

Implementación de estrategias para el mejoramiento en la calidad de los servicios en el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña

[2019]



Autor 1 Diana Ximena Vargas Márquez

Autor 2 Zuridna Acuña Buitrago

Autor 3 Maria Fernanda Barón Huelvas

Autor 4 Zuleima Yarennis Cruz Gutiérrez

NOMBRE DEL TUTOR | Ana María León Forero

Contenido

Introducción	3
Justificación	5
Caracterización de la entidad	8
Presentación de la empresa.	8
Presentación de productos y servicios que ofrece	10
Presentación del problema.	11
Objetivo	13
Objetivo General.	13
Marco Referencial	14
Marco Conceptual.	14
Marco Normativo.....	16
Evidencias	24
Gerencia Estratégica y de Servicios	24
Pregunta de Investigación.	24
Objetivo específico.	24
Selección y aplicación de instrumentos.	24

Análisis de la información.....	30
Auditoría y control de calidad en salud.....	34
Pregunta de Investigación.....	34
Objetivo específico.....	34
Selección y aplicación de instrumentos.....	34
Análisis de la información.....	43
Desarrollo Organizacional.....	48
Pregunta de Investigación.....	48
Objetivo específico.....	48
Selección y aplicación de instrumentos.....	48
Análisis de la información.....	53
Conclusiones y recomendaciones.....	55
Bibliografía/Webgrafía.....	61
Anexos.....	66
Consideraciones legales.....	68

Introducción

En la actualidad el uso de la medicina alternativa ha alcanzado grandes masas pues las personas han adquirido la percepción de que lo sano y el uso de tratamientos sanos puede ayudar mucho más a prevenir enfermedades o síndromes futuros a temprana edad. Por lo cual las instituciones que prestan estos servicios son cada vez más abundantes, tal y como es el caso del Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña ubicado en la ciudad de Bogotá. Este presta sus servicios de medicina alternativa en su mayoría, pero ha venido presentando ciertas problemáticas como la falta de servicios actualizados en la medicina de este tipo, la falta de acreditación y cumplimiento de las buenas prácticas de salud, y el mal clima laboral.

Por esto, es necesaria la intervención administrativa de la empresa mediante la implementación de actividades que permitan optimizar los servicios, generar pertenencia institucional y mejorar la calidad en la atención del Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña. Para esto se propuso diseñar actividades en un plan que contribuyan a una atención de calidad innovando en los servicios de salud prestados mediante el uso de instrumentos como el análisis Pestal, la matriz DOFA con el fin de diseñar estrategias a nivel operativo, organizacional y direccional. Verificar el cumplimiento de las buenas prácticas para la seguridad del paciente por medio instrumentos como la Lista de Chequeo para las buenas prácticas de seguridad de pacientes obligatorias diseñada por el Ministerio de Salud y Protección Social (2014) derivada de la Resolución 2003 de 2014. Desarrollo de

una Matriz de Priorización de Procesos para mejorar la calidad normativa de la empresa, y finalmente diseñar e implementar un método como estrategia para la mejoría en la cultura organizacional, es decir la metodología Kotter con la cual se busca la mejoría en la cultura organizacional del Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña como el mal clima laboral.

De este modo, la investigación está dividida en cuatro partes, en la primera se muestra la justificación del trabajo, así como la caracterización de la empresa, la presentación del problema y el objetivo general del cual se partirá. En la segunda parte se evidencia el marco referencial donde se expone el marco conceptual y el marco normativo. En la tercera parte se muestran las evidencias divididas en tres subpartes que responden a cada objetivo específicos y que se presentan en forma de módulo partiendo de una pregunta, un objetivo, la selección y aplicación del instrumento y el análisis de estos resultados. Finalmente, en la cuarta parte se presentan las conclusiones y bibliografía de la investigación.

En este sentido, con el estudio se pretende atender las necesidades actuales que tiene el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña en cuanto a los problemas asociados a la baja calidad de los servicios y sobre todo en la prestación de estos, logrando que el clima laboral mejore y por ende los clientes quieran fidelizar con la empresa. Así mismo, con el estudio se pretende lograr conocer si el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña cumple o no con las buenas practicas descritas por el Ministerio de Salud y Protección Social, con el fin de verificar si la atención recibida es la mejor, y si en

caso tal no lo sea brindar las soluciones correspondientes desde el área de la administración en salud.

Justificación

La medicina alternativa ha estado presente a lo largo de la historia y ha estado ligada a países que no usan medicina convencional, es decir “medicina alternativa se refiere al uso de la medicina complementaria y alternativa en reemplazo de la medicina convencional.” (Institutos Nacionales de la Salud, 2004, p.2). Esta ha servido como tratamiento para un sin número de patologías mediante el uso de técnicas desarrolladas en el tiempo y que no requieren la intervención científica ni tecnología que si lo requiere la medicina alopática u occidental.

Aun en la actualidad, este tipo de medicina es una de las más usadas en el mundo por alrededor del 75-80% de la población, particularmente en los países en vía de desarrollo (Bermúdez, Oliveira y Velázquez, 2005, p.4). En Sudamérica, se sabe que aproximadamente 70% de la población chilena y 40% de la población colombiana consumen medicina tradicional (Organización Mundial de la Salud, 1999, s.p.).

En el contexto colombiano esta ha sido muy usada por las diversas culturas que habitan el territorio, logrando establecer un sector comercial estable que ofrece a pacientes de todas las edades otras alternativas para aliviar patologías, creando redes como consultorios ubicados en diversas ciudades del país. Tal y como es el caso del Consultorio de Medicina

Alternativa Dra. Zuridna Acuña el cual se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá y presta servicios de medicina alternativa en su mayoría, y de forma más reducida la medicina alópata.

Este ha venido presentando ciertas problemáticas asociadas a aspectos como falta de estrategias en la adquisición de nuevos servicios, fidelización de clientes, falta de control en cuanto a la inhabilitación que posee el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña, el mal clima laboral. Por tanto, con el desarrollo de la investigación se pretende mejorar los servicios ofertados en el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña por medio de una estrategia que permita implementar nuevos servicios, habilitar los servicios de medicina alternativa ante la secretaria de salud y mejorar el clima laboral con énfasis en una excelente atención al cliente. Mejorar dichos procesos en el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña reduce la posibilidad de entregar servicios inoportunos, ineficientes.

Para realizarlos se hará en primera instancia un estudio interno y externo de la empresa mediante el uso de herramientas como el Análisis Pestal, la matriz DOFA y Balance Score Card con el fin de conocer las debilidades y fortalezas de la empresa y plantear estrategias de solución. Segundo, se hará un análisis sobre cómo implementar de manera adecuada los diferentes componentes del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en los servicios de Salud. Finalmente, se implementará la Metodología Kotter con el objetivo de evaluar las variables que permitan lograr la fidelización de los pacientes y la proyección del Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña, mejorando el clima laboral,

productividad y posicionando el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña en el mercado.

De este modo, es importante realizar este tipo de estudios pues ofrecer un servicio de excelente calidad en cualquier institución u empresa, además de ser una prioridad, es una fuente de competitividad en el creciente sector de instituciones prestadores del servicio de salud. Por tanto, es fundamental ofertar servicios de calidad que cumplan con los requisitos mínimos de funcionamiento y que estén en constante actualización, posicionando el consultorio en el mercado y generando un servicio seguro para los clientes.

Caracterización de la entidad

Presentación de la empresa.

Para el desarrollo de la investigación se ha buscado intervenir a la empresa llamada Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña, esta última también es su representante legal. La actividad que la empresa desarrolla es prestación de servicios en el sector salud y está localizado calle 45 en la Unidad Médica Palermo en la ciudad de Bogotá. Este abrió sus puertas al público el 4 de marzo del 2013, tras la culminación de la especialización en Medicina Alternativa realizada por la Dra. Zuridna Acuña Buitrago, esta decidió que debía prestar sus servicios médicos especializados a la comunidad que deseara el manejo de sus patologías con una medicina diferente a la ofrecida por el sistema de salud colombiano, con un directo carácter científico y profesional logrando una atención humanizada y personalizada.

En este sentido, el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña, con 6 de años de experiencia, está orientado a la promoción, prevención y rehabilitación fundamentada siempre con los principios de la medicina alternativa utilizando técnicas milenarias y reconocidas científicamente como lo es la acupuntura, auriculoterapia, terapia neural, homeopatía y homotoxicología. Además, está encaminado al manejo de patologías desde lo alternativo, sin dejar a un lado el servicio de medicina alópata. Por tanto, según Acuña (2013), la misión, la visión y los valores corporativos de la empresa son la siguientes:

- *Misión:* brindar un excelente servicio de salud a la comunidad, basado en los principios de la medicina alternativa, con un alto sentido humano y afectivo.
- *Visión:* ser en el 2022 un consultorio con alto posicionamiento a nivel de medicina alternativa, que preste servicios de salud con alta calidad y a la vanguardia. Con amplio sentido humano brindando una práctica holística en pro del bienestar de la comunidad.
- *Valores Corporativos:*
 - a) Solidaridad: compromiso con los pacientes entendiendo sus patologías
 - b) Honestidad: realizamos nuestra actividad con rectitud y transparencia.
 - c) Responsabilidad: trabajamos con seriedad, conociendo deberes y derechos tanto de colaboradores como de pacientes.
 - d) Mística: ejercemos la medicina (Acuña, 2013, p.2).

Así mismo, dentro de los objetivos que tiene el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña están:

- Alcanzar y mantener altos estándares de satisfacción del paciente, por medio de un servicio innovador y humanitario.
- Generar empleos.
- Generar un papel de responsabilidad social.
- Ampliar portafolio de servicios.
- Tener un desempeño financiero a largo plazo (Acuña, 2013, p.2).

