

LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SUS
EFECTOS EN LOS CUATRO PILARES DE
LA CLÍNICA OFTALMOLÓGICA DE
ANTIOQUIA (Clofan)
¿SERÁ SUFICIENTE? ¿HASTA DÓNDE
LLEGAR?

Artículo de Investigación.



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

1 8 0 3

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA

EJE PROBLÉMICO: Control organizacional

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Procesos de contabilidad, auditoría y control en las nuevas
tendencias contables

CARLOS ANDRES CADAVID HENAO

Estudiante de Contaduría Pública de la Universidad de Antioquia.

Correo electrónico: cadavidandres@Gmail.com

RESUMEN

El mejoramiento continuo de las empresas, en especial aquellas que prestan servicios de salud especializados es muy importante; y para este caso, servicios de oftalmología en cirugía, diagnóstico y consulta de enfermedades visuales a pacientes particulares y de entidades de salud con la más alta tecnología del momento y buscando el mínimo nivel de riesgo e incapacidad del paciente son aspectos muy importantes por lo que debe propender este tipo de entidades. Para ellos la calidad en sus procesos debe ser minuciosamente revisados y la gestión por procesos es de vital importancia en esta gestión, permitiendo así la evaluación de dichos procesos y la eliminación de cuellos de botella.

La calidad hoy por hoy debe ser algo inherente en todas las empresas, ya no es un plus en la prestación del servicio particularmente en este sector de la salud; partiendo de ese argumento, el objeto de estudio de este trabajo se centra en la problemática que asume la gerencia y la dirección de las empresas, hasta cuanto invertir en gestión por procesos, ¿caracterizarlos es suficiente para garantizar la calidad de ellos?, ¿Cómo afecta los cuatro pilares de la empresa?. Entendiendo pilares como las finanzas, la administración, los aspectos técnicos (asistenciales) y la cultura organizacional (concepto personal del autor de este trabajo). La Clínica Oftalmológica de Antioquia pasa por un proceso de revisión y redefinición de sus procesos, momento importante para evaluar esta problemática ya que se proyecta a una recertificación y una acreditación internacional, no obstante es un gran reto para la administración y los líderes de cada proceso evaluar el alcance actual de la gestión por procesos y si es necesario la redefinición de este, es objetivo de este trabajo analizar este estudio de caso en simultaneo, evaluando en tiempo real los efectos en las áreas las importantes de esta institución de salud, ¿podrán hacerlo? ¿Están preparados? ¿La inversión será grande? ¿Se tendrá el musculo financiero para lograr la acreditación? ¿es la acreditación el objetivo más importante que debe perseguir una institución como esta?

Palabras clave:

Gestión por procesos, control interno, calidad, auditoría de procesos.

Contenido

Palabras clave: 2

Introducción 4

Capítulo I 4

El devenir de la gestión por procesos, por qué y para qué 4

Capitulo II 9

LA CERTIFICACION Y LA ACREDITACION ¿SON LA MOTIVACION CORRECTA? 9

Capitulo III 15

LA CLINICA CLOFAN ASUME EL RETO DE CAMINAR HACIA EL FUTURO 15

Capitulo IV 21

EFFECTOS DE LA IMPLEMENTACION DE LA GESTION POR PROCESOS EN LOS CUATRO
 PILARES FUNDAMENTALES DE LA CLINICA Clofan 21

 Pilar financiero (Directora Financiera)

 Pilar administrativo (Gerente)

PROFESION: MEDICO, ESPECIALISTA EN SERVISIOS DE SALUD, ESPECIALISTA EN
 FINANZAS, MAGISTER EN ADMINISTRACION

 Pilar técnico o asistencial (Director Médico Jorge)

PROFESION: MEDICO CIRUJANO DE LA UPB, ESPECIALISTA EN FINANZAS,
 ESPECIALISTA EN GESTION DE PROYECTOS

 Pilar cultural (jefe de Talento Humano)

PROFESION: COMUNICADORA CON MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y COACH
 INTERNACIONAL CERTIFICADA POR LA ICF (INTERNATIONAL COACH FEDERATION)

CONCLUSIONES 35

Bibliografía 36

Introducción

Las organizaciones de esta generación, o por lo menos en Colombia están cambiando tanto su manera de ver los negocios, como sus estrategias para enfrentar las condiciones cambiantes del mercado y las necesidades que este crea, temas como calidad, ahorro, eficiencia, eficacia, porcentaje de la no calidad, acreditarse o certificarse, antes eran temas de los cuales habían referentes por fuera del país, pero hoy es una realidad palpable, tanto así que para muchos el no adaptar a su organización por procesos es condenar a la empresa al fracaso, o por lo menos a un declive significativo.

De acuerdo con lo anterior, este artículo pretende resaltar la importancia que le corresponde a la evaluación de la gestión por procesos en la clínica Clofan, los cambios que generarán y la identificación de ventajas y desventajas de su implementación.

Para desarrollar la temática se acudió a un marco teórico construido a partir de fuentes secundarias tales como: libros, revistas, tesis y documentos dirigidos a la revelación de hechos relacionados con la gestión por procesos en las organizaciones; y de fuentes primarias correspondientes a cuatro entrevistas dirigidas a cuatro tipos de agentes que ejercen su labor en posiciones claves en la clínica Clofan como lo son la gerencia, la dirección financiera, el sistema de gestión de calidad y la gerencia de talento humano de la clínica Clofan. Estas entrevistas (semi-estructuradas) fueron consideradas como el instrumento más pertinente para lograr el objetivo de la investigación, al permitir conocer el criterio de cada tipo de agente que desarrolla su importante función como lidere del proceso al interior de la clínica Clofan, y la importancia que éstos le dan a las normas de aseguramiento, la forma como han asumido o pretenden asumir dicha responsabilidad desde su oficio y como esto afecta a la organización en general. Es importante anotar que todos brindaron el espacio y el tiempo para dicha investigación. Gracias a la cual se puede presentar este artículo.

Capítulo I

El devenir de la gestión por procesos, ¿por qué? y ¿para qué?

La gestión tradicional parte de dirigir, coordinar, evaluar el funcionamiento de la unidades de servicio o de producción según sea el caso y las actividades del personal que interviene en los mismos, todo apuntando al logro de los objetivos.

El modelo tradicional de la gestión está organizado bajo las premisas e ideales de Taylor (S. XIX) las cuales se centran en la decisión y evaluación de los puestos de trabajo, enmarcados en un organigrama jerárquico.

La definición de proceso proviene del latín "*processus*" que significa avance y progreso, un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, las cuales se caracterizan por requerir unos

insumos o entradas en inglés inputs (productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y también tareas particulares que implican una adición de valor a dicho insumo o entrada, con el objetivo de obtener “x” resultado.

Otra forma de ver la gestión por procesos es mirarlo como todas las actividades de la empresa que generan un valor agregado, o también como el conjunto de actividades que interactúan, que transformando unos insumos obtienen un resultado esperado bajo ciertos parámetros requeridos. Es importante no confundir proceso con procedimiento ya que este último es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder en pro del logro de un resultado, en conclusión un proceso define el que hacer, mientras que el procedimiento enseña cómo se hace.

Es importante definir si la actividad es un proceso o es un sub proceso, para ello es importante que cumpla lo siguiente: que la actividad tenga una misión y claro propósito; que la actividad contenga entradas y salidas, se puedan identificar sus clientes, su proveedores y producto final; que la actividad sea susceptible de descomponerse en operaciones o tareas y que la actividad pueda ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de la gestión por procesos como tiempo recursos y costos; y desde un punto de vista muy crítico, que la actividad pueda ser asignada a un responsable, es decir una persona que rinda cuentas del proceso.

A continuación se puede observar un ejemplo en particular para la Clínica Clofan:

Sistema: control financiero.

Proceso: dirección financiera y gestión de la información contable.

Recursos: información contable, equipos de cómputo, dinero en efectivo o en bancos de transferencia, software contable

Subproceso: pago a proveedores

Actividad: registro de facturas proveedores

Tarea: comprobar que las facturas de proveedores sean ingresadas por el servicio farmacéutico y crucen con el inventario.

De lo anterior se puede ver como al caracterizar los procesos se tiene un mejor control del deber ser de la empresa respecto a lo que realmente se hace y poder eliminar los procesos que no son necesarios y aquellos cuellos de botella que puedan disminuir la productividad.

Como decíamos anteriormente, un proceso comprende una serie de actividades y tareas realizadas por diferentes áreas o departamentos de la empresa que añaden valor a lo que reciben, siendo este valor percibido o no por el cliente final, aunque el ideal es que dicho valor sea perceptible, no siempre lo es, aunque no deje de ser importante lo que se desarrolle en dicho proceso, por ejemplo en una cirugía no es fácilmente perceptible por el paciente la esterilización del instrumental, pero si no se hace el proceso completo puede tener riesgos altísimos.

La gestión por procesos (business process management) necesita una forma de ver la empresa de manera integral, dicha perspectiva se llama visión sistémica, la cual entiende a la organización como un sistema (el mejor ejemplo de esto es un grupo de engranajes que partiendo en una sola fuerza permite que todo el mecanismo completo se mueva, cada engranaje es importante, recibe la fuerza del anterior y aporta el resultado al siguiente engranaje) diferente a la visión funcional en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.

Una pregunta que se busca resolver en esta investigación es si ¿es menos exitosa una empresa con visión funcional en contraposición a una con visión por procesos?

La gestión por procesos precisa un rediseño del flujo de trabajo para buscar la eficiencia y adaptación a las necesidades del cliente interno y externo, ya que hay procesos que no están de cara al cliente directo del servicio; sin embargo, son necesarios, por ejemplo la contabilidad respecto a una cirugía, es importante resaltar que los usuarios del proceso son internos. Los procesos los realizan personas y el producto o servicio final lo reciben personas también, por lo tanto es indispensable el manejo de las relaciones interpersonales y la disminución en la probabilidad de ocurrencia en la materialización del riesgo.

En las instituciones prestadoras de servicios de salud convergen numerosos tipos de actividades, desde aquellas que son asistenciales de primer nivel o especializadas hasta otras como: actividades económicas administrativas, la ingeniería, el mantenimiento, y actividades de apoyo y servicio que son imprescindibles. Es importante resaltar que en la clínica Clofan se presentan a menudo dificultades de que por factores individuales en cada paciente, hace que cada cirugía en ciertos procedimientos sea única cada vez que se realiza y varíe tanto el costo como el procedimiento. Con el fin de buscar el mismo objetivo, debido a esta gran diversidad y a la complejidad, se presenta una alta probabilidad de incurrir en errores y despilfarro de recursos tanto humanos como materiales, es allí donde la gestión por procesos) mitiga mucho el riesgo de despilfarro y se refleja en la eficiencia del tiempo y los recursos invertidos. Una dificultad grande a la cual se enfrenta la gestión por procesos, es que esta, es ejecutada por varias personas, las cuales pueden divergir en opiniones frente a la mejor manera de hacer las cosas y que el criterio sea dispar a la caracterización del proceso, por ello es importante un impacto en la cultura organizacional de la empresa, trabajo que es arduo pero vital en la implementación de todo este importante proceso.

