admisión.

Tabla 9 Actividades Críticas Ejemplo 4

Actividad/Procedimiento	Razón de necesidad
Verificación de la disponibilidad de camas	Es un paso trascendental para realizar la admisión del paciente

Autores

Indicador Propuesto

Porcentaje de disponibilidad de camas

Con la información que controle este indicador, el proceso de admisión tendrá mayores y mejores oportunidades de cumplimiento a sus clientes externos, ya que si se tiene la información oportuna de las disponibilidades en las habitaciones, se podrá contar con mejores oportunidades de atención.

3. Con base a la experiencia vivida en el estudio del proceso de admisión, se encontró que el indicador de “Tiempo de admisión” presenta grandes desviaciones ocasionadas por agentes externos al proceso de admisión, el ejemplo más común es el tiempo que debe esperar el auxiliar administrativo para tener contacto con la EPS. Se propone una desagregación del indicador, con el fin de que los valores que se obtengan del mismo sean los

generados únicamente por el proceso de admisión. Lo que se busca es que se identifiquen las EPS que son más frecuentes en el proceso de admisión, se haga una clasificación ABC de las mismas y se realice un estimado del tiempo que cada una de estas se demora en promedio, con esto el indicador medirá el tiempo de atención que se tiene de acuerdo a cada EPS.

Tabla 10 Actividades Criticas Ejemplo 5

Actividad/Procedimiento	Razón de necesidad
Espera en contactar a la EPS	Este siendo un cuello de botella en el proceso de admisión, debido a que muchas veces no es fácil hacer contacto con la EPS, consume tiempo causando el incumplimiento del indicador de tiempo de admisión.

Autores

Indicador Propuesto

Se debe realizar una clasificación ABC (diagrama de pareto) para establecer las EPS tipo A, B, C basadas en el número de veces que una EPS es contactada por la clínica en petición de un paciente para la admisión.

BIBLIOGRAFÍA

ARENAS GUERRERO, Fernando Antonio. Una aproximación a los indicadores de gestión a través de la dinámica de sistemas. Universidad Icesi. 2004.

BAHAMÓN, José Hernando. Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas. Universidad Icesi.

BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad. 3R Editores. Santa fé de Bogotá, D.C: 1998.

BOURNE, Mike et. al. Strategy and Performance: Getting the measure of your business. 1 ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. 143p.

CHIRINOS, Edgar et. al. Indicadores de gestión para medir la eficiencia hospitalaria. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales. 2008.

DE DEEB, Norma y GÓMEZ DE LEÓN, Patricia. \Guía para el mejoramiento de un área de admisiones. \Bogotá: Fundación Restrepo Barco, C1992. 130 p.

FRANCESCHINI, Fiorenzo et. Al. Management by Measurement. Designing Key indicators and performance measurement systems.

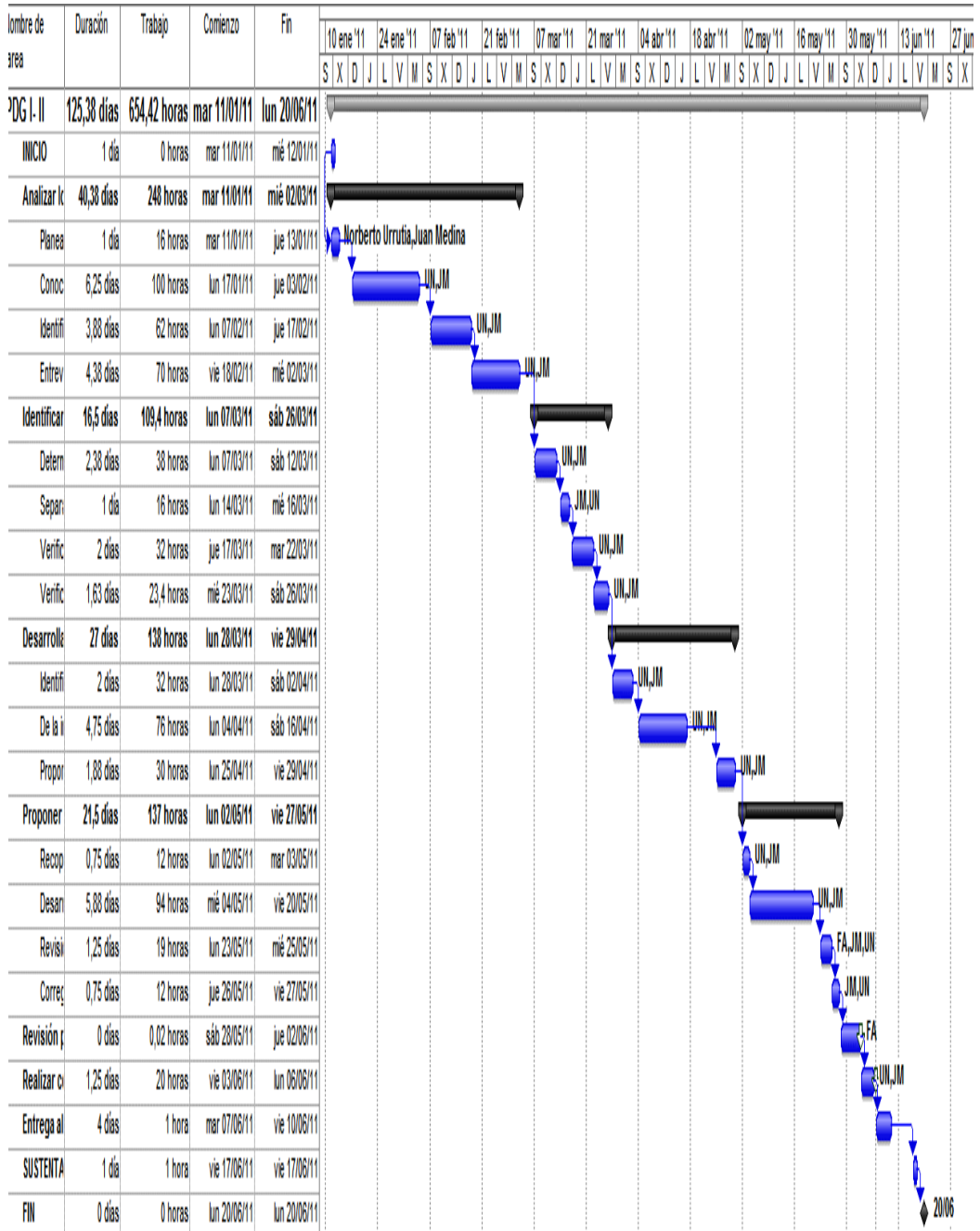
GOMEZ DE LEON, Patricia y CARDENAS, Juan Camilo y otros. \Guía para el mejoramiento de un área de facturación. \Bogotá: Fundación Restrepo Barco, C1992. 97 p.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. *Mapas estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, 2000, 2004.