Presentación de productos y servicios que ofrece

El Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña desarrolla una articulación entre la medicina tradicional china (alternativa) y la medicina tradicional occidental (alópata). En el caso de la medicina alternativa la doctora presta servicios como: acupuntura, electro acupuntura, auriculoterapia, moxibustión, homeopatía, fitoterapia, terapia neural y homotoxicología. Estos se ofrecen a población de todas las edades, de capacidad económica media en adelante, que padezcan patologías crónicas y agudas, y que busquen optimizar su calidad de vida con los tratamientos de medicina alternativa que ofrece el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña. Sus principales proveedores son Farma Jarh, La casa de la acupuntura y Distridental, estos han estado en alianza con el consultorio desde que abrió sus puertas ofreciendo productos de alta calidad para los pacientes.

Descripción de áreas o dependencias.

El Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña está ubicado en la Unidad Médica Palermo en la ciudad de Bogotá, específicamente en el cuarto piso. En el primer piso de la unidad se encuentra la recepción de vigilancia quien informa a la secretaria o al médico la llegada del paciente, allí está ubicada la malla informativa de cada profesional conformada por: nombre, especialización y número de consultorio. En este mismo piso se encuentra ascensor, escaleras y la bodega de manejo de desechos médicos.

El Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña es el número 405 y en el piso donde está ubicado el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña se ubican nueve consultorios más que comparten un área común que consta de: área de recepción donde se ubica la secretaria, la cual puede ser personal o en conjunto, en el caso del consultorio 405 es personal, además de la sala de espera, servicio de televisión satelital y baño para pacientes. El Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña consta de dos espacios divididos, un primer espacio para atención del paciente donde se realiza contacto con el médico o el profesional a cargo en ese momento verificando aspectos como la historia clínica.

Hay un segundo espacio donde se encuentra dos camillas separadas por una división en acrílico, para realización de los diferentes procedimientos que se ofertan, espacio para ubicación de máquinas y armario donde se guarda los materiales que se van a utilizar en los procedimientos, guardián en cada división para desecho de agujas. Hay un baño interno para uso privado del profesional con lavamanos y bodega para guardar elementos de aseo del Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña, además la luz es natural.

Presentación del problema.

El Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña es una institución prestadora de servicios de salud, el cual ofrece servicios médicos a la comunidad desde la práctica de la medicina alternativa, desde su apertura ha hecho lo posible por brindar una atención integral y de calidad, sin embargo, ha venido presentando algunos problemas en

relación al funcionamiento óptimo de los servicios y la calidad en la prestación de servicios.

Dentro de los problemas que se hallaron están el mal seguimiento en la calidad de los servicios pues falta implementar nuevos servicios así como invertir en más equipos médicos (electroacupuntor, dermatron, sabanas de corriente para activar puntos de acupuntura); la actual inhabilitación de los servicios de medicina alternativa ya que no hay acreditación de los servicios de medicina alternativa por parte de la secretaria de salud; y el mal clima laboral que afecta la atención de los pacientes lo cual ocasiona que se pierdan muchos clientes.

De este modo, estas problemáticas generan un impacto negativo en el crecimiento del Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña, ya que, al no estar satisfechos con la atención, los clientes no se van fidelizar con la institución por lo que no darán testimonio de la buena atención y resultados, esto evitará obtener nuevos clientes por recomendación. Esto termina afectando la demanda que, de forma indirecta, afecta los ingresos, por tanto, la empresa no tendrá la solvencia económica para responder por los pasivos.

Además, la falta de humanización de los servicios y falencia en las relaciones laborales llevará a la institución a una proyección insuficiente, si los colaboradores, médicos, recepcionista y auxiliares no mejoran el trato dentro del respeto realizando cada uno sus funciones de forma excelente y con total sentido de pertenencia, se verá reflejado en procedimientos erróneos y resultados negativos en la atención de los pacientes. Por otro

lado, el no implementar nuevos servicios y asegurar todo el equipamiento completo hará que los pacientes prefieran ir a instituciones más completas y que ofrezcan una mejor atención. Por lo que al no ser optimizados los servicios del Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña puede llegar a ser cerrado por la secretaria de salud y nunca lograr la habilitación, pues no logra cumplir con la normatividad y exigencias.

Objetivo

Objetivo General.

Analizar el servicio que ofrece el Consultorio de Medicina Alternativa Dra Zuridna Acuña, por medio de herramientas gerenciales que permitan optimizar y mejorar la calidad en la atención prestada.

Marco Referencial

Marco Conceptual.

Para tener un panorama conceptual más amplio sobre que es la medicina alternativa, ¿cuáles son sus técnicas? y ¿cuál es su importancia?, se han propuesto el análisis de algunos conceptos que servirán de base para el logro del objetivo de la investigación.

Acupuntura: esta es la “estimulación de puntos acupunturales, insertando agujas: corriente eléctrica (electropuntura), calor (moxibustión), láser (laserpuntura), presión (acupresión)” (Zorrilla y Aguilar, 2005, p.68), todo esto con el fin de aliviar dolores, anestesiar determinadas zonas y curar ciertas enfermedades.

Homeopatía: es una técnica basada en el principio de similitud, es decir, “cuando una sustancia es capaz de producir determinados síntomas en un individuo sano, es también capaz de curar esos mismos síntomas en un enfermo cuando se la administra en dosis pequeñas” (Eizayaga, 2012, p.1).

Administración de la salud: esta sirve ayudar a los sistemas de salud a desarrollar una visión de conjunto del sistema, optimizando recursos humanos, técnicos y financieros, para poder llevar a las instituciones de salud a un estado de crecimiento y eficiencia (Pavón, 2004, p.13).

Buenas prácticas de salud: toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos apropiados o pautas aconsejables que se adecuan a una determinada

perspectiva normativa o a un parámetro consensuado, así como también toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto (Organización Panamericana de Salud, s.f., p.1).

Calidad de los servicios médicos: La calidad de la atención técnica consiste en la aplicación de la ciencia y tecnología médica de manera tal que maximice sus beneficios a la salud sin aumentar al mismo tiempo los riesgos. El grado de calidad es, por lo tanto, el punto en el cual se espera que la atención provista logre el balance más favorable de riesgos y beneficios (Ipinza, 2007, s.p.).

Cultura organizacional: Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.

Evento adverso: Problema médico inesperado que sucede durante el tratamiento con un medicamento u otra terapia. Los eventos adversos son leves, moderados o graves, y es posible que tengan otras causas diferentes al medicamento o la terapia que se administran. También se llama efecto adverso (Instituto Nacional del cáncer, s.f., s.p.). Estos pueden estar en relación con problemas de la práctica clínica, de los productos, de los procedimientos o del sistema (Organización Mundial de la Salud, 2019, s.p.).

Incidente: Es el suceso acontecido en el curso del trabajo o en relación con éste, que tuvo el potencial de ser un accidente, que ocurre por las mismas causas que se presentan los

accidentes, sólo que por cuestiones del azar no desencadena lesiones en las personas, daños a la propiedad, al proceso o al ambiente.

Medicina alternativa: La medicina alternativa ha sido ampliamente definida como “un conjunto de sistemas, prácticas y productos que, en general, no se consideran parte de la medicina convencional. La medicina convencional (también denominada medicina occidental o alopática)” (Institutos Nacionales de la Salud, 2004, p.1). Es decir, este tipo de medicina ofrece una amplia gama de alternativas a la medicina convencional que usa tratamientos de más intervención y que dejan rastros más agresivos en el paciente.

Seguridad del paciente: es un principio fundamental de la atención sanitaria. Hay un cierto grado de peligrosidad inherente a cada paso del proceso de atención de salud. Esta requiere por parte de todo el sistema un esfuerzo complejo que abarca una amplia gama de acciones dirigidas hacia la mejora del desempeño; la gestión de la seguridad y los riesgos ambientales, incluido el control de las infecciones; el uso seguro de los medicamentos, y la seguridad de los equipos, de la práctica clínica y del entorno en el que se presta la atención sanitaria (Organización Mundial de la Salud, 2019, s.p.).

Marco Normativo.

En Colombia, la medicina alternativa ha sido parte de la vida de los ciudadanos desde tiempo atrás por lo que el Estado desde algunas décadas ha venido exponiendo algunas leyes que funcionan como reguladoras en este tipo de medicina dentro del sistema de salud

nacional. A continuación, se presentan algunas de estas, con una breve descripción y la señalación de los artículos que servirán de base para el proyecto (ver Tabla 1).

Tabla 1

Norma	Marco general	Artículos
Resolución 5261 de 1994	En esta resolución el Ministerio de Salud estableció contenidos del Plan Obligatorio de Salud (POS) en el Sistema General de Seguridad Social en Salud, donde se incluyó por primera vez las terapias alternativas como beneficios dentro del POS.	Artículo 5. Sobre la consulta médica se expone que “Es aquella realizada por un médico general o por personal paramédico y se considera como la puerta de entrada obligatoria del afiliado a los diferentes niveles de complejidad definidos para el Sistema de Seguridad Social en Salud. Se establece que, de acuerdo a las frecuencias nacionales, un usuario consulta normalmente al médico general en promedio dos (2) veces por año; a partir de la tercera consulta se establecerá el cobro de cuotas moderadoras de acuerdo con el reglamento respectivo, salvo cuando se trate de casos de urgencia o para inscritos en programas con guías de atención integral. Las Entidades Promotoras de Salud podrán permitir la utilización de medicinas alternativas siempre y cuando estas se encuentren autorizadas para su ejercicio y cuando medie previa solicitud del paciente” (Ministerio de salud, 1994, p.2).