Haciendo un paralelo entre la gestión tradicional y la de procesos orientado en la prestación de servicios de salud se puede ver que:

Cuadro 1. Contraste estructura funcional Vs estructura sistémica de las empresas

Gestión tradicional o funcional	Gestión por procesos o sistémica
Comúnmente se centra en procesos de práctica clínica. Hay variabilidad No contempla procesos de gestión No contempla la continuidad asistencial	Se incorpora la gestión clínica basada en la evidencia Contempla procesos de gestión soporte y logísticos Contempla la integración asistencial entre

<p>La responsabilidad es compartida con varios profesionales. Prevalece la organización vertical Evalúa la eficacia de la práctica clínica del proceso Mejoras de carácter reactivo ocasional y a veces gradual de los procesos Aprendizaje esporádico dentro de la misma organización</p>	<p>niveles de atención. La responsabilidad es única del coordinador del proceso Convive la organización vertical con la horizontal. Se somete el proceso a estabilización y control, permitiendo evaluar la efectividad y la eficiencia. Mejoras de carácter proactivo permanente, gradual y radical. Aprendizaje sistemático dentro y fuera de la organización y sector. benchmarking</p>
<p>Nota: tomado de Mora Martínez JR</p>	

Cuadro 2. Contraste estructura funcional Vs estructura sistémica de las empresas

Gestión funcional	Gestión por procesos
<p>Organización por departamentos o áreas. Los departamentos condicionan la ejecución de las actividades. La autoridad es basada en jefes departamentales. Principio de jerarquía y control Orientación interna de las actividades hacia el jefe o departamentos. Principio de burocracia, formalismo y centralización de las decisiones. Ejercicio del mando por control basado en vigilancia El principio de eficiencia es ser más productivo. Como hacer mejor lo que venimos haciendo Las mejoras tienen un ámbito limitado: el departamento</p>	<p>Organización orientada a los procesos. Los procesos de generación de valor condicionan la ejecución de las actividades. Autoridad basada en los responsables del proceso. Principio de autonomía y autocontrol Orientación externa hacia el cliente interno o externo Principios de eficiencia flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones. Ejercicio de mando por excepción basado en el apoyo y la supervisión. Principio de eficacia: ser más competitivos. Para quien lo hacemos y debemos hacer Las mejoras tienen un ámbito transfuncional y generalizado: el proceso.</p>
<p>Nota: tomado de (Bandia A.)</p>	

La gestión por procesos en las entidades prestadoras de servicios de salud.

Los procesos en las instituciones prestadoras de servicios de salud se pueden clasificar en claves, estratégicos y de soporte. Los claves están de cara al cliente externo, es el servicio asistencial que para la clínica Clofan sería cirugía, diagnóstico y consulta; los procesos estratégicos son los que permiten desarrollar e implantar la estrategia y las políticas de la institución, como lo hace la dirección estratégica representada por la gerencia, la dirección o administración etc. Los de soporte son los que permiten el funcionamiento de la institución prestadora de servicio médico pero que no sean considerados clave

para darse la prestación del servicio directo al cliente como lo es por ejemplo contabilidad, facturación, nómina

Es de vital importancia que en la institución prestadora de servicios de salud el proceso esté ligado a un responsable llamado técnicamente como propietario o process owner, quien asume la responsabilidad cabal de la realización exitosa del proceso y de la mejora continua del mismo, es importante resaltar que este se vale de un equipo idóneo para realizarlo, ya que por sí solo le resultaría no solo difícil sino imposible mejorar continuamente los estándares del proceso, el proceso debe estar bien documentado y que guarde estrecha relación y dependencia de los demás procesos, además de generar indicadores de evaluación que permitan medir los resultados con el fin de contribuir a la mejora continua.

El ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) permite lo anteriormente descrito y hace parte integral de la gestión por procesos pues de una manera continua permite comparar lo planeado con lo ejecutado y de no ser así, se proponen acciones de mejora.

La revisión de los procesos debe ser un factor importante al interior de la empresa, es una práctica importante y que debería hacer parte de una auditoría integral de procesos, se espera que no genere muchos cambios en los procesos pero de ser necesarios afectaría la política y la estrategia del proceso. La implantación de sistemas de gestión de la calidad, como por ejemplo el propuesto por las normas ISO 9001:2000 (cabe resaltar que la clínica Clofan para el año 2013 se encuentra en un proceso de revisión de sus procesos con el fin de recibir la recertificación en dicha norma, y posteriormente prepararse para la acreditación internacional, tema que se desarrollara más adelante pero que por ahora se puede decir que necesita un músculo financiero fuerte para su ejecución) con relación a la normatividad en términos de acreditación y certificación existen otros sistemas de gestión de la calidad como el ambiental ISO 14000 o los de gestión de riesgos laborales que permiten tener en cuenta diversos factores y que repercuten en una inversión *“invertir en calidad y en procesos nunca será un gasto, siempre es una inversión de retorno fijo”* (Ardila Cárdenas Víctor Hugo, 2013)

Partiendo de la premisa de que una organización no es una máquina sino una comunidad, y más aún una institución prestadora de servicios de salud donde la humanización del servicio es lo más importante (o como dice el gerente de la clínica Clofan *“calidez del servicio”*). También es importante mencionar que cada comunidad comparte características particulares dependiendo de la geografía y la cultura; y es en esta última palabra en la cual es preciso centrar esta parte del artículo que es la cultura organizacional.

La cultura organizacional se entiende como la manera en que se comporta cada colaborador dentro y fuera de la empresa , y no solo el sino también el cliente final; un caso puntual y muy aclamado en todo el mundo, es la cultura organizacional del Metro de Medellín, en la cual no se necesita ser empleado para adoptar una actitud frente al servicio siendo partícipe del proceso de prestación del servicio, acatando las normas (como no pisar la línea amarilla de la plataforma, o dejar salir es ingresar más fácil) fomentando naturalmente un comportamiento ideal de Iso usuarios tanto externos como internos en la institución; la cultura organizacional define mucho la identidad de una institución y lograr que sus clientes internos y externos lo adopten garantiza el éxito de todo el trabajo precedido en la

implementación por procesos, porque es claro que no basta solo con caracterizar y documentar los procesos si el pensamiento y la forma de ser de la empresa no es adoptada por aquellos que la dirigen y aún más por los que allí laboran, si esto no sucede es imposible que el cliente externo adopte un espíritu de pertenencia y fidelización. Lo anterior debe ser fortalecido por un trabajo continuo en todas las áreas de la organización.

En resumen la gestión por procesos permite que de una manera organizada y coherente una empresa caracterice su quehacer, eliminando todo riesgo posible y minimizando su probabilidad de ocurrencia; para algunas personas es admisible un porcentaje de riesgo mientras que en otras como la prestadoras de servicios de salud como la clínica Clofan es de vital importancia no darle cabida al error, o por lo menos tener mecanismos de acción ante su materialización.

Es importante resaltar que todo lo anterior es solo un principio y los primeros escalones para el verdadero objetivo que persiguen las entidades de salud, ya sean clínicas, hospitales o asimiladas, cada una desde su especialidad apunta al nivel máximo de calidad la cual para ser precisos, es la acreditación. Mediante el alcance de objetivos concretos y la satisfacción de rigurosos requisitos sin mencionar los altos costos en lo que es necesario incurrir, básicamente la acreditación es un tema importante y pertinente para abordar, si el interés del lector está enfocado a la premisa de este artículo “¿hasta dónde llegar?” y establecerlo en términos de la suficiencia en la búsqueda del potencial que tiene la gestión por procesos en las organizaciones, en particular las entidades prestadoras de servicios de salud. En el desarrollo de este artículo se expondrá que efectos importantes afectan a este tipo de instituciones, exponiendo argumentos que sustenten de manera sólida el por qué el dinero no es el principal insumo ni la acreditación es el principal fin en la carrera por ser el mejor.

Capítulo II

LA CERTIFICACIÓN Y LA ACREDITACIÓN ¿SON LA MOTIVACIÓN CORRECTA?

Los altos estándares de calidad en la prestación del servicio escalan a niveles acelerados con los altos avances científicos tecnológicos, el descubrimiento de nuevas patologías que aparecen con el cambio de contexto en la sociedad, entre otros factores, son ingredientes para la distinción entre aquellos que merecen ser reconocidos por ser los mejores y lo que aún les queda mucho camino por recorrer, es posible verlo de esta manera; la gestión por proceso en su etapa inicial es como un bebe gateando, el certificarse es como correr y la acreditación es como volar, aunque parece exagerado, no lo es; en el contexto de los que buscan alcanzar los mejores estándares de calidad, lograr dichas distinciones son un evidente hecho del trabajo duro, el profesionalismo, el excelente personal y talento humano y el respaldo financiero que ello demanda son sinónimo de vanguardia, excelencia, disciplina, visión y emprendimiento.

“La certificación, o evaluación de la conformidad, es la actividad que respalda que una organización, producto, proceso o servicio cumple con los requisitos definidos en normas o especificaciones técnicas. Las marcas de conformidad de ICONTEC se constituyen en un elemento diferenciador en el mercado, mejorando la imagen de productos y servicios ofrecidos y generando confianza frente a clientes, consumidores y el entorno social de las organizaciones.” (Definición ICONTEC internacional)

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debe acudir a una decisión estratégica de la empresa, necesita una influencia directa del entorno y sus cambios, los riesgos inherentes a este, sus necesidades, las cuales son continuamente cambiantes, los objetivos básicos de la organización, el producto y servicio que proporciona, los procesos que emplea y el tamaño que posee además de su alcance, dicha adopción debe nacer y ser impulsada por cada proceso de la institución, fortaleciendo cada eslabón de la cadena y prestando especial interés en las limitaciones que se deben corregir. La certificación no busca que todos los procesos sean uniformes, más bien que adaptados a cada necesidad empresarial, sean sus procesos de alta calidad y se entregue un producto o servicio final de las mismas condiciones. La norma internacional de aseguramiento de la calidad promueve un enfoque sistémico basado en procesos y una revisión continua de estos en búsqueda de la satisfacción del cliente y el cumplimiento de sus requisitos.

