



**“MANUAL DE PROCESOS PARA LA COORDINACIÓN GENERAL DE CONTROL
DE CALIDAD PARA EL HOSPITAL TEODORO MALDONADO CARBO”**

Germán Gabriel González Rodríguez

Egresado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador

MAE. Omar Fernando Martínez Jiménez

Docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Germán Gabriel González Rodríguez y Omar Fernando Martínez Jiménez (2019): “Manual de procesos para la coordinación general de control de calidad para el hospital Teodoro Maldonado Carbo”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (enero 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/01/control-calidad-hospital.html>

RESUMEN

El Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo es una Unidad Médico -Asistencial del IESS, con lo cual lo convierte en empresa prestadora de servicios de salud, dotada de autonomía administrativa y financiera, pero integrada a la Red Pública de Salud que se apoya en el Sistema de Referencia y Contra-referencia institucional.

Ser en la región costa la única institución de Tercer Nivel perteneciente al Seguro de Salud hace que su población de usuarios sea un número importante, lo que genera que constantemente se busque alcanzar su satisfacción a través de diferentes mecanismos como mejoramiento de infraestructura, adquisición de nuevos y modernos equipos, contratación de personal calificado, capacitación del personal y por sobre todo la calidad y calidez en el servicio que se brinda.

Y es a través de la Coordinación de Control de Calidad en conjunto con los líderes funcionales con los que cuenta cada una de las dependencias administrativas dentro de su estructura organizacional, que apoya la creación, documentación, mantenimiento y optimización de los

procesos y procedimientos correspondientes principalmente a dichas dependencias, de acuerdo con los estándares definidos para el efecto así como la supervisión del fiel cumplimiento de las funciones asignadas a las mismas; sin descuidar las atribuciones específicas que le permiten realizar la supervisión, monitoreo y capacitación constante de todo el personal de las demás áreas para que se establezca una cultura de mejoramiento continuo a través de la adopción del modelo de Gestión de la Calidad. El Hospital como centro de referencia para las demás entidades de salud, presenta el manual de la Coordinación General de Control de Calidad para definir y establecer las responsabilidades, atribuciones, funciones y relaciones internas.

ABSTRACT

The Hospital of Specialties Teodoro Maldonado Carbo is an IESS Medical Assistance Unit, which makes it a health service provider, endowed with administrative and financial autonomy, but integrated into the Public Health Network that relies on the System of Reference and Institutional Counter-reference.

Being in the coastal region the only Third Level institution belonging to Health Insurance makes its population of users an important number, which generates that constantly seeks to achieve its satisfaction through different mechanisms such as infrastructure improvement, acquisition of new and modern equipment, hiring qualified personnel, staff training and above all the quality and warmth in the service provided.

And it is through the Quality Control Coordination in conjunction with the functional leaders that each of the administrative units has within their organizational structure, which supports the creation, documentation, maintenance and optimization of the processes and procedures corresponding mainly to said dependencies, in accordance with the standards defined for the purpose as well as the supervision of the faithful fulfillment of the functions assigned to them; without neglecting the specific attributions that allow it to carry out the supervision, monitoring and constant training of all the personnel of the other areas so that a culture of continuous improvement is established through the adoption of the Quality Management model. The Hospital as reference center for the other health entities, presents the manual of the General

Coordination of Quality Control to define and establish the responsibilities, attributions, functions and internal relations.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desarrollo del Hospital a lo largo de los años lo situó desde siempre a la vanguardia de la medicina ecuatoriana, marcando el paso en la incorporación de nuevas tecnologías y nuevas especialidades para ponerlas al servicio de los afiliados y a pesar de los avalares políticos que cíclicamente han sacudido a la Institución, ha logrado mantener estándares aceptables de atención.