PÉREZ JARAMILLO, Carlos Mario. Los Indicadores de Gestión

ANEXOS

Anexo A: Cronograma



Anexo B: Matriz de Marco Logico

MATRIZ DE MARCO LOGICO				
Enunciado del Objetivo	Resumen narrativo de objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
Objetivo General	Contribuir a la creación de una metodología de diseño, implementación y mantenimiento de indicadores en una organización del sector salud.	No Cumple		
Objetivo del proyecto	Desarrollar una metodología de diseño, implementación y mantenimiento de indicadores en dos procesos de la FVL	No Cumple		
1. Objetivo Específico	Analizar los procesos actuales de admisión y facturación y realizar un inventario de indicadores.	No Cumple	Documento en Microsoft Office Visio	
Actividad 1	Planear el cronograma de visitas a los procesos	# visitas hechas/# visitas programadas	Registro de visitas hechas (Documento)	Habrà disponibilidad total por parte de la entidad para la visita de los procesos.
Actividad 2	Conocer los procesos y hacer un diagrama de flujo de los mismos	No Cumple	Documento en Microsoft Office Visio	
Actividad 3	Identificar qué indicadores tienen y realizar el inventario de los mismos.	No Cumple		Se tendrá acceso fácil a la información. La fundación suministrará los datos pertinentes

Actividad 4	Entrevistarse con el personal encargado de los procesos.	#entrevistas / #total de encargados de proceso	Documento en Microsoft Office Word	Habr� disponibilidad total por parte de la entidad para la realización de entrevistas.
2. Objetivo Específico	Identificar qué indicadores son pertinentes y cómo se est�n midiendo.	# indicadores que deberían estar / # indicadores existente	Documento de inventario de indicadores que se encuentran en los procesos y son pertinentes	Se tendrá acceso fácil a la información. La fundación suministrará los datos pertinentes
Actividad 1	Determinar la importancia que tiene el indicador para el cumplimiento de los objetivos de los procesos			
Actividad 2	Separar los indicadores que brinden información valiosa de los que no.		Tabla en Microsoft Office Excel	
Actividad 3	Verificar de qué parte del proceso sale la información que está midiendo el indicador	No Cumple	Tabla en Microsoft Office Excel con Listado de qué y dónde están midiendo los indicadores	Se tendrá acceso a los procedimientos que sustentan la información que tienen los indicadores
Actividad 4	Verificar si las formulas de los indicadores est�n definidas correctamente	# de indicadores medidos correctamente/# total Indicadores	Cuadro en Microsoft Office Excel con un listado de las formulas y su respectivos nombre	
3. Objetivo Específico	Desarrollar y proponer los indicadores que no se est�n midiendo y deberían ser medidos.	No Cumple	Documento en Microsoft Office Word con los procedimientos respectivos	

Actividad 1	Identificar la información de las variables críticas que necesitan ser medidas y no se está haciendo		Documento en Microsoft Office Word	
Actividad 2	De la información de los procesos que no se mide, diseñar la forma de hacerlo.		Documento en Microsoft Office Word	
Actividad 3	Proponer un listado de nuevos indicadores que ayudarán al cumplimiento de los objetivos de los procesos		Documento en Microsoft Office Excel	
4. Objetivo Específico	Proponer una metodología para el diseño, implementación y mantenimiento de indicadores para la FVL	No Cumple	Documento en Microsoft Office Word	
Actividad 1	Recopilar la información que se obtuvo en los objetivos anteriores	No Cumple	Documento en Microsoft Office Word	
Actividad 2	Desarrollar una hoja de ruta especificando los pasos necesarios para la implementación de la metodología	No Cumple	Documento en Microsoft Office Word	
Actividad 3	Revisión de la metodología por parte del tutor temático.			
Actividad 4	Corregir la metodología a partir de las observaciones del tutor			