Una ventaja de un sistema de control de calidad basado en procesos como la ISO 9001 es el control continuo de los procesos y subprocesos que interactúan en la organización, apoyados en el ciclo antes mencionado en este artículo llamado PHVA

Grafico 1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

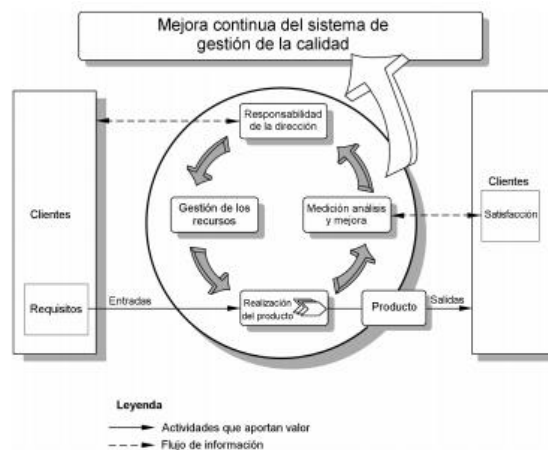


Figura 1 — Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Translated to SGS PANAMA CONTROL SERVICES INISGS PANAMA SSC
 ISO Store order #5168191/Downloaded:2008-11-28
 Traducción oficial/Official translation/Traducción ufficiale
 © ISO 2008 – Todos los derechos reservados

Nota: tomado de la norma ISO 9001:2008

La norma ISO 9001 son normas del sistema de gestión de la calidad, específicamente como requisitos para un sistema que gestiona la calidad de las organizaciones para certificación con fines contractuales, las normas se centran en la eficacia de dicho sistema para satisfacer los requerimientos del cliente

En general establece unos requisitos como:

- Demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos o servicios que satisfagan a las necesidades del cliente y los requisitos legales y/o reglamentos aplicables.
- Aumenta la satisfacción del cliente a través de una mejora continua del sistema de aseguramiento de la conformidad con respecto a las necesidades mencionadas en el inciso anterior.
- La organización debe determinar los procesos necesarios para la gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de los procesos
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación y que el control de los procesos sean eficaces.
- Asegurarse de la disposición de los recursos e información para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

Básicamente las normas ISO 9001:2008 tratan un tema que hoy en día dejó de ser una moda y es la certificación, antes las empresas certificadas en Icontec por ejemplo o Berreau veritas, que son firmas certificadoras eran muy pocas, y estas gozaban de la oportunidad de decir que su producto o servicio era de mejor calidad que otro de la competencia en una organización similar; sin embargo, esto no quería decir que el producto de la competencia se iba a desmoronar en nuestras manos por su “baja calidad”, realmente no tiene que ver con eso, el claro ejemplo de ello es la construcción de automotores antiguos en los cuales se utilizaban materiales aún más resistentes y pesados, pero no eran malos, es más aún se conservan muchos autos antiguos y en muy buenas condiciones, pero dicho producto está incurriendo en costos mucho más altos por la dificultad de adquirir materiales como el acero el plomo entre otros (para este ejemplo), es allí donde nace la necesidad de materiales alternativos más livianos y baratos sin dejar de ser buenos, hoy dicha calidad es inherente al producto o servicio, porque de lo contrario el cliente está en todo su derecho de desistir en la adquisición. Así que la calidad hoy por hoy no es el objetivo principal ya que esta es una exigencia que debe estar contenida en el producto o servicio final y fácilmente apreciable por el cliente.

Existen diversas formas de certificarse, se pueden denominar como una certificación total o una certificación parcial de los procesos, es decir que la certificación en una empresa puede ser en todos sus procesos, como se hablaba anteriormente, con aquello que tenía relación con el producto o servicio a prestar; pero también existe la oportunidad de certificar solo áreas de la empresa, siendo esto diferente a la acreditación, esta última lo hace de manera integral y sus objetivos son otros.

En conclusión la certificación además de credibilidad en relación con los procesos, también genera una reorganización en pro de la mejora continua de los procesos en la empresa.

Es de resaltar que la norma es de dominio Público, y muchos otros instructivos útiles que tienen estrecha relación con el tema sin tener que pagar por una certificación, con esto se pretende explicar que de cierta manera no es necesario incurrir en gastos innecesarios en la primera etapa de posible adopción de la norma, no obstante no garantiza que se esté haciendo 100% bien, para muchas empresas el objetivo principal es el sello sin embargo no debería ser la principal motivación, sustentado en el hecho de que algunas instituciones no adoptan una política de mejora continua, sino que por el contrario se quedan estáticos en el tiempo, lo ideal es seguir mejorando cada día, e incrementando sus índices de calidad en concordancia con las exigencias del entorno.

Por otra parte existe la llamada acreditación.

“La acreditación es un proceso voluntario mediante el cual una organización es capaz de medir la calidad de sus servicios o productos, y el rendimiento de los mismos frente a estándares reconocidos a nivel nacional o internacional. El proceso de acreditación implica la autoevaluación de la organización, así como una evaluación en detalle por un equipo de expertos externos.1

Las definiciones específicas pueden variar levemente dependiendo a qué tipo de organización se refieren:

Salud

La acreditación es un proceso voluntario mediante el cual una organización de salud es capaz de medir la calidad de sus servicios, y el rendimiento de los mismos frente a estándares reconocidos a nivel nacional o internacional. El proceso de acreditación implica la autoevaluación de la organización, así como una evaluación en detalle por un equipo de expertos externos.2

Instituciones educativas

Definición de Acreditación. Proceso para garantizar la calidad de una institución o de un programa educativo. El proceso es llevado a cabo por una agencia externa a las instituciones de educación superior. La acreditación -o certificación- reconoce la calidad de los programas o de la institución acreditada. Existe también acreditación internacional realizada por agencias de otros países. Supone la evaluación respecto de estándares y criterios de calidad establecidos previamente por una agencia u organismo acreditador. El procedimiento incluye una autoevaluación de la propia institución, así como una evaluación por un equipo de expertos externos. Las agencias u organismos acreditadores son a su vez acreditados regularmente. En todos los casos es una validación temporal, por una serie de años. Se basa en un conjunto de principios, relativamente básicos y homogéneos, aunque la diversidad de modelos es extensa. (Glosario de RIACES)

Laboratorios

Es un proceso de participación voluntaria para mejorar la calidad de los servicios de laboratorio a través de una revisión profesional por pares, educación, y el cumplimiento de estándares de desempeño establecidos.” Accreditation Association for Ambulatory Health Care Enero de 2013 . Disponible en: <http://www.aaahc.org/what-is-accreditation/>)

Es importante resaltar que tanto la acreditación como la certificación son procesos voluntarios a los que se somete una organización, estos procesos no pueden ser impuestos ni es condicional para el funcionamiento, sino que nace como al necesidad de la dirección por trabajar frente a los mejores estándares. La acreditación es completa, es decir debe darse en todas las áreas de la organización, pues está basada en una visión sistémica y general de la organización, por ejemplo para la clínica Clofan no tiene sentido acreditar el centro quirúrgico y no acreditar el proceso de consulta y de diagnóstico de los pacientes, sabiendo que estos son previos y necesarios para llegar a instancias de una cirugía, esto disminuye en un alto grado los eventos adversos y la probabilidad de materialización del riesgo.

Es innegable que es una experiencia enriquecedora tanto para la empresa en general como para los colaboradores, una experiencia que deja mucho aprendizaje y un pensamiento que se inserta en la organización, de trabajar por la mejora continua de los procesos.

La acreditación en salud

La acreditación en salud es un sistema específico que busca evaluar la calidad de la atención prestada en el área de la salud, centrándose en que los procesos sean mejorados continuamente y que tanto el paciente como su familia se sientan bien atendidos.

Los ejes principales de la acreditación son:

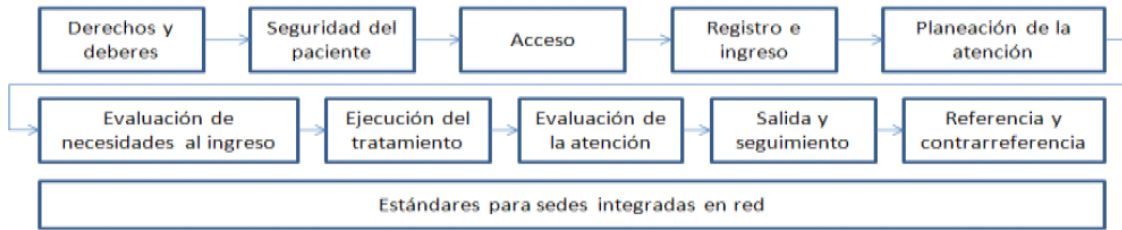
- La seguridad del paciente
- La humanización del servicio
- La gestión tecnológica y el enfoque de riesgo

El mejoramiento continuo de los procesos y el trabajo permanente en estos ejes principales de la acreditación traen como consecuencia (positiva) un paciente mejor informado, la toma de decisiones basada en guías de manejo, fomento del respeto y preservación de la dignidad de los seres humanos que reciben el servicio de salud, mejores condiciones laborales, un mejor dialogo interdisciplinario, incentivar buenas prácticas clínicas y administrativas, ser más competitivos, y desarrollar indicadores de calidad que permitan medir el resultado de la gestión en la entidad prestadora de servicios de salud.

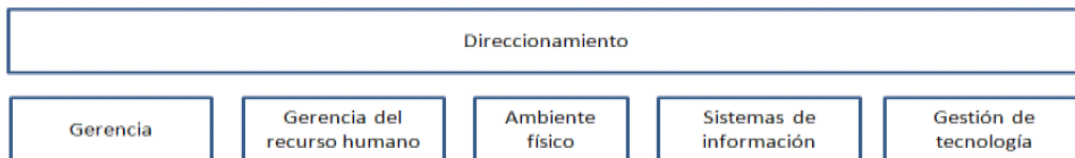
Es importante resaltar que la acreditación así como la certificación no son procesos obligados, sin embargo el mismo entorno y sus necesidades crean el ambiente para que una entidad prestadora de servicios de salud se auto evalúe, proponiéndose altos estándares de calidad desde el ingreso de un paciente, durante todo el proceso o el procedimiento al que este se ve sometido, ofrecer medidas de seguridad que procuren nunca contribuir a agravar la situación del paciente en términos de salud, sino todo lo contrario, utilizar un método reconocido internacionalmente en calidad para el cuidado de la salud

Grafico 2. Caracterizaion de procesos asistenciales y de apoyo

Estándares asistenciales



Estándares de apoyo



Nota: tomado de www.acreditacionensalud.org.co consultado en junio de 2013

Para mayor información se sugiere leer el manual de estándares para la acreditación en salud

<http://www.acreditacionensalud.org.co/catalogo/docs/Res%203960%20Manual%207.pdf>

<http://www.acreditacionensalud.org.co/catalogo/docs/Proyecto%20Manual%20estandares%20IPS%20comite%20Ago-2010.pdf>

http://www.metrosalud.gov.co/intra-joomla/images/Manual_de_Acreditacion_en_Salud_Ambulatorio_y_Hospitalario_Colombia_1.pdf

Es importante que una entidad prestadora de servicios de salud tenga en cuenta y compare QUE HACE, PARA QUE LO HACE Y COMO LO HACE, todo esto con relación al DEBER SER, de la organización respecto a estándares estipulados a nivel nacional y a nivel internacional.

La acreditación es un proceso riguroso, muy por encima que una certificación, el cual evalúa a la organización de manera integral, evalúa cada proceso y su congruencia con el deber ser, y orientada a la mejora continua de los procesos y la estandarización de estos, la acreditación nunca habla en términos financieros pero es inherente en el que un proceso bien caracterizado, normalizado y documentado hay una disminución del costo el cual se habla en muchos ámbitos como el costo de la no calidad, el cual puede ser medido por las instituciones.

Aspectos de la acreditación tan importantes como la seguridad del paciente y la humanización del servicio, hoy por hoy no deberían convertirse en una moda para acreditarse, sino que debe ser inherente en la prestación del servicio, el hecho de que en las escaleras existan por ejemplo antideslizantes que permitan la fricción (disminución de la acción de resbalar en una superficie) en una

zona de alto riesgo para los pacientes y su familia, y este último aunque no había sido contemplado antes, hoy por hoy cobra mucha importancia en los ámbitos clínicos, ya que hasta este punto la calidad se centraba única y exclusivamente al paciente objeto de la atención, pero ¿qué hay de sus acompañantes? Y lo más importantes, los riesgos a los que están expuestos como usuarios indirectos del servicio clínico, la acreditación en este punto puede ayudar a evitar una demanda por ejemplo, en el caso de un accidente o un incidente que tranquilamente pudo ser evitado, con una política rigurosa de seguridad.