Las observaciones evidenciadas que se presentan desde el inicio de la constitución del Hospital conllevan a que no exista un mejoramiento continuo o posterior en los procesos y actividades funcionales del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo, notándose que los procesos se encuentran dispersos, no se encuentran alineados y se contraponen unos con otros, ausencia de esfuerzo para mejorar el nivel técnico y operativo de los servicios en los que difiere con el crecimiento organizacional, por tal razón se describen las siguientes problemáticas:

- ✓ Inexistencia de instrucciones, leyes, reglamentos, políticas, manuales y procedimientos, por tanto el Hospital no posee control administrativo que asegure la eficacia y la eficiencia de las funciones. Al no existir políticas claras y procesos establecidos el Hospital atraviesa varias problemáticas tales como: insatisfacción del usuario, mala imagen institucional y muchas veces problemas de corrupción¹. (Diario El Telégrafo, 2015)
- ✓ Ausencia de un Manual de Procesos para la Coordinación General de Control de Calidad del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.

Mediante el levantamiento de manuales de procesos de una organización de salud se podrá medir la calidad de sus servicios y el rendimiento de los mismos con base a la aplicación de prácticas, protocolos y políticas, a través de las cuales se garantiza al usuario una atención con calidad, calidez y de seguridad.

¹

- ✓ Ausencia de supervisiones en las actividades de la Unidades Técnicas por parte de la Coordinación General de Control de Calidad de Calidad.
- ✓ No existen procedimientos para las Unidades que se encuentran bajo la dependencia de la Coordinación General de Control de Calidad las cuales son:
 1. Unidad Técnica de Atención al Cliente
 2. Unidad Técnica de Admisiones
 3. Unidad Técnica de Trabajo Social
 4. Unidad Técnica de Gestión Hospitalaria
 5. Unidad Técnica de Archivo y Documentación Clínica
 6. Unidad Técnica de Calificación Médica

TIEMPO DE ESPERA EN DÍAS DEL TRÁMITE DE JUBILACIÓN POR INVALIDEZ

Se evidencia que el tiempo de espera para el trámite de Jubilación por Invalidez es de 119 días promedio entre el inicio de la solicitud y el trámite de valoración especializada en el mes de Enero del 2017, mientras que en el mes de Febrero es de 136 días promedio.

1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual de la Coordinación General de Control de Calidad?

¿Qué estrategias debería aplicar para diseñar los procesos internos de la Coordinación General de Control de Calidad ?

¿ Cómo debe estar organizada el área de la Coordinación General de Control de Calidad?

2 BASES TEÓRICAS

3.1 REINGENIERÍA DE PROCESOS

(Lowenthal, 2015) en su obra de reingeniería de la organización, enfoque sistemático para la revitalización corporativa en el tema las organizaciones y la necesidad del cambio, describe definiciones de que es una organización como una estructura dentro de la cual se coordina las contribuciones de actividades y personas con el objetivo de realizar las operaciones y las transacciones que se planean, las organización producen algo, objetos como productos terminados, mercaderías, o un servicio, tal como atención médica o asesoría profesional, pero