Resolución 2927 de 1998	<p>En este se reglamenta la práctica de terapias alternativas en la prestación de servicios de salud, se establecen normas técnicas, científicas y administrativas y se dictan otras disposiciones. Esta resolución hace referencia a los distintos requerimientos que debe cumplir una institución que preste servicios de medicina alternativa, con el fin de unificar criterios con respecto a los conceptos de cada método, al tipo de empleado que en esta debe laborar, como debe ser el funcionamiento según el sistema General de seguridad en salud.</p>	<p>Artículo 1. La medicina alternativa se define como “Conjunto de conocimientos y procedimientos terapéuticos derivados de algunas culturas médicas existentes en el mundo, que han alcanzado un desarrollo científico, empleados para la promoción de la salud, la prevención y diagnóstico de la enfermedad y el tratamiento y rehabilitación de los enfermos, en el marco de una salud integral y considerando al ser humano como una unidad esencial constituida por cuerpo, mente y energía” (Ministerio de salud, 1998, p.1).</p> <hr/> <p>Artículo 2. Sobre la aplicación “las terapias alternativas definidas en esta resolución serán aceptadas como formas de prestación de servicios en salud, en el Sistema General de Seguridad Social, y para los efectos de contratación, se regirán por el Manual Tarifario contenido en el Decreto 2423 de 1996 en lo que les sea aplicable y las normas que lo modifiquen” (p.2).</p>
--------------------------------	---	--

		<p>Artículo 4. Sobre el recurso humano “las terapias alternativas, sólo podrán ser ejercidas por médicos titulados en universidades reconocidas por el Estado de acuerdo con la Ley 14 de 1962, con formación específica en la o las terapias alternativas que practique, y que acrediten el registro profesional vigente” (p.2).</p>
<p>Resolución 1439 de 2002</p>	<p>En esta resolución se exponen elementos básicos sobre el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud, así como los manuales estándares de procedimiento y el sistema único financiero del sistema de salud.</p>	<p>Artículo 1. “Adoptar el Formulario de Inscripción en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud y el Formulario de Reporte de Novedades, el Manual de Estándares que establece las Condiciones Tecnológicas y Científicas para la Habilitación de Prestadores de Servicios de Salud y los definidos como tales y el Manual de Procedimientos para la Habilitación de Prestadores de Servicios de Salud y los definidos como tales, los cuales forman parte integrante de la presente Resolución” (Ministerio de salud, 2002a, p.1).</p> <p>Artículo 2. La formulación de estándares de las condiciones de capacidad tecnológica y científica está orientada por los siguientes principios: a). Fiabilidad: La forma de aplicación y verificación de cada estándar es explícita y clara, lo que</p>

		<p>permite una evaluación objetiva y homogénea. b). Esencialidad: Todas las condiciones de capacidad tecnológica y científica, son indispensables porque se consideran suficientes y necesarias para reducir los principales riesgos que amenazan la vida o la salud de los usuarios en el marco de la prestación del servicio de salud. c). Sencillez: La formulación de las condiciones de capacidad tecnológica y científica, así como los procesos para su verificación, deben ser fáciles de entender, con el fin de que permitan la autoevaluación por parte de los Prestadores de Servicios de Salud (p.1).</p>
<p>Resolución 1474 de 2002</p>	<p>En este se definen las Funciones de la Entidad Acreditadora y se adoptan los Manuales de Estándares del Sistema Único de Acreditación. La acreditación en Colombia es un proceso voluntario al que las instituciones prestadoras de servicios en salud pueden aplicar con el fin de cumplir requisitos y normas mínimas de</p>	<p>Artículo 2. Sobre las funciones de la entidad acreditadora: “La Entidad Acreditadora que seleccione el Ministerio de Salud tendrá las siguientes obligaciones: 1. Seleccionar y entrenar a los profesionales que cumplirán las funciones de evaluación en el Sistema Único de Acreditación. 2. Estandarizar los procedimientos de evaluación. 3. Definir el procedimiento operativo que deben efectuar las organizaciones de Salud para presentarse al proceso de acreditación. 4. Conformar un grupo específico integrado</p>

	<p>funcionamiento, para aplicar deben iniciar con realizar una autoevaluación que permita establecer las fortalezas y debilidades con las que inician el proceso con el fin de mejorar, cambiar, y reformar los procesos, en busca de habilitarse en la prestación de servicios en salud lo que le permite mejorar la calidad de la atención a los usuarios y crecer competitivamente respecto a otras instituciones de salud.</p>	<p>por concedores de los temas de gestión, evaluación o mejoramiento de la calidad.</p> <p>5.Revocar o suspender la acreditación otorgada, cuando se configuren los supuestos previstos para dichos eventos. 6. Elaborar y enviar un informe ejecutivo semestral al Ministerio de Salud y a la Superintendencia Nacional de Salud” (Ministerio de salud, 2002b, p.2).</p>
<p>Ley 1164 de 2007</p>	<p>Con esta ley se buscaba establecer los procesos relacionados con el manejo y control del personal en salud. En esta se define de forma específica que es la medicina alternativa, cuáles son sus tipos y quien puede ejercerla.</p>	<p>Artículo 19. Sobre la medicina alternativa y el ejercicio de esta, la ley expone que “son aquellas técnicas prácticas, procedimientos, enfoques o conocimientos que utilizan la estimulación del funcionamiento de las leyes naturales para la autorregulación del ser humano con el objeto de promover, prevenir, tratar y rehabilitar la salud de la población desde un pensamiento holístico. Se consideran medicinas alternativas, entre otras, la medicina tradicional China, medicina</p>

Adyurveda, medicina Naturopática y la medicina Homeopática. Dentro de las terapias alternativas y complementarias se consideran entre otras la herbología, acupuntura moxibustión, terapias manuales y ejercicios terapéuticos. Los profesionales autorizados para ejercer una profesión del área de la salud podrán utilizar la medicina alternativa y los procedimientos de las terapias alternativas y complementarias en el ámbito de su disciplina, para lo cual deberán acreditar la respectiva certificación académica de esa norma de competencia, expedida por una institución de educación superior legalmente reconocida por el Estado” (Ministerio de salud, 2007, p.16-17).

Acuerdo 08 de 2009 de la Comisión de Regulación en Salud (CRES) Esta es la resolución vigente donde se actualizó el POS estableciendo una definición para el concepto de medicina alternativa.

Artículo 8. La medicina alternativa es “el conjunto de prácticas médicas fundamentadas en saberes, cosmovisiones y culturas diferentes a los conocimientos de las ciencias y las tecnologías convencionales” (Comisión de Regulación en Salud, 2009, p.5).

Artículo 16. “Las EPS podrán incluir la utilización de medicinas alternativas en su red de servicios por parte de los

prestadores que la conforman, siempre y cuando estas se encuentren autorizadas y reglamentadas debidamente para su ejercicio, de acuerdo con lo establecido en la normatividad vigente sobre la materia” (p.11).

Fuente: elaboración propia.

De este modo, es posible observar que en Colombia existen muchas leyes y resoluciones que buscan visibilizar y acreditar la medicina alternativa como una parte complementaria de la medicina tradicional que busca el bien común. En síntesis, el Estado ha aceptado y regulado la prestación de tratamientos de medicina alternativa, buscando la estabilización de entidades promotoras de salud, lo cual ha tomado peso social pues muchas personas confían en este tipo de medicina. Así mismo, es importante reconocer la protección evidente que le brinda a los profesionales en salud especializados en este campo.

Evidencias Gerencia Estratégica y de Servicios.

Pregunta de Investigación.

¿Qué actividades definidas se requieren para dar cumplimiento a la buena calidad de los servicios en el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña?

Objetivo específico.

Diseñar actividades, mediante un análisis interno y un análisis externo de la empresa, que contribuyan a una atención de calidad monitoreando los servicios de salud prestados en el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña.

Selección y aplicación de instrumentos.

Con el fin de conocer de forma oportuna cuales deberían ser las actividades que se implante en el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña es necesario conocer mediante el uso de un análisis de las diferentes situaciones tanto a nivel externo conociendo las variables que afectan o benefician la empresa, así como el nivel interno evaluando variables que enaltecen características positivas o negativas del consultorio, todo esto con el fin de definir actividades que sirvan como base para lograr cumplir los objetivos de este. Para esto se hizo uso del Análisis Pestal y una Matriz DOFA, a continuación, se muestran los resultados.

Análisis Pestal

Con este instrumento se busca analizar las situaciones presentes en el contexto externo del Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña, pues con este se parte de variables establecidas previamente de enfoque político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, con el fin de obtener datos que permitan tomar buenas decisiones en el diseño de estrategias para el mejor funcionamiento de la empresa. A continuación, se describirán cada una de las variables desde las preguntas que se deben tener en cuenta para conocer el estado externo actual.

- Política:
 - ✓ ¿Qué políticas públicas afectan la operación de la IPS?
- Económicas:
 - ✓ ¿Cómo se comporta la economía del sector o industria, del país o región?
 - ✓ ¿Nos encontramos en una economía en crecimiento o en crisis?
- Sociales:
 - ✓ ¿El desarrollo de nuestro negocio o la prestación del servicio tiene impacto social?
 - ✓ ¿Qué factores sociales pueden impactar la prestación de mi servicio o el funcionamiento de mi IPS?
- Tecnológicas:
 - ✓ ¿Las nuevas tecnologías impactan mi servicio?
 - ✓ ¿Este impacto es positivo o negativo?
 - ✓ ¿Cuánto me cuesta implementar nuevas tecnologías?