La humanización del servicio es un tema importante que toca la acreditación, irremediamente es una inversión gigante, ya que no tiene que ver del todo con una sonrisa de parte de los colaboradores de la entidad prestadora de servicios de salud, sino que tiene que ver también con que las condiciones en las que se encuentra la entidad en términos de asepsia, infraestructura, dotación, implementos no reutilizables etc. Tiene que ver con que al paciente se le trate como a una persona en todos aspectos posibles tangibles e intangibles, sin ninguna discriminación de opinión, raza, credo, genero, condición social etc.

La gestión tecnológica por lo menos para una clínica Clofan, donde la gran mayoría de sus procedimientos necesitan un alto grado de inversión en el tema, con el fin de minimizar la posibilidad de encontrar dispersiones, por ejemplo un examen de diagnóstico que no sea correcto puede tranquilamente conllevar a que se realice un procedimiento equivocado, trayendo como consecuencia mayores costos, es por eso también que la empresa debe direccionar su actuar buscando aprender a gestionar y mitigar el riesgo y su materialización haciendo que este con cada mejora sea tendiente al 0% que no es una cifra descabellada en lo absoluto

Por lo anterior se puede evidenciar que los altos estándares de calidad solo son alcanzables cuando la institución en su generalidad y en su particularidad está orientada a hacer de su labor, algo que trascienda en todos los aspectos, sectores y esferas del conocimiento, ser líderes en aquello a lo que se dedican, ser reconocidos no solo por la instituciones que las regulan o que son referencia de su trabajo sino también para con sus usuarios, en el caso puntual de las clínicas y hospitales son los pacientes, pacientes satisfechos son pacientes que en lo posible no tengan que volver a intervenir, sin embargo el voz a voz coloca a la institución en un status que le permita ubicarse como la mejor; el caso particular y objeto de análisis de este estudio de caso, analizando los efectos de la gestión por procesos en la Clínica Oftalmológica de Antioquia SA, el objetivo es buscar los puntos concretos que el trabajo metodológico ayuda a soportar este artículo; no obstante es importante de conocer aspectos generales de la clínica.

Capítulo III

LA CLINICA CLOFAN ASUME EL RETO DE CAMINAR HACIA EL FUTURO

En el presente año 2013 la clínica oftalmológica de Antioquia CLOFAN cumple 30 años de trayectoria, 30 años de resistir y sobrevivir dadas las condiciones, y sin embargo con la firme convicción de caminar

hacia un futuro mejor, la clínica oftalmológica de Antioquia S.A pertenece al sector salud de la economía, un sector muy golpeado por diversas vertientes, desde lo social, económico, lo jurídico entre muchas otras cosas (...) la clínica se especializa en la rama de la oftalmología, rama de la ciencia que se encarga de todas la patologías y tratamientos asociados a la visión, con la mejor tecnología, alta calidad en las intervenciones quirúrgicas y el menor impacto en el paciente; cuando comenzó lo hizo de una manera muy familiar, y como muchas de las empresas que hoy por hoy son grandes, trabajó y trabajo con una visión muy clara, y era poder tener una clínica, clínica que pudiera contribuir de una manera contundente a la salud visual de los pacientes en la ciudad de Medellín; comenzó quizás como lo llamarían la mayoría de las personas, de una manera humilde, pero ¿no es así como comienzan los proyectos ambiciosos? ¿Los proyectos que perduran? Es claro que las personas valoran mucho más cuando los proyectos vienen de abajo y con esfuerzo cada logro es un escalón más al éxito.

Clofan continuo con ese trabajo, haciendo las cosas como a su criterio era la mejor forma para el tiempo y el contexto en que se encontraba, hoy se podría decir que no hacia las cosas bien, sin embargo las cosas llegan cuando son necesarias, ni antes ni después, porque antes puede ser demasiado temprano y después puede ser demasiado tarde, de esto hablaremos más adelante, pero algo de resaltar en la visión de Clofan era que a pesar de estar en una casa en el centro de Medellín, el sueño de tener una gran clínica nunca se desvaneció.

Creció un poco más, y así como un adolescente en todos los aspectos, financiero, administrativo, en sus procedimientos y en su cultura, posiblemente era una época en la cual aún no se podía ni imaginar en realizar procesos quirúrgicos, pero de igual manera se estaba posicionando respecto de lo que hacía, y lo hacía bien, hasta pudo trasladarse a la parte sur de la ciudad de Medellín, el prestigioso barrio el poblado, es posible que en esa situación algunos pudieran haberse conformado por estar en un lugar un poco más amplio y en un sector más prestigioso y posicionado, pero aun no era el momento de estancarse (y ese momento nunca llegó) era el tiempo de una fusión, el fenómeno societario elegido en el momento fue una fusión por absorción, Clofan absorbía visión XXI y creció tanto en cativos como en personal, también en experiencia y mano de obra calificada.

Clofan es una sociedad anónima con acciones que no figuran o no se negocian en bolsa publica de valores, esto porque no es del interés de los socios la inclusión de inversionistas que no sean de profesión oftalmólogos y que no estén dispuestos a trabajar en la sociedad con los conocimientos que caracteriza a Clofan como la institución prestadora de servicios de oftalmología que es hoy.

La clínica Clofan a lo largo de su trayectoria ha sido certificada por firmas internacionales de calidad y se ha ganado en tres ocasiones la medalla de plata del premio a la Calidad Ciudad de Medellín, la cual otorga el municipio a las instituciones más importantes de la ciudad, también pertenece al Clúster de la salud, el cual está orientado a que las organizaciones incluidas en el hagan parte del turismo médico que tiene la ciudad y se proyecten internacionalmente en la prestación de su servicio.

Hasta aquí, una breve pero significativa recopilación histórica de lo que ha sido Clofan, todo esto incluso desde una visión funcional de la comunicación organizacional, trabajando por áreas, pero de una

manera u otra haciendo las cosas obteniendo resultados que para el momento eran satisfactorios, o se acomodaban a la planeación estratégica del momento que vivía la clínica.

En el año 2008 y luego de pasar por un momento de coyuntura, cambios constantes de gerente, visiones de trabajo distintas; hubo un momento en el que el presidente de la junta directiva en vista de no haber un gerente que asumiera el reto de alcanzar el objetivo de la torre médica, dicha gestión la realizo por alrededor de un año, posteriormente el Dr. Víctor Hugo Ardila asumió la gerencia de la clínica Clofan, la cual no ha sido interrumpida hasta el presente año, lo cual no era típico en la clínica; evaluar por qué y el qué hizo este hombre también es objeto de estudio de esta investigación. El actual gerente comenzó una iniciativa de gestionar todas las áreas de la organización por procesos y replantear el objetivo primario de la clínica, que para antes que el llegara era específicamente llegar a ser una clínica posicionada y establecida estratégicamente en la ciudad de Medellín. Pues la visión se cumplió mucho más rápido de lo que se pensaba, no solo pro que hubiera nuevo gerente, sino también pro que la clínica Clofan venía preparándose para tomar dicha iniciativa, se trasladaría a una torre medica construida en ciudad del rio, un sector prometedor para la construcción en la ciudad, y que años más tarde sería muy valorizado, así que se cumplía el objetivo, pero en la mente del gerente de turno ya no era ese el objetivo ya que el anterior era tan palpable que era necesario ser más ambiciosos; se comenzó a pensar en términos de acreditación.

La gestión por procesos es una metodología administrativa que permite definir y a caracterizar de la manera más formal posible, los procesos de la compañía, estandarizándolos y documentarlos para que puedan ser del dominio público, o por lo menos de aquellos que se ven directamente afectados con el proceso, dicha gestión sugiere que la empresa debe tener una estructura sistémica, es decir ver el todo como un sistema o conjunto de procesos, actividades, procedimientos y tareas que interactúan entre si generando a partir de unas entradas o insumos, un proceso de trasformación de dicho insumo, y generando como resultado la prestación de un servicio a un cliente satisfecho y feliz.

Ya para el año siguiente se estaba hablando de procesos sin siquiera haberse trasladado de sede, pero no se solicitó el trabajo de certificación por que se sabía que la nueva infraestructura del mismo edificio intrínsecamente atendía a unas necesidades diferente a la sede del centro o la del poblado, en términos de distancia, área, ubicación geográfica, mercados etc. Pero nada de eso freno el trabajo de establecer procesos, por el contrario era necesario hacerlo y rápido tanto para prestar un mejor servicio a los pacientes, como para sentar las bases que hoy hacen fuerte a Clofan en esta etapa de su existencia.

La certificación llevo solo unos meses después del traslado, básicamente porque el lugar se prestaba para ello, y también porque ya había un trabajo previo y riguroso, puesto ya en marcha. Las organizaciones de manera equivocada piensan que para acreditarse o certificarse deben hacerlo todo inmediatamente, es decir, para enfrentar procesos de certificación y/o acreditación hay dos inversiones importantes, la primera es la inversión en que se incurre en la adecuación de aspectos de infraestructura, tecnología, procesos, cultura etc. Y la segunda es la inversión que se hace en el pago de la certificación o la acreditación en sí, al cual consta de una serie de visitas que evalúa si las condiciones de la entidad prestadora de servicios de salud es congruente con la normatividad que el aplica al sector

y con los estándares de calidad necesarios que garanticen la satisfacción del cliente, (paciente en este caso) esto en instancias de una certificación, pero en instancias de una acreditación hay más aspectos que se deben evaluar.

Estos procesos mencionados requieren de un músculo financiero fuerte, el último más que el primero, no obstante la inversión es más grande, en la medida que no halla planeación en la organización; uno de los objetivos iniciales de esta investigación era conocer si la gestión por procesos es más económica que otros modelos de gestión en las organizaciones, pero sobre la marcha es evidente que depende de dos aspectos fundamentales que son: 1. La visión de la persona que dirige; 2. La preparación previa a la cual ha sido sometida la organización, aunque estos dos temas lo retomaremos más adelante, por ahora podemos decir que para una aplicación exitosa de una buena gestión por procesos y la posibilidad de ser certificados o acreditados ambos deben estar presentes puesto que por más que un gerente quiera gestionar por procesos, pero la organización no está dispuesta o no se ha hecho un trabajo de concientización, el resultado no será tan contundente como se espera.

En términos financieros la certificación puede ser menos costosa que la acreditación, esto pro el hecho de poder certificar a la empresa por áreas, esta modalidad permite que por ejemplo en la clínica Clofan se hubiese podido certificar uno de sus tres procesos misionales, es decir de cirugía, diagnóstico y consulta, es posible solo certificar la unidad de apoyo diagnóstico y buscar la más alta calidad de los resultados de los exámenes de diagnóstico, y eso está bien, pero para la alta gerencia de la clínica esa no era una opción "... yo no sé cómo es en otras empresas, pero yo me voy con todo..." (Ardila Cárdenas Víctor 2013) evidentemente es importante la visión y la actitud de la persona que dirige.