existen organizaciones que producen cosas, todas las organizaciones se caracterizan por los bienes y servicios que producen son consumidos por sectores de la sociedad, en otro sentido son estructuras que desarrollan para la sociedad o parte de ella, su desarrollo requiere de mucho trabajo, por tanto la organización es el elemento que interviene entre las contribuciones individuales y el entorno externo . Existen variedad de organizaciones, pero básicamente todas cumplen una regla “producir algo, sea ello un bien o un servicio, mediante la implementación de trabajos mancomunados entre el grupo de personas que confortan tal sistema, a fin de cubrir el consumo de ciertos sectores de la sociedad”; convirtiéndose en meros intermediarios sobre lo que la sociedad desea y el requerimiento que se logre satisfacer. La creación de una organización requiere del despliegue de muchas fuerzas laborales, su razón de ser radica en las limitaciones humanas; éstas estructuras acaparan tareas que el individuo como tal no puede cubrir. A mayor crecimiento, mayor división y especialización de las áreas de trabajo; pero dentro del área empresarial existen factores de gran repercusión: los internos dentro de los cuales son tratados temas como la variedad en la producción, la descentralización en las actividades y la adquisición de otras fuentes de ingresos (negocios); entre los componentes externos se toma en cuenta a la competencia del mercado y los cambios políticos, además de los económicos. Dentro de los elementos internos el papel principal lo poseen los administradores, dado que ellos serán los encargados de encaminar al éxito a la entidad que dirigen, para tales acciones deberán tener en cuenta los cambios de manera global para establecer cómo enfrentarse a dichas circunstancias y de ser posible prever ciertas; dominando así la toma de decisiones, para tal efecto también requerirán de la habilidad de identificar qué y cuáles son los factores que repercuten en la organización. Al hacer énfasis en los factores de carácter externo se debe recalcar que estos se identifican con el objetivo de mantener la estabilidad del núcleo empresarial; quienes influyen en tal aspecto son los consumidores y el Gobierno (Benjamín, 2014).

3.2 ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

En su obra organización de empresas, en la unidad de estructuras organizacionales, puedo inferir que hoy en día juegan un papel muy importante dentro de las organizaciones, debido a que gracias a las estructuras organizacionales se consigue saber de manera detallada y

organizada la estructura con la que cuenta la empresa independientemente de la gestiones o actividades que se realice, en este sentido dominar la técnica que se utiliza para representar las estructuras organizacionales según el grado y área de influencia de la delegación de autoridad haciendo hincapié a los organigramas que existen, sea por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido, precisión, uniformidad, presentación, vigencia, por consiguiente la representación gráfica por su naturaleza puede describir en microadministrativos, macroadministrativos, mesoadministrativos, la representación gráfica por su ámbito se describen generales, específicos, en los organigramas por su contenido podemos segregar en integrales, funcionales y finalmente por su presentación se separan en verticales, horizontales mixtos y de bloque, las empresas debe tener muy en cuenta este factor, porque ayudará que el funcionamiento de la empresa sea más eficiente, además que los organigramas deben estar en constante actualización de datos, debido a que a veces se va reduciendo personal, y se necesitara mantener informado a la administración de la empresa que puestos se encuentran sin funcionamiento. Los organigramas nos brindan información de cómo se encuentra estructurada la empresa, nos muestra los *niveles jerárquicos* tales como: relación lineal, relación de autoridad funcional, relación de coordinación, relación de asesoría sea de dos tipos asesoría interna, asesoría externa, también los organigramas nos muestran los *departamentos, áreas* con los que cuenta, *las responsabilidades* y funciones de cada uno, los canales de comunicación, es decir las personas que deberán dar los informes o reportes a quien este encargado de dicho departamento, todo para una mejor optimización de actividades, tiempo y recursos, en especial una empresa muy organizada es aquella que logra alcanzar sus metas. Cabe recalcar que los tipos organigramas que existen ayudan a la alta gerencia a saber con claridad los talentos con los que cuenta, además de mejorar la eficiencia dentro de la organización brindando una mejor visibilidad a los empleados de todos los niveles de la empresa, todo esto con el único fin de que la empresa mantenga su información representativa muy bien establecida, organizada y detallada, por tal razón, el procedimiento para elaborar y/o actualizar los organigramas consiste en la autorización para realizar el estudio apoyado por los niveles de decisión responsable del órgano administrativo, integración del equipo de trabajo, determinación del programa de trabajo, captación de información, clasificación y registro de la

información y finalmente el diseño del organigrama integrando las opciones de estructuras específicas.

3 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

La investigación descriptiva es un nivel básico de investigación, se caracteriza por describir los hechos más importantes de un determinado objeto de estudio. El estudio descriptivo se sitúa sobre una base de conocimientos más sólidos que otro tipo de investigación.