- ✓ ¿Cuento con la tecnología necesaria para mis propósitos?
- Ambientales:
 - ✓ ¿Afecto con mi operación el medio ambiente?
 - ✓ ¿Estoy poniendo en riesgo el medio ambiente con la prestación de mi servicio?
 - ✓ ¿Qué exigencias ambientales debo tener en cuenta para funcionar o crecer?
- Legales:
 - ✓ ¿Qué leyes debo conocer y cumplir para funcionar?
 - ✓ ¿Cumplo con toda la normatividad legal vigente?
 - ✓ ¿Cambiarán las leyes en el futuro?
 - ✓ ¿Qué cambios puede tener la normatividad legal vigente que afecte mi operación o crecimiento?

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación del análisis Pestal (ver Tabla 2).

Tabla 2

Análisis Pestal del Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña.

Variable	Escenario
Políticas	El Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña, quien es su representante legal, desarrolla es prestación de servicios en el sector salud. Las políticas públicas no afectan la prestación del servicio dado que esta ips es de carácter privado.
Económicas	La IPS está ubicada en Bogotá, una ciudad que registra los más altos índices de prestación de de servicios de salud registrados que ofrecen el servicio de Consulta Externa de Medicina Alternativa con un 39,7% (Rojas,

2012, p.473). Sin embargo, está ubicado en un sector de la ciudad donde hay muchos consultorios cercanos de medicina tradicional pero no hay casi de medicina alternativa, lo que deja al consultorio en ventaja competitiva.

Sociales La IPS se encuentra ubicada en un punto estratégico de la ciudad de Bogotá con gran influencia vehicular y de peatones, perteneciente a personas de nivel socioeconómico 3 y 4 por lo que la mayoría de sus pacientes particulares son particulares. El servicio prestado genera un amplio impacto a los clientes, quienes basados en los resultados terminan recomendando el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña, sin embargo debido a factores internos como el mal clima laboral muchos de los clientes no alcanzan a fidelizar.

Tecnológicas Actualmente, en la medicina alternativa se han creado nuevos equipos que han facilitado el tratamiento y actualización de técnicas milenarias, sin embargo, el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña cuenta con una tecnología limitada pues hace falta invertir en nuevos equipos como electroacupuntor, dermatron, sabanas de corriente para activar puntos de acupuntura, etc., para ampliar el portafolio de servicios del consultorio.

Ambientales La IPS desarrollara sus actividades profesionales en el marco de las políticas ambientales establecidas para este tipo de entidades, implementando convenios con empresas dedicadas al manejo de residuos orgánicos y elementos de riesgo biológico.

Legales La Medicina Alternativa está inscrita dentro de ciertas leyes y resoluciones colombianas que buscan establecer un marco legal sobre el buen ejercicio de este tipo de medicina, entre estas están la Resolución 2927 de 1994, la Resolución 2927 de 1998, la Resolución 1439 de 2002, la Resolución 1474 de 2002, la Ley 1164 de 2007 y el Acuerdo 08 de 2009 de la Comisión de Regulación en Salud (CRES). Actualmente, el consultorio no cumple con todas las normas por lo que es importante establecer la habilitación de la prestación de servicio en medicina alternativa por parte de la Secretaria de Salud.

Fuente: elaboración propia.

Análisis DOFA

Con este tipo de matriz se busca estudiar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña a nivel interno, es decir cuáles son los factores que están favoreciendo o postergando el éxito en este, con el fin de enfatizar en su solución o prevención optimizando los servicios prestados. A continuación, se presentan los resultados.

Tabla 3

Análisis DOFA del Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña.

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Buena y amplia infraestructura.	Funcionamiento inadecuado de los servicios.	Crecimiento de la demanda de los servicios.	Baja competencia alrededor de la clínica.
Personal idóneo y capacitado para la prestación del servicio.	Marca no reconocida en el mercado.	Ampliación y mejoramiento de los convenios empresariales.	No se cuenta con la aprobación en las reformas normativas en salud.
Económicamente solida ya que el sector de la medicina alternativa en Bogotá es muy amplio.	Falta de formación en humanización y calidad del servicio.	Amplia difusión del marketing digital.	Alza del dólar lo que afecta inversiones del consultorio en tecnología.
Ubicación estratégica de las instalaciones.	Mal clima laboral.	Programas de capacitación y humanización de personal.	Cierre de consultorio por parte de la secretaria de salud.

Fuente: elaboración propia.

De este modo, es posible observar que a nivel externo existen diversos factores que influyen de manera positiva en el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña tales como el hecho de que la IPS está ubicada en un excelente punto de la ciudad pues tiene una amplia afluencia de vehículos y personas que pueden interesarse en el servicio, así mismo, esta logra desarrollar sus servicios dentro de parámetros que no afectan el medio ambiente ya que en la actualidad tiene contratos con empresas dedicadas al manejo de residuos orgánicos y riesgos biológicos. Sin embargo, dentro de los aspectos negativos se encuentran algunos como el hecho, de que a pesar de que hay una buena ubicación, la demanda es baja pues la mayoría de los consultorios de la zona ofrecen medicina tradicional. También, el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña no cuenta con los instrumentos actuales para ofrecer servicios modernos, además, lo más importante, es que no cumple con las actuales normas para la habilitación de la prestación de servicio en medicina alternativa por parte del Estado.

En el caso del análisis interno se destaca el hecho de que el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña presenta fortalezas como la buena estructura, el personal profesionalmente especializado, es sólido económicamente, sin embargo sus debilidades se notan porque hay un funcionamiento inadecuado de los servicios, no es reconocido en el mercado como marca, además de que internamente hay un mal clima laboral. Dentro de las oportunidades se hayan aspectos como la ampliación de convenios empresariales, tiene una buena difusión online en los servicios y ofrecen capacitación. Pero las amenazas demuestran que probablemente este puede ser cerrado debido al incumplimiento ante el Ministerio de Salud y Protección Social.

Análisis de la información.

Luego de la aplicación de los instrumentos fue posible determinar algunas de las fortalezas y debilidades que tiene el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña actualmente tanto a nivel externo como interno, todo esto con el ánimo de conocer el panorama para el diseño de las actividades que se deberán tener en cuenta para la mejora de este. En este plan se pueden observar ocho variables donde se evidencian tres tipos de estrategias entre las que están las estrategias de corporativas con sus respectivas actividades, así como las estrategias de negocio y estrategias operativas. En cada una se presentan las actividades, así como una fecha para su ejecución y finalización, un responsable, recurso requerido, presupuesto y por último se dejó un espacio para observaciones que permitan aclarar o especificar las actividades diseñadas.

Tabla 4

Estrategias del Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña.

Estrategia	Actividades	Tarea	Fecha inicial y fecha final	A cargo	Evidencia o entregable	Recursos y presupuesto	Observaciones
Estrategia corporativa	Generar nuevos servicios	Inversión en nuevos equipos, aprovechando la solvencia económica que tiene el consultorio para hacer más completa e integral la atención. Entre los equipos están el electropacupuntor, dermatron, sabanas de corriente para activar puntos de acupuntura.	15 agosto 2018 15 de Nov de 2018	Gerencia	Entregable	Recursos humanos: -Gerente: \$2'500.000 Recursos materiales: -Equipos: \$15'000.000	Para no acabar con el capital a favor de la entidad, se pasara a adquirir crédito de libre inversión con entidades bancarias, para ello se estudiará previamente comodidad de pago y tasa de interés.
	Generar clientes	Implementar un sistema de encuestas para los clientes luego de la prestación del servicio y debe ser entregada al personal. El gerente será el encargado de analizar los resultados de las encuestas cada 15 días para generar propuestas de clientes.	10 de sept 2018 15 de sept de 2018	Gerencia y auxiliares de enfermería	Encuestas	Recursos humanos: -Gerente: \$2'500.000 -Auxiliar de enfermería: \$950.000 Recursos materiales: -Costo de impresión de encuesta: \$100	Todo es implementado para dar mejora a las inconformidades de los clientes. Vi gil ad a Mi ne du ca ció n

	Habilitación de servicios de medicina alternativa	Lograr la habilitación del servicio especializado para mitigar los efectos de la competencia. Aprovechando el crecimiento de la demanda y el compromiso de los empleados para actualizarse con las reformas normativas de salud y continuar superando las expectativas de satisfacción de los clientes.	20 de nov 2018 2 de feb de 2019	Gerencia	Entregable	Gerente: \$2'500.000	Es importante lograr con las reformas normativas en salud una actualización en los servicios prestados y así ser reconocidos por variedad y calidad en productos. También, trabajar la medicina alternativa y tradicional no como segunda opción si no como complementación a la medicina tradicional, valiéndose de todas sus ramas para contribuir con la satisfacción del paciente y mejorar la calidad de vida del mismo.
Estrategia de negocio	Marketing digital	Se realizará la contratación con una empresa de publicidad (CEO) la cual realizará publicidad para redes sociales como Instagram, WhatsApp, Facebook, y una página web que funcione como foco de fidelización.	18 de nov 2018 2 de feb de 2019	Gerencia	Publicidad evidenciada en post publicitarios online, anuncios online y una página web que funcione como foco de fidelización. Encuesta a cada usuario atendido para conocer cuál de las redes conoció la entidad para fortalecer dicho proceso (ver Anexo 1).	Empresa CEO: \$3'000.000 Costo de impresión de encuesta: \$100	Es importante además que se suministrará folletos en la entrada de los centros comerciales, aprovechando la buena ubicación del consultorio para que genere reconocimiento de la marca.