Clofan comenzó esta aventura de la gestión por procesos, partiendo de una base funcional, al principio fue un tanto difícil, y esto se debe a que las empresas que poseen un alto grado de mano de obra calificada, tienen la particularidad de que cada persona realiza su labor (basado en prácticas profesionales) pero aparentemente de maneras distintas buscando obtener en teoría el mismo resultado; es como decir que todos los caminos llevan a Roma, y eso es cierto a la ciudad de Roma se puede llegar por cualquier punto de la tierra pero la pregunta es ¿todos los caminos son igual de productivos? ¿Son eficientes y rentables? ¿Hay un retorno de la inversión? Entonces ahí es donde debe surgir la homogenización y consensar basado en argumentos fuertes que ruta, o que procedimiento es más eficiente con respecto al uso adecuado de los recursos y eficaz con respecto al logro de los objetivos. En la clínica Clofan sucedió que a aquellas personas más antiguas les fue más difícil comprender que las áreas no podían seguir trabajando cada uno por su lado, sino que se debía crear conciencia que a la persona que practica la intervención quirúrgica, también le debe importar quién, que y como se factura, y este a su vez, quien, qué y cómo se cobra (no de manera integral necesariamente pero si conscientemente que lo que yo hago es el insumo de otros procesos, así como lo que hacen los demás, sus productos son los insumos de los demás procesos) el reto fue que todos los colaboradores de Clofan se adaptaran al cambio, muchos lo hicieron, algunos inmediatamente y otros de manera paulatina, no obstante algunos no se adaptaron e irremediablemente el mismo proceso hace que sean prescindibles. Clofan paso por un momento importante de crecimiento en alrededor de 5 años paso de tener 50-60 empleados a tener hoy 270 puestos fijos de trabajo bajo una modalidad de contrato a

término indefinido, una variable importante que aportó mucho a la mejora de los procesos era la gente nueva que llegaba, con ideas actuales y ajustadas a lo que se quería de la gestión por procesos y con disposición de la mejora continua, contribuyendo aún más en la preparación de la organización para cosas más grandes.

La gestión por procesos permite que al definir controles y puntos de comunicación, con base en esto surge una pregunta importante ¿son menos exitosas las empresas que trabajan sobre una visión funcional (vertical) que una que trabaje bajo una visión sistémica (horizontal)? En realidad depende, depende mucho de cuál es el objetivo que se persigue; la visión funcional es buena y funciona en las empresas pequeñas o familiares, donde todos los hechos de la empresa pasan por el gerente, y ese es el proceso, es decir, el hecho que tenga visión funcional no quiere decir que no existan procesos, que el proceso no sea eficiente, eso ya es muy diferente, o que la gestión este orientada no a procesos sino a funciones o a resultados, es más diferente todavía; una empresa puede medir su éxito en términos del logro de los objetivos con relación al costo en el que incurre, es decir su eficacia y su eficiencia respectivamente; existen empresas de comunicación vertical y bajo trabajo funcional por áreas que son muy buenas, no obstante llega un momento en el cual su mismo entorno le exige tener sus procesos caracterizados, que estos sean homogéneos e integrales y que se ajusten a estándares de calidad aceptados y exigidos en el sector.

Volvemos a un tema importante en la implementación, y son los aspectos financieros del caso, como se mencionaba antes en este artículo hay dos inversiones importantes que son los cambios estructurales de la organización en términos tecnológicos, de infraestructura, procedimentales y culturales que necesitan de una inyección de capital (dependiendo de qué tan alejados estén de los estándares de calidad) y la otra es el pago de la certificación y la acreditación; durante la investigación pude notar que el afán de muchas empresas por certificarse o acreditarse es el sello y el prestigio que este trae consigo, y en mi opinión es una motivación equivocada, más en un país como Colombia que no toma muy en cuenta o por ahora no lo hace, el sello de acreditación en todo lo que hace, sino que desde su perspectiva el cliente busca que haya una satisfacción de su necesidad y que adicionalmente halla un ahorro; en casos excepcionales como lo son la salud y la educación se está creando conciencia de tener en cuenta que la institución cuente con los estándares más altos en calidad, ya que de no tenerlos esto repercute de manera importante en el producto o servicio final (egresados no tan preparados, paciente no tan satisfechos o por lo menos nomas saludables). Existe un camino y este es más que todo para aquellos que no cuentan con el musculo financiero importante, pero que más que el sello buscan una mejora en sus procesos, y es “trabajar bajo estándares de calidad de certificación y acreditación (de ser posible) sin estarlo” es un hecho que la teoría está a la mano de cualquier persona que la necesite, así como la certificación y la acreditación no es una obligatoriedad tampoco es un secreto guardado las metodologías y los estándares; es una decisión inteligente por parte de una organización hacer una inversión (menos contundente) en una autoevaluación de su gestión por procesos y revisar la congruencia de estos respecto a los estándares de calidad, adoptando tanto el lenguaje como la ejecución y alineando a toda la organización en pro de ese objetivo (sin pretender por el momento en certificarse) como se decía anteriormente no es malo, pero si la motivaciones s el sello entonces si

puede ser y es por eso que las empresas se quiebran en ese proceso, quizás no en certificarse pero si en acreditarse ya que esta última contempla aspectos integrales que necesitan mucho dinero, pero es como se decía en apartes anteriores, todo hace parte de la planeación que se haga en la empresa respecto a un objetivo claro.

Para esta investigación se pretendió evaluar los efectos en los pilares de la clínica Clofan y se ha definido pilares como cuatro que a criterio del investigador son vitales como lo son: el proceso financiero, el administrativo, asistencial (técnico o procedimental) y la parte de la cultura organizacional. Para la clínica Clofan los efectos financieros son positivos, en relación al retorno de la inversión, gestionar por procesos no debe ser tomado como un costo o un gasto sino como una inversión, inversión que se ve reflejada en la disminución de costos por no calidad, en el incremento de la rentabilidad por el hecho de tener mejores procesos, siendo más eficientes y competitivos; para la alta gerencia todo lo que se destine para mejora de los procesos es muy poco en relación al beneficio que ello trae, ¿hay un ahorro? Si, indudablemente y al tiempo se es más competitivo.

Con respecto a los efectos administrativos podemos ver que en un alto nivel la gestión por procesos mejora el desempeño, este se evidencia en los indicadores que evalúan la gestión de la administración, todo está conectado, al disminuir los costos de no calidad, esto guarda estrecha relación con la administración que se hace de los procesos.

En relación con los efectos técnicos (entendiéndolo como la parte asistencial de la clínica) la normalización de los procesos hace que se pueda controlar la mayor cantidad de riesgos latentes, hay empresas que se pueden permitir tener un riesgo del 3% por ejemplo, es el caso de empresas manufactureras que se permiten la pérdida de material entre otras cosas, pero en la prestación de servicios de salud el ideal es 0% de error y de riesgo, el ejemplo más claro son los diagnósticos en los exámenes clínicos, un porcentaje mínimo de error en un examen puede llevar a una mala interpretación por parte del profesional ante una cirugía a realizar, en consecuencia el paciente no va ser atendido con la mayor calidad del servicio, es por ello que dichos procesos deben ser revisados de manera continua y rigurosa, dando como resultado .

Los efectos en la cultura organizacional deben ser contundentes pues tanto los clientes internos como los clientes externos debe tener claro que todo los procesos se relacionan entre sí, que uno depende del anterior, y lo mismo con el siguiente, la cultura es demasiado importante en la implementación de una gestión por procesos ya que uno puede caracterizar y documentar todo, pero si las personas (insumo primordial de los procesos) lo quieren hacer entonces todo el trabajo se habrá perdido irremediablemente

Para concluir, y después de haber analizado las variables expuestas en este artículo solo queda decir que la gestión por procesos no es la panacea, si ayuda mucho a organizar a las empresas y las empresas organizadas son las mejores, las que hacen las cosas con mayor calidad, las que siempre están a la vanguardia ya sea trabajando por la seguridad del paciente y su familia, que en su accionar este latente la firme intención de humanizar el servicio y hacer que cada persona se sienta mejor atendido y que además obtenga los resultados esperados, que procure siempre avanzar y proporcionar a los pacientes la

mejor tecnología de punta en avances científicos, y que la mejora continua de sus procesos le permita administrar, mitigar y pro que no, eliminar el riesgo latente o por lo menos la probabilidad de ocurrencia o materialización; todo esto esté no este acreditado.

Hasta este punto del presente documento se ha pretendido realizar una exposición que va desde lo general a lo particular, para explicar lo que a continuación se expone, trabajo realizado bajo una metodología de entrevista, como el estudio de caso de la clínica oftalmológica de Antioquia (Clofan), reconocida por sus altos estándares de calidad del servicio, ganadora de varios premios relacionados con ello, y siendo precursor de nuevos y mejores avances en el sector médico de la oftalmología; a continuación se expondrán los resultados del estudio, y como la gestión por procesos incide en los pilares fundamentales de la clínica, el cual para este caso se tipifican en cuatro personas a cargo de cada pilar fundamental.

Capítulo IV

EFFECTOS DE LA IMPLEMENTACION DE LA GESTION POR PROCESOS EN LOS CUATRO PILARES FUNDAMENTALES DE LA CLINICA Clofan.

Básicamente esta es la razón de ser del presente artículo, ¿Cómo y cuáles son los efectos de la implementación de la gestión por procesos en los pilares que sostienen la estructura de la clínica Clofan? Clofan desde hace aproximadamente seis (6) años está definida por procesos, sustentando esta tarea en algo que define como su S.G.C sistema de gestión de calidad, que contempla cuatro pilares fundamentales

Pilares

- Financiero llamado también proceso financiero y gestión de la información contable
- Administrativo también conocido como Direccionamiento estratégico
- Asistencial (técnico) o prestación de servicios asistenciales, articulado con la admisión y el egreso al usuario
- Cultural o gestión del talento humano

Dichos pilares sin obviar que ha mas procesos que rodean a estos cuatro, son como las bases o las vigas que sostienen a esta organización como estructura tanto física como conceptual y por ende es necesario indagar sobre qué efectos ha traído la implementación de una gestión por procesos, es posible que algunos de estos y otros más haya surgido como respuesta a dicha implementación, lo que no significa que hayan sido contemplados desde un inicio de la organización, pero eso es lo que hace dicha gestión, quitar un velo y organizar las cosas.

Con base en entrevistas realizadas a cada uno de los líderes que salvaguardan cada pilar (aunque se escuche como un cuento de caballeros y dragones o mitología medieval, en realidad así es) a continuación se define cada pilar y porque a criterio del investigador es tan vital partir de un concepto claro de ellos:

Pilar financiero (Directora Financiera Melba Montoya Henao)

PROFESION: CONTADORA ESPECIALIZADA EN AUDITORIA EN SALUD

El objetivo de este pilar es garantizar económicamente los recursos para que el servicio se preste con las mejores condiciones de calidad y de satisfacción del cliente, la implementación de la gestión por procesos en este pilar usualmente se materializa en una gran inversión en infraestructura, maquinaria, áreas de trabajo, contratación de personal, compra de software especializados para cada función sea administrativa o asistencial y aparte de todo esto, garantizar que se logre una rentabilidad y una mejora en el sistema de gestión de calidad mismo, y que además esto sea continuo y exponencial.

Pilar administrativo (Gerente Víctor Hugo Ardila Cárdenas)

PROFESION: MEDICO, ESPECIALISTA EN SERVICIOS DE SALUD, ESPECIALISTA EN FINANZAS, MAGISTER EN ADMINISTRACION

Este pilar se encarga de salvaguardar tanto la imagen de la clínica frente a la sociedad y las entidades de salud, como también frente a sus colaboradores respecto a su gestión, este es el ápice estratégico y de sus decisiones depende el futuro de toda la organización.

Pilar técnico o asistencial (Director Médico Jorge Alberto Henao Montoya)

PROFESION: MEDICO CIRUJANO DE LA UPB, ESPECIALISTA EN FINANZAS, ESPECIALISTA EN GESTION DE PROYECTOS

Es la razón de ser de la clínica Clofan, básicamente se trata de las diferentes y complicadas cirugías que se practican, la consulta con médicos especializados y los exámenes de diagnóstico que se realizan los pacientes previos a una cirugía, todo se enlaza, todo tiene estrecha relación, todo es un engranaje, y es por ello que es imposible o por lo menos no se debería contemplar la posibilidad de que no haya comunicación y colaboración entre ellos.