En todo proceso de estudio es pertinente la utilización de la investigación descriptiva, puesto que es necesario analizar los hechos asociados al fenómeno de estudio, tal es el caso, de la investigación desarrollada sobre un Manual de Procesos para la coordinación general del hospital de especialidades Teodoro Maldonado Carbo, se realizó también, la descripción de las principales variables en el marco teórico de la investigación y se conoció cuál es la incidencia que tiene un manual de procesos en la gestión administrativa de la institución.

4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo se realiza en el contexto de estudio, es la relación directa con el medio con los individuos involucrados en la investigación, el objetivo principal es obtener información que no puede obtenerse por otros medios, el investigador conoce más a fondo la temática, se pueden manejar los datos con una mayor seguridad.

Fue necesario recurrir a la investigación de campo, para aplicar encuestas a los afiliados del Hospital de especialidades Teodoro Maldonado Carbo; y también para realizar la entrevista a funcionarios de la institución.

4.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de recolección de datos consiste en las herramientas que necesarias para llegar a conocer los procesos realizados en la institución, todo lo referente a la gestión administrativa, es por de proponer un Manual de Procesos fortalecer, no solo la gestión administrativa, sino la calidad de servicios que perciben los usuarios del hospital Teodoro Maldonado Carbo.

La guía de entrevista es la herramienta que se utilizó para conocer la perspectiva de los involucrados en el contexto de estudio, que son los funcionarios del hospital, este instrumento fue desarrollado con preguntas acerca del proceso de la gestión administrativa, con el que se pudo evidenciar que no hay un adecuado proceso para La coordinación general, es por eso que se suscitan diferentes problemáticas, por lo tanto, es necesario que se desarrolle un Manual de Procesos.

Mientras que, para la encuesta fue necesario elaborar un cuestionario, que fue aplicado a los afiliados atendidos en el hospital de especialidades Teodoro Maldonado Carbo, de la ciudad de Guayaquil, con preguntas sobre la calidad de servicio, la atención brindada, tanto por funcionarios como del personal de cada área de la institución.

5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

El diseño de recolección de datos consiste en las herramientas que necesarias para llegar a conocer los procesos realizados en la institución, todo lo referente a la gestión administrativa, es por de proponer un Manual de Procesos fortalecer, no solo la gestión administrativa, sino la calidad de servicios que perciben los usuarios del hospital Teodoro Maldonado Carbo.

5.1 ENCUESTAS

Mientras que, para la encuesta fue necesario elaborar un cuestionario, que fue aplicado a los afiliados atendidos en el hospital de especialidades Teodoro Maldonado Carbo, de la ciudad de Guayaquil, con preguntas sobre la calidad de servicio, la atención brindada, tanto por funcionarios como del personal de cada área de la institución.

5.2 ENTREVISTAS

La guía de entrevista es la herramienta que se utilizó para conocer la perspectiva de los involucrados en el contexto de estudio, que son los funcionarios del hospital, este instrumento fue desarrollado con preguntas acerca del proceso de la gestión administrativa, con el que se pudo evidenciar que no hay un adecuado proceso para La coordinación general, es por eso que se suscitan diferentes problemáticas, por lo tanto, es necesario que se desarrolle un Manual de Procesos.

ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS EFECTUADAS A DIRECTOR Y FUNCIONARIO DEL HOSPITAL TEODORO MALDONADO CARBO DE GUAYAQUIL.

PREGUNTAS EFECTUADAS AL DIRECTOR

Dr. Francisco Ochoa T.

Director Medico

1: ¿Qué opina sobre la calidad de servicio que se ofrece con base a la gestión aplicada en el HTMC?

Considero que la calidad del servicio que ofrece el hospital Teodoro Maldonado no es aceptable ya que a pesar de estar sujeta a normativa del ministerio de salud y estándares de calidad internacionales, no existe en el cumplimiento en las disposiciones establecidas por las diferentes unidades tales como se describen: Admisión, Archivo y documentación clínica, Atención al Cliente, control de calidad, coordinaciones de apoyo, emergencia, fisiatría, consulta general y hospitalización y medicina interna son las áreas que presentan mayor incidencia en la calidad del servicio.