Vi
gil
ad
a
Mi
ne
du
ca
ció
n

	Redes de consultorios	Realizar alianza estratégica con consultorios vecinos mejor posesionados, ofreciendo los servicios de medicina alternativa a dichos centros, para ellos se ofrecerá a dichos consultorio una comisión del 10% por cada usuario enviado para la atención.	29 de agosto 2018 22 de Nov de 2018	Gerencia	Lista de clientes enviados por los consultorios, en un Excel con el % exacto.	Gerente: \$2'500.000	Es importante establecer este tipo de relaciones involucrando además a todo el personal de la empresa.
Estrategia operativa	Campañas de trabajo y fidelización	Hacer presentaciones en centros comerciales con un pequeño stand donde se den a probar varios de los servicios y sus beneficios para la salud, con el fin de que el personal se integre con las personas y generar una mayor atracción al público.	17 de sept 2018 15 de oct de 2018	Gerencia y auxiliares de enfermería	Una mayor cantidad de pacientes en el consultorio. Un mejor clima laboral y conexión entre compañeros. Fotos y publicidad de la campaña.	Recursos humanos: -Gerente: \$2'500.000 -Auxiliar de enfermería: \$950.000 Recursos materiales: -Stand y publicidad: \$2'000.000	Se debe hacer énfasis en el trabajo de equipo y apoyo.
	Campañas para mejorar el clima laboral	Realizar diagnóstico de clima laboral y adoptar medidas de mejora. Además de capacitar al personal que labora en el consultorio en pro de mejorar la prestación del servicio y de ir a la vanguardia de las necesidades sentidas de la población.	13 de julio 2018 28 de marzo de 2019	Gerencia y auxiliares de enfermería	Entregable Fotos de las capacitaciones	Recursos humanos: -Gerente: \$2'500.000 -Auxiliar de enfermería: \$950.000	Con estas campañas se mejoraran las relaciones de los empleados.

Fuente: elaboración propia.

Vi
gil
ad
a
Mi
ne
du
ca
ció
n

Auditoría y control de calidad en salud.

Pregunta de Investigación.

¿Cómo mejorar el modelo de operación del Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña, para implementar de manera adecuada las buenas prácticas para la seguridad del paciente según lo establecido por el Ministerio de Salud y Protección Social?

Objetivo específico.

Verificar en el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña, el grado de cumplimiento de las buenas prácticas para la seguridad del paciente según lo establecido por el Ministerio de Salud y Protección Social, haciendo uso de la Lista de Chequeo para las buenas prácticas de seguridad de pacientes obligatorias derivada de la Resolución 2003 de 2014.

Selección y aplicación de instrumentos.

En Colombia la calidad de la prestación de los servicios de salud está regida por el Decreto 1011 de 2006, el cual establece el Sistema Obligatorio de la Garantía de la Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud en el país. Esto debido a que el acceso de los pacientes a un buen sistema de salud que le ofrezca todos los beneficios posibles para sus tratamientos y prevención es un derecho de todas las personas que debe ser protegido por el Estado, además la seguridad del paciente es un tema muy complejo pues este se encuentra inserto en aspectos étnicos, sociales, económicos, políticos, entre otros., por lo que es

pertinente que mejore cada vez más el funcionamiento del sistema de la calidad en la atención, disminuyendo el riesgo del paciente.

De este modo, con el fin de conocer si el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña cumple o no con las buenas prácticas para la seguridad del paciente según lo establecido por el Ministerio de Salud y Protección Social, fue necesario la realización de visitas periódicas al consultorio donde se aplicó el instrumento seleccionado, el cual consta de una “Lista de chequeo para las buenas prácticas de seguridad de pacientes obligatorias” diseñada por el Ministerio de Salud y Protección Social (2014) derivaba de la Resolución 2003 de 2014 donde se establecen los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud.

Con la aplicación de la Lista de Chequeo se buscaba la verificación del cumplimiento de estándares de acuerdo a los servicios ofertados en el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña, evaluando los criterios que se cumplen y los que no se cumplen e identificando los procesos de mejora, para finalmente realizar una matriz de priorización que de acuerdo a un puntaje evidencia los procesos más críticos y que deben ser intervenidos cuanto antes. De este modo, a continuación, se presentan los resultados.

Tabla 5

Lista de chequeo para las buenas prácticas de seguridad de pacientes obligatorias.

Lista de chequeo para las buenas prácticas de seguridad de pacientes obligatorias				
Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña				
Buenas prácticas de seguridad de pacientes	Profesionales independientes	Cumple	No cumple	Observaciones
1. Contar con un programa de seguridad del paciente que provea una adecuada caja de herramientas para la identificación y gestión de		X		Se cuenta con un programa de seguridad al paciente.

eventos adversos			
a. Plataforma estratégica de la seguridad	Evidencia del compromiso profesional con la atención segura a través de una política que incluya:	X	Existe una política de seguridad del paciente, sin embargo, no existe un formato para reportar incidentes ni eventos adversos, por lo tanto, tampoco existe un seguimiento.
✓ Evidencia del compromiso de la alta dirección de forma explícita a través de una política de seguridad que cumpla lineamientos nacionales (propósitos, sistema institucional de reporte de incidentes y eventos adversos, referente o equipo funcional líder del programa de seguridad de pacientes, estrategias de sensibilización y capacitación institucionales, homologación de conceptos de la seguridad de pacientes, integración con otras políticas y con la planeación estratégica, participación del paciente y su familia).	propósitos, homologación de conceptos de la seguridad de pacientes, metodología de análisis de causa de los incidentes y eventos adversos.		
✓ Evidencia de la existencia y operación periódica de un comité de seguridad de pacientes que repose en actas. El comité cuenta con unos integrantes mínimos permanentes, entre los que se cuenta un referente de la seguridad del paciente, un colaborador tomador de decisiones de los procesos misionales y de los procesos administrativos o en su defecto, un colaborador que pueda canalizar efectivamente las decisiones a tomar, un referente de la gestión de calidad de la IPS. Como invitados al comité se cuenta con representantes operativos de los servicios en donde ocurrieron las fallas que se van a analizar (incluir a representantes de los servicios tercerizados o proveedores relacionados con el evento adverso).	No aplica el comité de seguridad pero sí la evidencia de análisis de causa a las fallas que se presenten.	X	No existe un análisis de causa a las fallas que se presentan.
b. Fortalecimiento de la cultura institucional.	Aplica si cuenta con personal de apoyo.	X	Los colaboradores dominan el tema en cuanto a seguridad del paciente, pero los pacientes no cuentan con esa información. esto hace del consultorio un sistemas muy cerrado y poco accesible a los pacientes quienes finalmente deben ser los mayores implicados.
✓ Evidencia de la socialización del tema básico de seguridad del paciente en los colaboradores de la entidad (política de seguridad institucional, taxonomía, sistema de reporte de fallas en la atención, metodología institucional de análisis de causas de los incidentes o eventos adversos).			
c. Reporte, medición, análisis y gestión de los eventos adversos	Debe contar con un registro de las fallas que se presenten durante la atención	X	Si se presenta un evento adverso no existe un seguimiento ni forma de reportarlo. Por lo cual es necesario que
✓ Definición y operación del sistema de reporte de las fallas en la atención en salud: incidentes y/o evento adverso.			

Incluye sensibilización del sistema de reporte en la institución.			se cree un formato para reportar el evento adverso, de manera que sea reportado de forma inmediata y así poder actuar de manera oportuna y mitigar riesgos.
✓ Definición e implementación de un sistema de análisis de causa (puede ser el protocolo de Londres u otro sistema técnico) de las fallas en la atención en salud. Incluye la definición de acciones de mejoramiento o barreras de seguridad para las causas de mayor impacto y probabilidad. Para las IPS, éste análisis debe realizarse en el marco del comité de seguridad.			
d. Procesos seguros	No aplica		
✓ Evidencia de la valoración de los riesgos para procesos asistenciales prioritizados.			
✓ Evidencia de la formulación de acciones de mejoramiento o preventivas para evitar o disminuir los riesgos más críticos de los procesos asistenciales prioritizados.		X	Se debe formular acciones de mejoramiento, pero para ello principalmente se deben reportar los eventos adversos e incidentes.
✓ Evidencia del seguimiento a la implementación de las acciones de mejoramiento o preventivas formuladas para mitigar los riesgos más críticos de los procesos asistenciales prioritizados.		X	No existen
✓ La institución cuenta con un procedimiento para el desarrollo o adopción de guías de práctica clínica para la atención de las patologías o condiciones que atiende con mayor frecuencia en cada servicio.		X	
✓ Evidencia de la adopción o desarrollo institucional de las guías de manejo clínico asociadas a las buenas prácticas de seguridad del paciente obligatorias que le apliquen y evidencia de su socialización. Debe incluir también: protocolos de enfermería, de acuerdo con los procedimientos más frecuentes en el servicio; protocolos para el manejo de gases medicinales que incluya atención de emergencias, sistema de alarma respectivo y periodicidad de cambio de los dispositivos médicos usados con dichos gases; protocolo que permita detectar, prevenir y disminuir el riesgo de accidentes e incidentes de carácter radiológico; protocolo para el manejo de la reanimación cardiopulmonar, con		X	

la revisión del equipo y control de su contenido, cuando el servicio requiera este tipo de equipos; protocolo para la socialización, manejo y seguridad de las tecnologías existentes en la institución y por servicio.		
2. Monitorización de aspectos relacionados con la seguridad del paciente	X	No aplican seguimiento con indicadores
✓ La institución realiza seguimiento mensual a los indicadores de calidad reglamentarios y a aquellos que aplican a las buenas prácticas de seguridad de pacientes que quedaron obligatorios en el sistema único de habilitación y que le apliquen.		
3. Detectar, prevenir y reducir el riesgo de infecciones asociadas a la atención en salud	X	
✓ Evidencia documental del análisis de causa del evento adverso: infección asociadas a la atención en salud, cuando se presente, identificando las acciones inseguras, los factores contributivos y definiendo las acciones de mejoramiento que conduzcan a la disminución de dichas infecciones. El análisis se debe desarrollar en un comité de seguridad.	Aplica el análisis de causa del evento adverso por el profesional, no en comité de seguridad	
✓ Protocolo para la higiene de manos desarrollado o adoptado por la institución y actualizado con la periodicidad que defina la institución, pero dicha actualización no debe ser superior a los cinco años. El protocolo incorpora los cinco momentos del lavado de manos recomendado por la OMS. Debe estar socializado.	X	Existe el protocolo de higiene de mano, esta actualizado, socializado y es aplicado
✓ Presencia de insumos institucionales para la higiene de manos: toallas desechables, solución de alcohol glicerinado, jabón antibacterial, en concordancia con el protocolo institucional de higiene de manos.	X	Cumple con semaforización y registro invima
✓ Manual de bioseguridad institucional desarrollado o adoptado por la institución y actualizado con la periodicidad que defina la institución, pero dicha actualización no debe ser superior a los cinco años. Debe estar socializado.	X	Esta actualizado