Pilar cultural (jefe de Talento Humano Catalina Estrada Herrera)

PROFESION: COMUNICADORA CON MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y COACH INTERNACIONAL CERTIFICADA POR LA ICF (INTERNATIONAL COACH FEDERATION)

La cultura organizacional para la clínica Clofan es algo que está en construcción (según la líder del proceso de gestión del talento humano) no es algo que se construye de la noche a la mañana, no es algo que todos aceptan con agrado, pero es un trabajo que se viene realizando y que se hace diariamente desde las primeras horas de la mañana hasta muy altas horas de la madrugada cuando aún se están practicando cirugías, la implementación de una gestión por procesos en sí misma reclama que se construya una identidad en torno a la organización, el efecto que se espera en este pilar es un cambio positivo en los colaboradores percibido tanto por todos ellos como por los usuarios o pacientes

y por qué no en las familias de los pacientes, ya que no solo somos responsables del paciente mientras está en la clínica sino también de sus acompañantes, el efecto positivo depende de una excelente coordinación y trabajo en equipo de todos los colaboradores, que se hable un mismo lenguaje, que haya una pertenencia y amor por lo que se hace y que eso se vea reflejado en la imagen que percibe la sociedad de la organización.

Para el presente artículo, metodológicamente se utilizó la herramienta de la entrevista, la cual se desarrolló de forma semi-estructurada buscando encontrar en las apreciaciones de cada uno de los profesionales antes mencionados y puntos de encuentro tanto convergentes como no en los cuatro actores.

La encuesta se desarrolló en el mes de julio del año 2013 en un periodo en la cual la clínica oftalmológica se encontraba en un proceso de recertificación, es decir que para el momento en el cual se realizaba esta investigación convergen estos dos eventos que le dan más fuerza al tema que compete el presente documento y es importante resaltar que posterior a dichas entrevistas la institución recibió la recertificación sin ninguna salvedad, por el contrario con grandes halagos y calificaciones por la labor que se presta y la calidad en sus procesos, posteriormente también recibió nuevamente el premio medalla de plata “premio a la calidad ciudad de Medellín”

En la entrevista se enfocó a como cada líder o responsable de cada pilar percibe la gestión por procesos en la clínica desde su propia perspectiva y posición en la que acciona, puntos específicos de encuentro, donde las temáticas se interceptan y surgen apreciaciones resaltables, además de los efectos que la gestión ha incidido en cada pilar o macro proceso por decirlo de una forma más acorde al lenguaje de calidad.

Los puntos de encuentro a resaltar, y los cuales llaman la atención en las diferentes entrevistas son los siguientes:

- La gerencia en específico el Gerente de turno como precursor y líder de la gestión por procesos en la Clínica.
- El estado actual de la organización en el tiempo, en relación con su preparación al avance en la acreditación.
- ¿La cultura Clofan existe?
- Los costos de la No calidad.

Los anteriores puntos de encuentro temático desarrollado a lo largo década entrevista, aunque se abordaron desde cada perspectiva del líder, es evidente la convergencia de opiniones y algunas discrepancias (ver entrevistas anexas en la memoria metodológica) estas se expondrán a continuación en un paralelo de opiniones resultado de los hallazgos encontrados con la metodología.

La gerencia en específico el Gerente de turno como precursor y líder de la gestión por procesos en la Clínica.

PILAR	ARGUMENTO
ADMINISTRATIVO Víctor Hugo Ardila	<p>“Todo administrador sueña con que todo este organizado y responda a las necesidades, puede tener todo eso pero si no hay cultura, se perdió lo poquito o lo mucho que se hizo y se estandarizó; puede tener todo muy bien documentado pero si se sigue haciendo lo mismo que hace cinco años y no hay una acción de mejora no tiene sentido, porque la finalidad de estandarizar y documentar es mejorar. La cosa no es de un día para otro, la gente es reacia a la imposición de formas de trabajo, protesta, uno no puede traer procesos de otro lado y obligar a la gente que haga, los procesos se montan con la gente, entre todos se llegan a acuerdos de como se hace por consenso por la mejor práctica, pero no a la fuerza y se impone un papel. El cambio es paulatino y se adopta una cultura de documentación, de medición, de estandarización y del cumplimiento de lo establecido en los procedimientos, porque sucede que yo mismo lo documento y yo mismo no lo cumplo porque hubo algo del documento que no me gusta y por eso no lo hago, y eso no debe ser así, el sufrimiento surge en el primer año que nos vamos a presentar a una acreditación, la presión de presentarnos ante un auditor externo, y le dicen tiene que tener esto listo, y usted se estresa y debe entregar ene mil documentos, pero lo importante es orientarse al resultado de tanto trabajo que es la acreditación, el segundo año ya no es tan traumático, y el tercer año ya es muy normal la visita de un auditor, para Clofan ya es muy normal las auditorias y las referencias iones porque quieren saber cómo nosotros hacemos las cosas.” (Ardila Víctor 2013)</p>
FINANCIERO Melba Montoya Henao	<p>“una empresa debe presupuestar como va a trabajar, y depende mucho del gerente y orientar el equipo que tiene y como llevarlo, nuestro gerente por ejemplo tiene desde la gerencia la motivación para trabajar por procesos para alcanzar la acreditación nacional e internacional. Todo eso de los procesos busca un paciente mejor atendido o un paciente más satisfecho, en la clínica cada administración orienta su hacer dependiendo de su objetivo. (...)</p> <p>(...)cuando yo llegue había una gerente con al cual solo estuve un año, luego de ello el director de la junta administrativa asumió el rol de gerente, para ese entonces el objetivo era diferente, ya que estaba orientado a un resultado, el resultado era tener una clínica nueva y ese resultado se logró, que es la clínica que tenemos hoy, entonces el resultado ya se alcanzó, que hay que mantenerlo y mejorarlo continuamente pero el objetivo cambia, porque se quiere orientar a la mejorar de los procesos y el alcance de la acreditación” (Montoya Melba 2013)</p>

<p>TECNICO O ASISTENCIAL Jorge Henao</p>	<p>“en Clofan se comenzó a invertir en gestión por procesos a finales del año 2008, la motivación radicaba en que la clínica venia en un proceso de direccionamiento estratégico, en un cambio de sede a una reforma de infraestructura y ubicación que demandaba un cambio en su forma de trabajar poner en marcha lo que hoy es la torre médica, el gerente de ese tiempo, el cual aún es gerente de la clínica, el planteaba que la forma más eficiente de gestionar la clínica era la gestión por procesos, desde un principio con miras a una certificación. Clofan trabajaba sobre una estructura vertical antes de dicho cambio.” (Henao Jorge 2013)</p>
<p>CULTURAL Catalina Estrada</p>	<p>“la clínica dada el líder que tiene, esta llevada a través de procesos, desde mi inicio en la clínica el Dr. Víctor (gerente de la clínica) me contaba que las estrategias que él tuvo desde su inicio de gestión, y rompiendo con muchos gerentes y estilos de liderazgo anteriores, era trabajar pro procesos, y que su experiencia a le había enseñaba que era un buen momento para que la clínica lo implementara para una mejoría y más para una clínica en crecimiento y estabilización.” (Estrada Catalina 2013)</p>

Es claro que hay una apreciación importante respecto a la imagen que en este caso particular tiene el Gerente actual de Clofan, y como su paso por la organización ha dado un giro total a la manera de ver el negocio, revolucionando su accionar a través de la gestión por procesos, y trabajando en detalle en cada uno de ellos buscando siempre los más altos indios de calidad en todo. Con base en lo anterior se puede concluir que para una organización es importante y vital que quien dirige sepa hacia dónde va, sea uno con la visión y que dicha visión sea alcanzable, realizable y que no limite su accionar, basado en la definición inicial de líder (archegos= el primero que hace algo) es vital que el líder esté al frente guiando y no que siempre este en la parte de atrás empujando, la mejora de los procesos necesitan que las personas que dirigen conozcan su alcance y todos los días trabajen en pro de ello.

El liderazgo claramente consiste en impactar las mentes y las formas de vivir y trabajar de aquellos que le siguen, en el liderazgo hay varios niveles y escalones

1. La gente lo sigue por que le toca (líder de posición)
2. La gente le sigue por los resultados
3. La gente lo sigue por lo que puede hacer por ellos
4. La gente lo sigue por que ha hecho de ellos nuevos líderes (es cuanto se le da la oportunidad de crecimiento y capacitación)
5. La gente lo sigue por lo que es y lo que representa (en los anteriores niveles cada líder puede colocarse por sus propias fuerzas y méritos, en este último solo los subordinados lo pueden colocar.

Es importante resaltar que las personas pasan pero las instituciones permanecen, y esa debe ser la motivación de cada líder que decide organizar sus procesos en la institución, no ara que él sea enaltecido, sino para que la institución lo sea, consecuentemente el recibirá su reconocimiento en la medida en que se organicen sus prioridades.

El estado actual de la organización en el tiempo, en relación con su preparación respecto al avance en la acreditación

PILAR	ARGUMENTO
ADMINISTRATIVO Víctor Hugo Ardila	<p>“para mi certificase no me parece muy costoso desde el punto de vista financiero y me parece que los beneficios económicos son muchísimos, porque es una fase, en un principio la empresa esta desorganizada, la inversión es relativamente poca, y al final cuando se logra implementar el modelo para el beneficio de la eficiencia y la eficacia de la compañía, eso tiene un retorno; la no calidad en salud está calculada en un 30% del costo, imagínese una empresa que tenca 0% de rentabilidad y logra disminuir su 30% del costo por cuestiones de no calidad, tenga por seguro que su rentabilidad puede pasar de 0% a un 12 o 15%</p> <p>No se puede esperar tener A para estar en B, las juntas directivas preguntan ¿dígame cuanto me voy a ahorrar? En Clofan yo le puedo decir “si yo me acredito, estos son los costos que se reducen en la no calidad, estos eran los que tenía y este es el ahorro que se puede obtener” pero cuando Ud. no tiene ni siquiera la contabilidad organizada y arranca desde ahí la estandarización los resultados toca esperarlos y mirar cómo se ajusta mientras mejora el sistema de calidad. Pero no todo depende del sistema de calidad porque si Ud. no vende los indicadores caen, pero si Ud. Tiene buenos procesos la voz a voz ayuda a posicionar. Lo importante es que todo lo que Ud. implemente siempre sea para mejorar, medir los costos de no calidad y buscar herramientas y estrategias para disminuirlos. Próximamente solicitaremos a contabilidad y a calidad que nos hagan un presupuesto de la no calidad de la compañía.” (Ardila Víctor 2013)</p>
FINANCIERO Melba Montoya Henao	<p>“la gestión depende del querer de la dirección, se puede hacer gestión por procesos, gestión por funciones y gestión por resultados, entonces que queremos, Clofan quiere gestionar sistémicamente las entradas (cliente) la transformación que genera valor y la salida es el cliente satisfecho, pero no quiere decir si se evalúa por funciones sea menos buena.</p> <p>Muchos socios piensan que acreditarse es quebrarse, muchas se meten en el cuento si estar preparados, pueden trabajar bajo estándares de acreditación sin serlo pero estarán un paso más delante de la acreditación. La certificación no garantiza el éxito completo, quizás garantiza que el paciente este más seguro pero no asegura que una empresa no se vaya a quebrar.</p> <p>Uno no puede trabajar en fusión de la certificación, los procesos no deberían</p>