2: ¿Considera que el recurso humano, presupuesto financiero y materiales e insumos asignados al hospital son suficientes para el desenvolvimiento del HTMC?

Considero que los recursos asignados no son suficientes ya que el hospital ha incrementado la demanda de pacientes, por lo tanto todos los procedimientos médicos y procesos administrativos se incrementan afectado a la capacidad instalada.

3. ¿Qué factores inciden para el cumplimiento de los programas y proyectos presentados?

Los factores que inciden son la asignación de recursos, ejecución de planificación y la ausencia en la centralización en toma de decisiones, el cumplimiento del cronograma establecido.

4. ¿Considera que la rotación periódica de funcionarios, colaboradores influye en la gestión y la calidad de servicio?

Considero que la rotación frecuente influye en la gestión y como consecuencia de aquello en la calidad del servicio ya que los procesos no son sostenibles en el tiempo, al cambiar el personal con mucha frecuencia los procesos se estancan, se suspenden las acciones establecidas en el proceso de atención al usuario.

5. ¿Qué proceso se ha implementado para el control de gestión que permita tomar acciones correctivas con relación a mejorar el desempeño de talento humano?

Debido al vertiginoso crecimiento de procesos dentro del hospital y cambios normativos que repercuten en el hospital, se ha implementado el proceso de evaluación de desempeño y fortalecimiento laboral, para guiar a la gestión a los objetivos que se han planteado, en este sentido, se denota que los resultados de evaluaciones de desempeño no han sido favorables

6. En el HTMC se ha implementado algún sistema de calidad que se oriente a mejorar el servicio de salud?

El Modelo de Gestión de la Calidad, apuntado a una Acreditación Internacional Canadá, que está implementado y con la finalidad de brindar un servicio de calidad y seguro para los afiliados no ha gozado de la satisfacción del afiliado, debido a que no existe planeación , control, y mejora de los elementos de la institución del servicio.

7. ¿Qué gestión se está realizando para cubrir las demandas insatisfechas y el crecimiento anual de los afiliados?

Adquisición de nuevos equipos, a pesar de que llegan con desperfectos y tiene un proceso extenso para establecer la garantía y se hace complicado la adquisición de repuestos debido a que se adquieren un mercado internacional. Alta rotación de Contratación de personal médico y asistencial. Aprobación del plan médico funcional.

8. ¿Qué proceso o qué instrumentos se aplican la satisfacción del servicio y atención al usuario de los afiliados de HTMC?

Encuestas de satisfacción manejadas por el departamento de atención al usuario, de igual manera al constatar los resultados se logra observar que conformidad son uniformes de 95 y 98% que apuntan a satisfacción es decir todo es positivo, los indicadores no presenta una análisis variable o una tendencia que demuestre objetividad del instrumento de evaluación.

CONCLUSIONES

La recolección de datos realizados a funcionarios del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo, fue aplicada con el objetivo de conocer acerca de los procesos que se realizan a nivel administrativo y asistencial, puesto que la razón de ser de las empresas, sean éstas de carácter público o privada, son los clientes, en este caso los afiliados que invierten sus recursos de manera mensual para ser atendidos bajos los estándares de calidad estipulados por los organismos competentes, en tal razón, los resultados fueron los siguientes:

- **Calidad de Servicio:** Referente al servicio de calidad que se ofrece a los afiliados en la institución, los funcionarios mencionaron que a pesar que la institución, pertenece al sector público, y; por lo tanto, debe estar sujeta bajo la normativa de los organismos competentes, entre ellos el ministerio de salud, no se cumplen con los procedimientos idóneos para que el servicio sea de calidad y que genere una satisfacción al cliente, de esta forma se puede conocer que es necesario realizar capacitaciones tanto a funcionarios como al personal asistencial para fortalecer la atención brindada a los usuarios del Hospital Teodoro Maldonado Carbo
- **Factores inciden para el cumplimiento de los programas:** De manera general, los funcionarios entrevistados concuerdan en que los factores que inciden en el cumplimiento de los programas y proyectos presentados son: el desconocimiento por parte de las autoridades, la escasa coordinación en el área de planificación de proyectos y afecta directamente en la ejecución de éstos proyectos, la falta de comunicación entre los integrantes de la institución y sobre todo la toma de decisiones, al no tomar decisiones adecuadas la calidad de servicio disminuye y consecuentemente el nivel de satisfacción en los afiliados tiende a incrementarse.
- **Rotación Periódica de funcionarios, colaboradores influye en la gestión:** Los funcionarios entrevistados concuerdan en que la rotación periódica de funcionarios y

colaboradores del hospital, influye en la gestión y en la calidad de servicio de manera negativa, dado que los integrantes de la institución no pueden especializarse en un área específica debido al alto índice de rotación, generando malestar en el talento humano y como consecuencia se tiene un bajo desempeño laboral. Es necesario que la administración del hospital disminuya el índice de rotación del personal, o se lo realice con menor frecuencia para que el personal de cada área pueda desempeñar adecuadamente sus roles y funciones.

- **Gestión que permita tomar acciones correctivas con relación a mejorar el desempeño:** Los funcionarios entrevistados consideran que un proceso que ha sido implementado en el hospital de especialidades Teodoro Maldonado Carbo es la evaluación de desempeño, una herramienta de gestión del talento humano que permite conocer si la persona o personas evaluadas cumplen eficientemente con las funciones designadas, y; en caso que el rendimiento de los evaluados sea bajo, tomar las medidas correctivas para incentivar al desarrollo personal y mejoramiento de las funciones designadas y que estos resultados se reflejen en la calidad de servicio a los afiliados y en la gestión administrativa y financiera de la institución.
- **Implementado algún sistema de calidad:** De acuerdo al criterio de los funcionarios encuestados, manifiestan que, el Modelo de Gestión de Calidad que se implementa en la institución, no cumple con las expectativas, debido a que no existe una adecuada planificación, y el control de los resultados no es medido con eficiencia, por lo tanto, no hay un mejoramiento en la calidad de servicio en los afiliados del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.
- **Satisfacción del servicio y atención al usuario:** El criterio que manejan los funcionarios entrevistados en la institución acerca de los instrumentos para medir la satisfacción de los afiliados atendidos, es dispersa, por una parte, uno de ellos indica que un instrumento que se aplica es la encuesta de satisfacción para conocer el criterio de los afiliados acerca de la atención recibida, mientras que, otro de los funcionarios manifiesta que es la gestión de atención es un instrumento que se aplica para medir la satisfacción.

5 FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Falcones Gisella (2016) "Reingeniería de los procesos del departamento de Crédito Y Cobranzas En la empresa Farmacéutica GYKORMED S.A.2016" en la ciudad de Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Chicaiza O(2018) Reestructuración del Manual de Procesos y Funciones del Área de convenios del Instituto de Neurociencias de la Junta de Beneficencia de Guayaquil. Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Mejía Oscar (2018) Reestructuración de Procesos para el departamento de Crédito Y Cobranzas de la Empresa Latina Salud S.A. en la ciudad de Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Lowenthal Jeffrey (2015)Reingeniería de la Organización México Panorama Editorial
- Benjamín Franklin, (2014) Organización de Empresas Mc Graw Hill Education.
- Montúfar Rafael (2013) Desarrollo organizacional Mexico Mc Graw Hill Education.
- Robbins,Stephen (2014) Administración México Pearson.
- Velazco, Jose Antonio (2016) Gestión por Procesos México Esic Editorial.