4. Mejorar la seguridad en la utilización de medicamentos	Aplica para medicamentos ambulatorios	X	Hasta el momento en el consultorio no se han presentado ni dentro, ni ambulatoriamente casos de evento adverso por aplicación equivocada de medicamentos, sin embargo, se deben crear protocolos que eviten dicho evento adverso, uno que debe ser realizado durante la atención, y otro que debe llevarse a cabo previo a la alta de cada paciente, donde médico y enfermera identifiquen y apliquen a cada paciente una lista de chequeo que asegure la correcta ejecución y aplicación del medicamento. Además, para el egreso expliquen y den indicaciones claras al paciente, como: nombre del medicamento, horarios en que debe ser tomado y tiempo de tratamiento, además dar indicaciones claras al paciente sobre las reacciones adversas del medicamento y cuando acudir a consulta si no hay la respuesta deseada.
✓ Los registros de la historia clínica evidencian que se ha identificado el riesgo de alergias a medicamentos de los usuarios de los servicios de internación y urgencias.		X	El formato de historia clínica del consultorio además de llevar motivo de consulta, enfermedad actual, antecedentes familiares, también posee un apartado en el que se registran las alergias. Sin embargo, hace falta implementar al sistema un ítem donde se registren nuevas alergias presentadas en la atención, también se debe incluir un formato adicional a la historia clínica, donde se documenten alergias, el cual deberá ser anexado a la historia cada atención, con ello, previo a suministro de

			medicamentos el personal médico y de enfermería deberá revisar dicho formato.
5. Asegurar la correcta identificación del paciente en los servicios asistenciales	Aplica para la identificación de pacientes de manejo ambulatorio	X	El Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña debe incluir una manilla de identificación para aquellos pacientes a los cuales se le realizará procedimientos o terapias, lo cual evitará equivocaciones por parte del personal asistencial. Aun no se registran casos de este evento adverso, sin embargo no está cumpliendo medidas para evítalos.
✓ Evidencia documental del análisis de causa del evento adverso: lesión por identificación incorrecta del usuario, cuando se presente, identificando las acciones inseguras, los factores contributivos y definiendo las acciones de mejoramiento que conduzcan a la disminución de dicho evento adverso. El análisis se debe desarrollar en un comité de seguridad.			
✓ Protocolo para asegurar la correcta identificación del usuario al ingreso del mismo y en los servicios asistenciales, desarrollado o adoptado por la institución y actualizado con la periodicidad que defina la institución, pero dicha actualización no debe ser superior a los cinco años. Incluye estrategias para verificar que el nombre del usuario ha sido registrado de forma completa y sin errores de escritura. Incluye el uso de mínimo dos identificadores recomendados por la OMS (nombre, número de identificación) en tableta de cabecera o pie de cama. Nunca el número der la cama, el número de habitación o el diagnóstico clínico. También debe incluir el protocolo para internar pacientes con el mismo nombre o usuarios que carezcan de identificación.	Aplica para la identificación correcta del usuario al ingreso al servicio		El consultorio no maneja los tableros para identificar los pacientes en camas de procedimiento, lo cual se debe aplicar y actualizar de acuerdo a lo indicado por la OMS.
6. Mejorar la seguridad en los procedimientos quirúrgicos	No aplica		
7. Procesos para la prevención y reducción de la frecuencia de caídas			
✓ Evidencia documental del análisis de causa del evento adverso: lesión por caída asociada a la atención de salud, cuando se presente, identificando las acciones inseguras, los factores contributivos y definiendo las acciones de mejoramiento que conduzcan a la disminución de dicho evento adverso.			

El análisis se debe desarrollar en un comité de seguridad.	
8. Prevenir las úlceras por presión	No aplica
9. Garantizar la atención segura del binomio madre hijo	No aplica
10. Prevenir complicaciones asociadas a la disponibilidad y manejo de sangre y componentes y a la transfusión sanguínea	No aplica

Fuente: tomado de Ministerio de Salud y Protección Social, 2014.

Luego de aplicada la lista de chequeo para las buenas prácticas de seguridad de pacientes obligatorias diseñada por el Ministerio de Salud y Protección Social (2014), fue posible identificar que existen algunos vacíos en el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña que se deben mejorar entre lo que se destacan:

- Formato para reportar incidentes y eventos adversos.
- Formato de seguimiento a eventos adversos e incidentes.
- Socialización del tema básico de Seguridad del Paciente en los colaboradores de la entidad.
- Definición e implementación de un sistema de análisis de causa (puede ser el Protocolo de Londres.
- Formulación de acciones de mejoramiento o preventivas para evitar o disminuir los riesgos más críticos de los procesos asistenciales priorizados.

- Incluir una manilla de identificación para aquellos pacientes a los cuales se le realizara procedimientos o terapias, lo cual facilitara evitar equivocaciones por parte del personal asistencial.
- Tableros para identificación de pacientes.

Todos estos procesos están afectando la capacidad del consultorio y obstruyendo la buena atención y prestación de servicio de calidad a los pacientes, por lo cual es importante, mediante una matriz de priorización, dar un puntaje que evidencie los procesos más críticos y que deben ser intervenidos cuanto antes. De este modo, la matriz de priorización debe ser acorde a los procesos que impactan con mayor fuerza al usuario, a continuación, se evidencian los criterios de priorización (ver Tabla 6):

Tabla 6

Criterios de Priorización.

Criterios de Priorización		
Riesgo	Costo	Volumen
Califique como 1 o 2 cuando la institución, el usuario y/o los clientes internos no corren ningún riesgo o existe un riesgo leve si no se efectúa la acción de mejoramiento	Califique como 1 o 2 si al no realizarse el mejoramiento no se afectan o se afectan levemente las finanzas y la imagen de la institución.	Califique como 1 o 2 si la ejecución del mejoramiento no tendría una cobertura o alcance amplio en la institución o en los usuarios internos o externos o el impacto es leve.
Califique como 3 cuando la institución, el usuario y/o los clientes internos corren un riesgo medio si no se efectúa la acción de mejoramiento	Califique como 3 si al no realizarse el mejoramiento se afectan moderadamente las finanzas y la imagen de la institución.	Califique como 3 si la ejecución de la acción de mejoramiento tendría una cobertura o alcance medio en la institución o en los usuarios internos o externos.
Califique como 4 o 5 cuando la institución, el usuario y/o los clientes internos corren un riesgo alto o se puede presentar un evento adverso o incidente si no se efectúa la acción de mejoramiento	Califique como 4 o 5 si al no realizarse el mejoramiento se afectan notablemente las finanzas y la imagen de la institución.	Califique como 4 o 5 si la ejecución de la acción de mejoramiento tendría una cobertura o alcance amplio en la institución o en los usuarios internos o externos.




Figura 1. Criterios de priorización. Fuente: tomado de Ministerio de la Protección Social, s.f., p.1.

En esta cada variable se califica de 1 a 5 siendo 1 el menor valor y 5 el máximo valor, se asigna el puntaje y cada uno se multiplica entres si, el valor máximo que surge es 125, posteriormente se semaforiza con colores cada oportunidad de mejora. A continuación, se evidencia la aplicación de estos criterios a los procesos identificados en el consultorio (ver Tabla 7):

Tabla 7

Aplicación de los criterios de priorización.

Proceso	Oportunidad de mejora	Riesgo	Costo	Volumen	Total
Política de seguridad que cumpla lineamientos nacionales (Propósitos, sistema institucional de reporte de incidentes y eventos adversos).	Análisis de causa de los incidentes y eventos adversos.	5	5	3	59
Reporte, medición, análisis y gestión de los eventos adversos. Definición y operación del Sistema de Reporte de las fallas en la atención en salud.	Aplicar el Protocolo de Londres	5	5	5	75
Asegurar la correcta identificación del paciente en los servicios asistenciales.	Manilla de identificación para los pacientes que ingresan para realización de procedimientos menores.	5	5	3	59

Fuente: elaboración propia. Convecciones de la tabla Puntaje 1-40  menos prioritario. Puntaje 41-70  moderadamente prioritario. Puntaje 71- 125  crítico debe ser intervenido rápidamente.

Análisis de la información.