	tener ese fin sino que quieren valor y eso es ser menos costoso por ejemplo, también del aprovechamiento.” (Montoya Melba 2013)
TECNICO O ASISTENCIAL Jorge Henao	“sí, es verdad que se necesita dinero para acreditarse, entiendo lo que dices tú que cuesta acreditarse por que se necesitan dos inversiones, la primera es la inversión interna que se necesita para modificar algunas cosas de la empresa para cumplir con los estándares de la acreditación y aplicar a ella, y la otra es solo el aplicar a la acreditación. No se puede querer hacer toda la inversión de una vez porque posiblemente no llegues a la acreditación o quizás no se llegue, la ciencia de la acreditación radica en un proceso propio de conciencia y de planeación y organizar, calcular no solo por procesos sino también pro proyectos, todo en la vida es un proyecto. Primero organicemos nuestros proyectos con miras a... y ahí es donde uno invierte y mejora sus procesos, luego evaluar y mirar ¿Qué me hace falta para acreditarme? Mucho!!! Entonces no puedo pedir la visita de acreditación, debo pulirme, luego cuando este a puerta de acreditarme no tengo nada más que pagar la acreditación y puede que valga 20, 5 o 100 millones de pesos, y si Ud. ya ha tomado la decisión debe mirarse a sí mismo y reconocer quien es usted (una empresa con los recursos para hacerlo) lo valioso de todo el trabajo por procesos es crecer, ser bueno y ser financieramente muy rentable, si no lo eres no pierdas el tiempo,; si la empresa está dando perdidas no debe ni pensar en acreditarse, existen los que caminan en el borde, es decir están bien pero no tienen como pagar la acreditación, pero puede tratar de acceder a una certificación o trabajar bajo estándares de acreditación sin serlo. En el fondo depende de que quiera hacer y hasta dónde quiere llegar y jugársela planeando crecer.” (Henao Jorge 2013)
CULTURAL Catalina Estrada	“como en todas las organizaciones, si hay mucho por ajustar, la clínicas como al grandes organizaciones son burocracias profesionales, las personas operativas son altamente capacitadas (los médicos) por ende tiene características muy particulares, al ser tan calificadas los cambios son un poco más difíciles, porque algunos saben más otros saben de manera diferente, y se pueden frenar los temas, la reacción es innata al ser humano y siempre existirán personas reacias al cambio, pero otros denominados agentes de cambio si pueden querer aceptarlo; con ello hay que trabajar. En organizaciones complejas (no es que sean grandes sino que tienen más tipos de relación, desde la visión sistémica hay cambios mucho más profundo pero más lentos también)” (Estrada Catalina 2013)

Según lo expuesto anteriormente, se comienza a ver un poco de discrepancia entre las opiniones de los líderes, es necesario aclarar que el que existan diferencias es bueno, ya que indica que los líderes son autónomos en sus decisiones y es sus perspectivas, por un lado la dirección administrativa ve en la acreditación el argumento válido para que la junta directiva y la asamblea de socios lo avalen al

proponer reducciones importantes en los costos, no obstante no le parece costoso, mientras que para las demás direcciones o pilares es evidente que es costoso, y que hay empresas que se pueden quebrar por su afán de acreditarse, ¿Por qué una empresa puede declararse en bancarrota a raíz de una carrera por la acreditación? Porque los estándares de acreditación son muy altos y no solo sus requisitos tienen que ver con el que hacer de la organización, sino también con la seguridad del paciente y la de sus acompañantes (familia) y esto toca temas como la altura de los muros en los balcones en pisos altos, rampas de acceso a discapacitados etc... aspectos necesarios para suplir muchísimas necesidades que se puedan presentar o que quizás nunca se presenten pero que deben estar disponibles, es de resaltar la opinión de la dirección financiera que reza que una empresa no debe trabajar en función de la acreditación sino en función de hacer las cosas mejor, a lo que la dirección médica resalta que lo que importa es crecer, al crecer somos mejores, actuando con mejor calidad, ¡como los mejores! Cuando una organización es la mejor, las personas los buscan por ello incrementando así su renombre y sus ingresos, luego acreditarse solo sería cuestión de recursos, es claro que la acreditación sin un objetivo de crecimiento y de mejora es un despilfarro de recursos, donde no se contemplan metas claras. Con base en las intervenciones anteriores se puede hablar de los denominados:

Costos de la no calidad.

“hasta donde yo necesito llevar los procesos de mi empresa a (x) nivel de perfección de los procesos y con qué rigurosidad, hay proyectos como la confección que asumen errores tolerables de por ejemplo un 3% que se recupera vía precio sin tener que invertir adicionalmente, mientras que en una entidad prestadora de salud el mitigar el riesgo y trabajar por que sea cero el error es importante ya que por ejemplo los exámenes de diagnóstico deben ser 100% confiables ya que pueden diagnosticarle otro tipo de enfermedad por una lectura errada, ahí es donde uno dice la acreditación de mis procesos deben generar confianza en los pacientes. Se contrarresta el costo por el good will que adquiere la empresa y que las personas pagarían porque se les prestara dicho servicio de alta calidad.” (Henao Jorge 2013) pocas veces en las organizaciones se piensa como la disminución de los costos de la no calidad de sus productos o de sus servicios afectan financieramente a la empresa, más en un sector donde la calidad y la perfección tienen estrecha relación con la salud visual del usuario o paciente, el hacer las cosas mejor traen como consecuencia la catapulta del prestigio y estatus a la organización además de algo que perdura para siempre y es la credibilidad.

Respecto a este tema podemos concluir que es importante disfrutar el viaje sin dejar de tener la mirada en el punto de destino, es decir, existen muchas personas y empresas que a como dé lugar quieren lograr las metas trazadas, no obstante esto no es malo, sin embargo se necesita, un olfato intuitivo y una disposición de aprendizaje para estar preparados ante contingencias, y no frustrarse cuando se esté bajo una dificultad que amenace el logro de los objetivos, hacer las cosas con amor y dedicación son la más fuerte garantía de que se caracterizara por ser el mejor y esto se nota, irrefutablemente se nota.

¿La cultura Clofan existe?

PILAR	ARGUMENTO
-------	-----------

<p>ADMINISTRATIVO Víctor Hugo Ardila</p>	<p>“Todo administrador sueña con que todo este organizado y responda a las necesidades, puede tener todo eso pero si no hay cultura, se perdió lo poquito o lo mucho que se hizo y se estandarizó; puede tener todo muy bien documentado pero si se sigue haciendo lo mismo que hace cinco años y no hay una acción de mejora no tiene sentido, porque la finalidad de estandarizar y documentar es mejorar. La cosa no es de un día para otro, la gente es reacia a la imposición de formas de trabajo, protesta, uno no puede traer procesos de otro lado y obligar a la gente que haga, los procesos se montan con la gente, entre todos se llegan a acuerdos de como se hace por consenso por la mejor práctica, pero no a la fuerza y se impone un papel. El cambio es paulatino y se adopta una cultura de documentación, de medición, de estandarización y del cumplimiento de lo establecido en los procedimientos, porque sucede que yo mismo lo documento y yo mismo no lo cumplo porque hubo algo del documento que no me gusta y por eso no lo hago, y eso no debe ser así, el sufrimiento surge en el primer año que nos vamos a presentar a una acreditación, la presión de presentarnos ante un auditor externo, y le dicen tiene que tener esto listo, y usted se estresa y debe entregar ene mil documentos, pero lo importante es orientarse al resultado de tanto trabajo que es la acreditación, el segundo año ya no es tan traumático, y el tercer año ya es muy normal la visita de un auditor, para Clofan ya es muy normal las auditorias y las referencias iones porque quieren saber cómo nosotros hacemos las cosas.” (Ardila Víctor 2013)</p>
<p>FINANCIERO Melba Montoya Henao</p>	<p>“ ” (Montoya Melba 2013)</p>
<p>TECNICO O ASISTENCIAL Jorge Henao</p>	<p>“los cambios positivos no se notaron inmediata mente, los cambios aparecieron con los procesos de socialización, la creación de la cultura de los procesos; los cambios fueron difíciles y duros pero luego de dos años de vieron los frutos, aparecieron y se detectaron con más claridad de que sucedía y que generaba los problemas y los cuellos de botella, con relación a la inversión en el cambio de infraestructura, en respuesta a ello se comenzaron a ver los rendimientos financieros.” (Henao Jorge 2013)</p>
<p>CULTURAL Catalina Estrada</p>	<p>“En definición cultura en una empresa son comportamientos, actitudes, significados compartidos de una organización, que hace que yo valide la forma de actuar en momentos diferentes, siempre hay cultura me guste o no, es como la personalidad de un ser humano, existe y es inherente a él, que se puede pulir si, cuando me preguntas en qué estado esta... tenemos 30 años (Clofan) entonces existe, ¿somos conscientes de que existe? No. Y esa es la diferencia con la cultura Metro. ¿Se está haciendo culturalmente para eso? Si y no, no se está haciendo algo programado, pero si se puede hacer actividades que enseñen así como lo hace el metro, nosotros no tenemos una cultura Clofan como tal pero se viene tratando un tema acerca de la humanización del servicio y un tema de</p>

liderazgo para trabajar, hay que contarlo para que se inserte en la cultura, no hay algo estructurado pero si hay acciones culturales en cada reunión de equipos de trabajo.” (Estrada Catalina 2013)

Con relación a la cultura, es evidente que sufre hoy por hoy por muchas transformaciones, es de los aspectos más difíciles de desarrollar en toda organización, o por lo menos en el proceso de darle forma a lo que se denomina técnicamente como la cultura organizacional, es una construcción paulatina que se ve afectada principalmente por la falta de visión de los usuarios internos de la organización, es decir si sus mismos trabajadores no asumen su rol, sino que por el contrario cada uno hace las cosas como cree que deben hacerse, en contraposición a la visión de la organización, un ejemplo en la ciudad de Medellín y que es de mucho orgullo a nivel mundial es la denominada “cultura Metro” la cual ha impactado a por lo menos el 80% de sus usuarios cambiando y redefiniendo su comportamiento en el uso del servicio de transporte; la construcción de una cultura no es inmediata es paulatina, pero necesita de un músculo financiero, objetivos claros, el ejemplo por parte de quienes dirigen y una apropiación filial de todos los empleados.

Después de hacer énfasis en puntos de convergencia temática alrededor de las entrevistas realizadas en el estudio de caso, se puede desarrollar una idea más clara de cuáles son los efectos de la implementación de la gestión por procesos en los cuatro pilares fundamentales de la Clínica oftalmológica de Antioquia SA el cual es el objetivo principal de este artículo.