En la actualidad es de real importancia en el área de los Sistemas de Seguridad de Calidad de la Salud que se busque gestionar y difundir las buenas prácticas de salud y

administración que se deben tener en cuenta a la hora de querer brindar la mejor atención a los usuarios, es por esto que la seguridad del paciente es fundamental en toda institución de salud. De este modo, en Colombia con el cumplimiento del Decreto 1011 de 2006 se llegó al establecimiento del Sistema Obligatorio de la Garantía de la Calidad de la Atención de Salud el cual es entendido como “el conjunto de instituciones, normas, requisitos, mecanismos y procesos deliberados y sistemáticos que desarrolla el sector salud para generar, mantener y mejorar la calidad de los servicios de salud en el país” (Ministerio de la Protección Social, 2006, s.p.).

Con este se busca establecer recomendaciones técnicas de voluntaria aplicación por los actores de este sistema, en el cual entra el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña como entidad privada prestadora de servicios de salud que, aunque actualmente no cuenta con la certificación, ejerce la medicina alterativa a sus pacientes. Sin embargo, luego de aplicados los instrumentos en este caso la Lista de Chequeo para las Buenas Prácticas de Seguridad de Pacientes obligatorias diseñada por el Ministerio de Salud y Protección Social (2014) y posterior Matriz de Priorización, fue posible detectar todos los aspectos en los que está fallando la empresa como el incumplimiento de los lineamientos nacionales de salud, sobretodo en la certificación de la prestación de servicio de salud en medicina alternativa; y los aspectos aún más críticos sobre los mismos que deben priorizarse de inmediato como, por ejemplo, el reporte, medición, análisis y gestión de los eventos adversos, donde se definen las fallas en la atención en salud del Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña además de sus oportunidades de mejora.

En este sentido, es posible destacar que en general el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña tiene actualmente muchas fallas a nivel normativo como lo son principalmente el incumplimiento de los lineamientos nacionales de salud, pues no alcanza a cumplir con todos los ítems y requisitos que exige el Ministerio de la Protección Social ya que no posee protocolos establecidos para la prevención de eventos adversos, y que si no se intervienen oportunamente pueden generar inconvenientes en cuanto a funcionamiento, costos y disposiciones legales para el consultorio. Dentro de estas se destacan actividades críticas y de intervención inmediata incluidas en el reporte, medición, análisis y gestión de los eventos adversos entre las que están el hecho de que si se presenta un evento adverso no existe un seguimiento ni forma de reportarlo. Por lo cual es necesario que se cree un formato para reportar el evento adverso, de manera que sea reportado de forma inmediata y así poder actuar de manera oportuna y mitigar riesgos, por ejemplo, mediante el uso del protocolo de Londres que permite realizar investigación y análisis de incidentes clínicos.

En medida más se identificaron aspectos como el incumplimiento de la política de seguridad respecto a los lineamientos nacionales (propósitos, sistema institucional de reporte de incidentes y eventos adversos, estrategias de sensibilización y capacitación institucionales, homologación de conceptos de la seguridad de pacientes, integración con otras políticas y con la planeación estratégica, participación del paciente y su familia). Existe un política de seguridad al paciente que es clara en lo que se refiere a conceptos y propósitos en cuanto a la seguridad del paciente pero es deficiente reportando los incidentes

y eventos adversos debido a la falta de un formato que permita su registro y control, por lo tanto intervenir en este punto es casi imposible porque los casos reportados no se ajustan a la normatividad del Ministerio y son pocos los reportados, esto no porque no ocurran si no por la falta del material (formato de reporte) lo que ha hecho imposible llevar una estadística que permita identificar las principales causas de incidentes y eventos adversos para poder intervenir oportunamente.

Respecto a las estrategias de sensibilización y capacitación institucional se observó que los colaboradores tanto personal asistencial como administrativo tienen claros los conceptos según la política de seguridad del paciente dada por el Ministerio de Salud sin embargo no se socializan dichos conceptos. La participación de los pacientes y sus familias es nula dado que se cuenta con la información, pero no se socializa, no existen estrategias para dar a conocer la política de seguridad del paciente por lo cual el usuario al ser interrogado manifiesta no conocer el tema no responde y no saben cómo actuar respecto a dicha situación.

En este sentido, con la aplicación de la Lista de Chequeo para las buenas prácticas de seguridad de pacientes obligatorias diseñada por el Ministerio de Salud y Protección Social (2014) y la matriz de priorización fue posible establecer las actividades a realizar para mejorar la seguridad de los pacientes, lo cual contribuye a la optimización de los servicios y mejorar la calidad de los servicios. Por lo que, de acuerdo al estudio realizado, se sugiere que todos estos procesos sean intervenidos con el fin de mejorar la calidad del servicio,

logrando una mayor fidelización de los clientes y optimo servicio que cumpla con todos los requisitos actuales en el área de la salud a nivel nacional.

Desarrollo Organizacional

Pregunta de Investigación.

¿Cómo se gestiona en el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña los procesos del desarrollo organizacional para aportar al mejoramiento de la cultura organizacional?

Objetivo específico.

Identificar el proceso de desarrollo del Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña, a partir de la metodología Kotter, para mejorar la cultura organizacional de la empresa.

Selección y aplicación de instrumentos.

Actualmente el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña a nivel interno presenta ciertas deficiencias que fueron identificadas en la matriz DOFA presentada anteriormente (ver Tabla 3), allí fue posible observar que dentro de estos problemas a nivel organizacional se destacan el funcionamiento inadecuado de los servicios, la falta de formación en humanización y calidad del servicio, y el mal clima laboral. Por lo cual, en aras de mejorar los procesos organizacionales se tuvo en cuenta los ocho pasos de la metodología de Kotter.

Con esta metodología se logra realizar de manera natural cambios organizacionales sin salirse de las políticas y valores del Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna

Acuña que puedan disminuir todas las inconformidades que obstruyen la optimización de servicios que se prestan. Por lo cual, con este instrumento se quiere obtener un cambio organizacional del Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña mediante el desarrollo de una serie de pasos para modificar la cultura organizacional de la empresa. A continuación, serán enumerados los ocho pasos diseñados por Kotter (1995) que posteriormente serán desarrollados:

1. Establecer el sentido de urgencia: examinar el mercado y las realizaciones competitivas. Identificar y discutir las crisis, crisis potenciales o grandes oportunidades.
2. Formar una coalición conductora poderosa: ensamblar un grupo con poder suficiente para encabezar los esfuerzos de cambio. Enfrentar al grupo a trabajar juntos y como equipo.
3. Crear una visión: crear una visión que ayude directamente los esfuerzos de cambio. Desarrollar estrategias para alcanzar esta visión.
4. Comunicar la visión: usar todo vehículo posible para comunicar esta nueva visión y las estrategias. Enseñar nuevos comportamientos con el ejemplo de la coalición conductora.
5. Autorizar a otros para actuar en la visión: deshacerse de los obstáculos para el cambio. Cambiar sistemas o estructuras que dificulten seriamente la visión. Encarar los riesgos tomando ideas no tradicionales, actividades y acciones.

6. Planear la creación de éxitos de corto plazo: planear mejoras de desarrollo visibles. Crear dichas mejoras. Reconocer y proteger a los empleados involucrados en las mejorías.
7. Consolidar las mejorías y producir más cambios todavía: usar el aumento de la credibilidad para cambiar sistemas, estructuras y políticas que no se ajustan a la visión. Contratar, ascender y formar empleados que puedan implementar esta visión. Revigorizar el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.
8. Institucionalizar nuevos acercamientos: articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y los éxitos corporativos. Desarrollar los alcances para asegurar el desarrollo de liderazgo y su sucesión (p.14).

A continuación, se presentan los resultados del modelo de Kotter aplicado al

Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña:

Tabla 8

Aplicación de metodología Kotter.

Descripción de la empresa	
Empresa	Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña
Descripción del cambio a implementar	En el consultorio se encuentra reiteradamente una falencia en la humanización de los servicios causado en muchos casos por las relaciones laborales de los empleados, lo cual incide directamente en la afectación de la optimización de los servicios. Se plantea la iniciativa de ejecutar urgentemente un plan de mejoramiento, llegando a la conclusión de implementar un método logia del cambio de kotter con base en las referencias de la matriz DOFA aplicada a la entidad.
Personal Involucrado	Gerente del consultorio, personal administrativo, personal asistencial.
Implementación de la Metodología Kotter	
Paso 1	Actualmente, el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña, con 6 años de experiencia en el mercado cuenta con un portafolio de servicios de medicina general y alternativa teniendo claro que la prioridad es el paciente, está orientada a la promoción y prevención de patologías, y por supuesto a la