Partamos de la dirección financiera o del pilar financiero, para este la gestión por procesos es vital para la organización, no concibe una empresa del siglo XXI y que quiera tener éxito, no llevando sus procesos a niveles de calidad respetables y admirables, es decir al no tener definidos sus procesos para este pilar es como abrir un pequeño agujero en un submarino. Para el pilar financiero el efecto fundamental es el ahorro, ahorro que se refleja en la disminución de costos de la no calidad, o viendo de otra manera como el ingreso generado en consecuencia de hacer las cosas mejor, dicho ahorro en contraposición a la inversión inicial es exponencial, es decir, en un inicio el músculo financiero de la organización debe proveer los recursos suficientes para desarrollar las funciones en la mejora de los procesos en la aplicación de la gestión por procesos, no obstante el pilar administrativo ve en ello un retorno de inversión a largo plazo fundamentado en el estatus que alcanzara la organización una vez sea acreditada internacionalmente ya que de una forma más directa puede acceder a mercados específicos, sectores específicos y licitar en proyectos en los que antes no tenía las condiciones para hacerlo. En conclusión hay dos efectos importantes el primero es el ahorro el cual se espera sea exponencial, y el segundo es el retorno de la inversión a largo plazo, no obstante también resalta la importancia de no trabajar en función de la acreditación, sino que su norte este dirigido y adherido a la misión de la organización, la única forma de ser los mejores es amando lo que se hace, siendo responsables con la misión de la empresa y cumpliendo con lo que se vende, si para la clínica Clofan su misión es prestar el mejor servicio médico especializado en oftalmología con la más alta calidad, tecnología y el menor impacto en el paciente, es esto lo que debe definir su accionar y no solo un documento que lo acredite.

El efecto de la gestión por procesos en el pilar administrativo es la suficiencia en si del trabajo por procesos, el que una organización trabaje de manera funcional no la hace menos exitosa, pero si la hace más compleja en su accionar, mientras que una organización sistémica comunicada por procesos evidentemente es más exitosa, pues su comunicación trasversal, el conocimiento de su accionar, su autoevaluación y monitoreo constante le permiten responder más rápidamente ante contingencias ¿hasta dónde llegar? Depende de quien dirige y que tan preparada esta la organización para responder a la meta, en términos de la reducción de costos de la no calidad este pilar también sostiene que en términos de le eficiencia y la eficacia se es más competitivos. Podemos concluir que el efecto de este pilar es la suficiencia positiva de la gestión por procesos, la cual se adapta respecto al momento y la preparación en la que se encuentra la organización y por otro lado el efecto que ese evidencia es la competitividad en la eficacia vista como el logro de los objetivos trazados y la eficiencia en la administración de los recursos, en este pilar también se entiende que existe un retorno de la inversión a largo plazo.

Los efectos que se evidencian en el pilar técnico o asistencial se justifican en la mejora de la prestación del servicio y la competitividad, al disminuir no solo los costos de la no calidad sino el margen de error en los procedimientos siendo más competitivos y sobre todo alcanzando mejores resultados, para el pilar técnico no son tan relevantes las cifras económicas sino más bien el profesionalismo y la excelencia en el que hacer de la organización, para este la implementación de una gestión por procesos representa una mejora continua en un sector como lo es el sector salud, el cual experimenta situaciones cambiantes tanto en aspectos legislativos, sociales, económicos y no obstante debe responder ante las necesidades con los más altos índices de competitividad y los más mínimos márgenes de error en la prestación del servicio.

Los efectos encontrados en el pilar cultural, con relación a la implementación de una gestión por procesos en la clínica oftalmológica de Antioquia evidente mente es un cambio de mentalidad, al cambiar de una estructura funcional a una sistémica, el cambio en la comunicación afecta positivamente las relaciones int6erpersonales, vaticina muchos eventos que pueden suceder o no, mejora las relaciones, y crea algo fundamental en cualquier organización y es la identidad corporativa, la cual va más allá de tener el logo de la organización en todos los suvenires de la casa, sea la toalla, el mug para el café, calendarios etc... es mucho más que eso, es que cada empleado o mejor dicho colaborador se sienta que es parte importante del proceso y que su gestión afecta otros procesos, que el colaborador asuma su posición frente al reto de acreditarse y que no solo sea responsable sino también que comparta el mérito con los directivos en general, cuando una cultura impacta a una persona lo hace para toda la vida, y ese debe ser el objetivo.

A continuación se presenta una matriz que resume estos efectos de una manera más concreta,

VARIABLES	DEFINICIÓN	FORMA DE MEDICIÓN	DE	POSIBLES RESULTADOS
-----------	------------	-------------------	----	---------------------

<p>EFECTOS FINANCIEROS</p>	<p>Son todos aquellos que repercuten en una disminución del costo y la maximización del ahorro y el beneficio.</p>	<p>¿Es el ahorro y la disminución en el costo el efecto más importante? ¿Hay una alta probabilidad de retorno de la inversión?</p>	<p>SI * se evidencia la disminución de costos por no calidad NO (x) SI* la inversión es de largo plazo pero su retorno es seguro NO (X)</p>
<p>EFECTOS ADMINISTRATIVOS</p>	<p>Son todos aquellos que hacen que el ápice administrativo maximice su desempeño y ayude al alcance del objetivo básico de toda empresa, y es la generación de valor.</p>	<p>¿En qué nivel es suficiente la gestión por procesos respecto de lo que se espera administrar el riesgo? ¿Se disminuyen los costos de no calidad con su implementación?</p>	<p>BAJO MEDIO * hay muchas metodologías y depende de la necesidad de la empresa, pero la generalidad y la base es la gestión por procesos ALTO SI * si porque la calidad y la gestión de los procesos permite ser más eficientes y racionales en el tiempo y los recursos NO (X)</p>
<p>EFECTOS TECNICOS</p>	<p>Son todos aquellos que repercuten en la mejora de los procesos, o módulos del que hacer normal de la empresa, tales como en la producción, la venta,</p>	<p>¿Una gestión por procesos mejora altamente los procesos o es necesaria la implantación de un sistema de control interno estructurado</p>	<p>SI* se esté o no certificado, las empresas pueden optar por trabajar como si lo estuvieran,</p>

	la contabilidad etc.	para lograrlo?	poniéndose a sí misma metas de mejoramiento y de altos estándares de calidad, al escalar se crean las necesidades de mejorar los procesos y los controles NO (X)
EFFECTOS CULTURALES	Son todos aquellos que impactan la cultura organizacional y generan un mejor ambiente para el desarrollo personal y profesional de cada miembro de la organización.	¿Puede la mera implementación de una gestión por procesos generar un cambio positivo y un impacto total en la cultura organizacional o es necesario invertir mucho más?	SI *la simple decisión de definir procesos, es un revuelco a una organización funcional, ya que cada área no es autónoma sino parte de un gran engranaje, lo cual hace que el trabajo en equipo sea necesario para el logro de los objetivos, esto impacta la forma de pensar de todos dentro y fuera de la organización NO (X)

En conclusión y con base en la experiencia recopilada a través de este estudio de caso, es importante resaltar que para el momento de la historia en el que se están desarrollando tantos cambios globales, es indispensable que las organizaciones se conozcan así mismas en toda su extensión y en toda dimensión alto, largo y profundo, garantizando anticipadamente generar valor a partir de la identificación de sus debilidades, un proceso entre mejor caracterizado este, menor será su margen de error y los costos asociados a la calidad serán siempre más bajos; la mejora continua es una premisa fundamental de la gestión por procesos pero también lo es una mente abierta a nuevas oportunidades y a nuevas

alternativas, el mundo cambia y las empresas también y la manera de hacer dinero de hace 30 años no es la misma que ahora, adaptarse es la clave; prepararse es la estrategia y cumplir los sueños es la visión que siempre se debe perseguir.

Carlos Andres Cadavid Henao

Estudiante de contaduría de último semestre

Universidad de Antioquia (Medellin 2013)

CONCLUSIONES

- La gestión por procesos no es la panacea, pero si es una herramienta que busca la mejora continua de los procesos y la alta calidad de ellos, su aplicación depende del objetivo que persiga la empresa ya que puede gestionar procesos, funciones o simplemente gestionar por resultados.
- El logro de esta metodología depende en gran manera de la visión que tiene aquella persona que está en cabeza de la organización, su actitud y pro actividad definen si el objetivo se alcanza a corto mediano o largo plazo.
- Para trabajar bajo estándares altos de calidad no es necesario acreditarse o certificarse, sin desconocer los grandes beneficios que el sello trae consigo como lo son la credibilidad, la certeza de la alta calidad de los procesos, el posicionamiento y el renombre.
- Es totalmente cierto que las empresas se pueden quebrar tratando de acreditarse y más aún cuando su objetivo deja de ser la prestación de un mejor servicio, por estar pensando en acreditarse no se puede desenfocar de su propósito inicial
- Las empresas deben procurar llevar procesos paulatinos de mejora continua, porque las grandes empresas no se crean de un día para otro, así como un sistema de calidad se monta con solo dinero sino también con personas conscientes de lo que se pretende alcanzar
- En mi opinión personal la clínica Clofan es ejemplo de constancia, disciplina y superación, y estoy seguro que en unos años será referente en términos de alta calidad en la prestación de servicios de salud

Bibliografía

Montoya, Sonia. (2011). Control Interno. Presentación utilizada en clase de Control.

Normas Internacional de Auditoria (NIA). Pronunciamientos técnicos. Instituto Mexicano de Contadores Públicos julio de 2001

Real Academia Española (1914). Diccionario de la lengua Castellana (14ª ed.). Madrid

Ochoa, Lina (2010) proceso de control. Presentaciones utilizadas en clase de procesos de control.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Guías de auditoría para empresas comerciales. A.C 3º edición.2002

Mantilla, Samuel Alberto. Control interno, estructura conceptual integrada (informe COSO) traducción. Ecoe Ediciones Bucaramanga 2004

Mantilla, Samuel Alberto. Control auditoría financiera de pymes .traducción IFAC. Ecoe Ediciones Bogotá 2008

Mantilla, Samuel Alberto. Molina, Sandra. Auditoria de control interno. Ecoe Ediciones Bogotá 2005

Horward, Leslie. Auditoria. Edaf. Madrid 1982 (p. 58-62)

Peter Drucker, (1992). Gerencia para el futuro, el decenio de los 90 y más allá. 1st Ed. New York: Norma.

Michael Hammer y James Champy, (1993). Reingeniería (olvide lo que sabe sobre cómo debe funcionar una empresa; casi todo esta errado). 2nd ed. New York: Norma.

James Harrington, (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. 1st ed. Bogotá: McGraw-Hill.

Eliyano M Goldratt y Jeff cox, (1997). *La meta*. 1st ed. Mexico: Castillo.

Philippe Lorino, (1993). *El control de gestión estratégico (¿la gestión por actividades?* 1st ed. e.g. England: e.g. Houghton Mifflin.

Urquijo, Ochoa Orizabal, (1962). *Planificación financiera de la empresa*. 1st ed. Bilbao: Deusto.

Trabajos similares:

<http://www.bdigital.unal.edu.co/882/>

<http://cdigital.udem.edu.co/TESIS/CD-ROM28182007/02.Texto%20completo.pdf>

cibergrafia.

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-procesos-organizaciones-metodo-diseno.htm> 02 de marzo de 2012

<http://opac.udea.edu.co/?infile=details.glu&luid=1218087&rs=2673593&hitno=1> 02 de marzo de 2012

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-Por-Procesos/898170.html> 02 de marzo de 2012

<http://www.acreditacionensalud.org.co/> junio de 2013

<http://www.icontec.org.co/index.php?section=27> julio 2013

<http://www.icontec.org.co/index.php?section=49> julio 2013

http://www.acreditacionensalud.org.co/ruta_critica.php julio 2013

<http://www.acreditacionensalud.org.co/requisitos.php> julio 2013

<http://www.acreditacionensalud.org.co/estandares.php> julio 2013