	<p>rehabilitación de aquellos usuarios que se aquejan de enfermedades crónicas. Cuenta con un grupo de profesionales especializados, altamente calificados que buscan siempre el bienestar de la comunidad que consulta en el consultorio. Además, cuenta con una buena ubicación e infraestructura que da lugar al fácil acceso y a la comodidad de los pacientes.</p> <p>El problema objeto de estudio es que no hay una buena relación en el grupo de trabajo lo que directamente afecta a la fidelización de los pacientes, y por ende no se ha podido optimizar los servicios que ha dado espacio a la competencia generando inadecuada percepción del consultorio y finalmente perjudicando la proyección que se tiene planteada en la visión de la empresa.</p>
Paso 2	<p>La coalición orientadora del mejoramiento estará conformada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Gerente General: Es el líder natural del proceso, quien se encargará de motivar a todo el personal, realizar seguimiento y evaluación continua al cambio y definir los ajustes requeridos. Siendo la persona que conoce a fondo todos los procesos operativos será quien oriente el apoyo para la implementación del cambio con la ayuda de los demás integrantes del grupo. – Personal de recepción: Siendo los primeros que tendrán contacto directo con el paciente, son los que deben procurar la continuidad de la buena relación IPS - usuario. – Personal asistencial: Son los profesionales encargados de realizar todo el proceso asistencial al paciente, procurando un alto nivel de satisfacción en la atención. – Para alcanzar que el grupo multidisciplinario trabaje cohesionado conjuntamente como equipo, cada integrante de la organización debe tener claro su rol dentro de ella para facilitar el progreso del cambio, de igual manera tener el compromiso de trabajar en equipo, en armonía y con buena actitud y disposición hacia el cambio.
Paso 3	<p>Vision: ser en el 2022 un consultorio con alto posicionamiento a nivel de medicina alternativa, que preste servicios de salud con alta calidad y a la vanguardia. Con amplio sentido humano brindando una práctica holística en pro del bienestar de la comunidad.</p> <p>Valores para el cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Actitud hacia el cambio. – Compromiso Institucional. – Sentido de pertenencia institucional. – Calidad humana en la gestión profesional. <p>Para alcanzar una excelente humanización en la prestación de los servicios profesionales en el consultorio, la IPS se propone optimizar los recursos humanos y logístico al 100%. Para cual se establecerá las siguientes estrategias formuladas en la declaración de la visión:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Crear un grupo de trabajo el cual será el encargado de gestionar y ejecutar el cambio. – Charlas y salidas de campo con un Coach motivacional Alejandro Quiroz para fomentar confianza al cambio a nivel organizacional y personal. Se hará una vez al mes y se proyecta un plazo máximo de 6 meses para obtener buenos resultados.
Paso 4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sociabilizar entre todo el personal del consultorio sobre el enfoque y los alcances del plan de mejoramiento que se quiere implementar. 2. Se realizará el manejo de comunicación de los cambios implementados por medio del WhatsApp del consultorio y por medio de la red interna del mismo.

Cuando se inicie sesión en la red aparecerá un mensaje informativo sobre los cambios y a su vez frases motivacionales. Esta estrategia de comunicación la llevara a cabo la Directora del Consultorio la Doctora Zuridna Acuña.

3. El grupo gestor del cambio debe predicar la visión por medio de hechos que sirvan de ejemplo a los empleados y así tengan en cuenta dicha visión para tomar decisiones y resolver los problemas.

Paso 5

Se realizó cambio en la estructura organizacional la cual será lineal staff con el fin de tener un acompañamiento en todos los procesos organizacionales de la clínica para mejorar constantemente la eficiencia y obtener una competitividad real en el mercado (ver Figura 1).

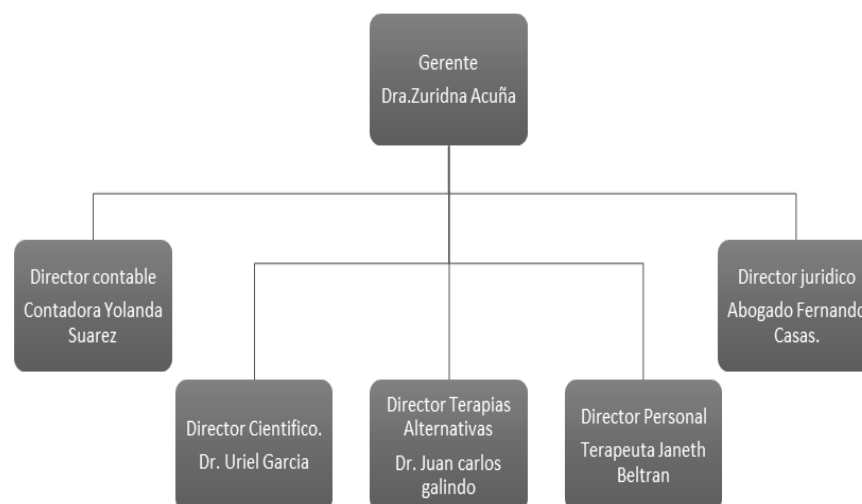


Figura 1. Nueva estructura organizacional. Fuente: elaboración propia.

Se realizará reuniones de retroalimentación, y se hace énfasis en el personal que se deja un canal abierto de comunicación con los líderes para que esta sea fluida y no autoritaria.

Paso 6

La meta a corto plazo es la notificación a los empleados de las encuestas de satisfacción al cliente (ver Anexo 1) que, de acuerdo a los buenos resultados, mejorará el clima laboral en el personal y ayudará a crear un cambio de comportamiento hacia el paciente.

Así mismo, se hará un cuadro de honor exaltando al mejor colaborador y generando cambios de puesto en el organigrama para que todos tengan la oportunidad de ser líderes y tener movimiento dentro de la organización.

Paso 7

A medida que se va tomando acción sobre lo que se aprende en las charlas motivacionales se modifican muchas de las relaciones laborales y comienza a tomar forma el modelo de atención que se quiere ofrecer a los pacientes, para que eso se fortalezca se toman otras acciones como:

- Una lista de funciones para cada empleado del consultorio con el fin de tener claro el cumplimiento de sus labores y evitar confusiones de las mismas.
- Realizar un almuerzo de trabajo liderado por la Dra. Zuridna Acuña para escuchar a cada uno de los empleados, sus aportes o nuevas ideas y se debatirá de acuerdo a las mejoras que se han obtenido, con el fin de seguir reduciendo el margen de error y consolidar el cambio en la organización.

Paso 8

Es importante que los empleados tengan claro que después de todos los cambios

realizados se debe seguir en el proceso de mejoría con el fin de no retroceder en lo que ya se ha logrado.

Fuente: elaboración propia.

Análisis de la información.

Con el desarrollo de la metodología Kotter es posible observar que a nivel organizacional si bien existen grandes problemáticas, la solución se enfoca en medidas que buscan consolidar de manera interna y externa a la empresa tanto en el mejoramiento de la prestación de servicios mediante la aplicación de una visión totalmente factible y acorde al contexto del mercado en el que se desarrolla, así como en cambios en la estructura organizacional de la empresa, la incorporación de los empleados como principales actores en la relación clientes-IPS, y la consolidación de metas a corto y mediano plazo que sirven como bases para la consolidación de un consultorio que sirva como referente dentro del mercado del sector, logrando tener un amplia ventaja competitiva.

Por lo tanto, es importante destacar el hecho de que el uso de esta metodología sirvió como foco para encontrar a nivel organizacional los principales problemas, es decir el mal clima laboral, y la solución a este, el cual terminan disipando las metas que se trazaron inicialmente con el proyecto. En el caso del Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña una de estas es el mal clima laboral, pero mediante este tipo de estrategias como charlas motivacionales, el uso de encuestas, encuentros programados o reuniones amenas sirven como vehículos para desarrollar soluciones, desde el enfoque de cambio organizacional. Pues las sacudidas a las estructuras funcionan muchas veces como

motivaciones y procesos de reorganizaciones que a la ligera traen muchos beneficios para todos los involucrados.

Conclusiones y recomendaciones.

El Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña es una institución prestadora de servicios de salud ha venido presentando algunos problemas en relación a la optimización y calidad del servicio prestado, teniendo problemas a nivel en las estrategias de servicios pues no tiene servicios actualizados, auditoria y calidad ya que no tienen la certificación de medicina alternativa otorgada por el Ministerio de Salud, y a nivel organizacional por el mal clima laboral. Esto llevó a implementar actividades que permiten mejorar estas falencias, mediante el uso de diversos pasos o módulos que se enfocaron en resolver cada problemática.

Inicialmente, como primer objetivo se buscó diseñar actividades en un plan que contribuyeran a una atención de calidad de los servicios de salud prestados en el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña, para lo cual se aplicaron dos tipos de análisis, uno externo o análisis Pestal, uno interno o matriz DOFA y el balance final, con estos se lograron identificar las variables externas e internas que afectan o benefician la empresa. Dentro de las variables externos están la buena ubicación del consultorio, la ventaja competitiva del lugar de ubicación, respeto por las normas ambientales, sin embargo, le hace falta adquirir nuevos equipos médicos alternativos y no tiene la actúa acreditación de normas como la Resolución 2927 de 1994, la Resolución 2927 de 1998, la Resolución 1439 de 2002, la Resolución 1474 de 2002, la Ley 1164 de 2007 y el Acuerdo 08 de 2009 de la Comisión de Regulación en Salud (CRES).

A nivel interno las variables que benefician fueron el personal idóneo y capacitado para la prestación del servicio, el crecimiento de la demanda de los servicios, la ampliación y mejoramiento de los convenios empresariales, la amplia difusión del marketing digital. Sin embargo, las variables que afectan son la baja competencia alrededor de la clínica, no se cuenta con la aprobación en las reformas normativas en salud falta de formación en humanización y calidad del servicio, hay un mal clima laboral, lo que puede llevar al cierre del Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña por parte de la secretaria de salud.

Por lo que, finalmente, se plantean actividades basadas en tres estrategias temáticas, la estrategia corporativa, la estrategia de negocio y la estrategia operativa. Con las estrategias corporativas se buscó expandir los valores de la empresa a la comunidad mediante la creación de nuevos servicios y clientes. Por tanto, se plantearon estrategias enfocadas en generar nuevos servicios mediante la adquisición de equipos modernos, así como la generación de nuevos clientes con el uso de encuestas y finalmente, la habilitación de servicios de medicina alternativa por parte de la Secretaria de salud mediante la implementación de normas actuales sobre la medicina alternativa en Colombia.

La otra estrategia, es decir la de negocios, se enfocó en el mercado con las que se quiere competir en el mercado, donde se buscó expandir de forma amplia los servicios que ofrece el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña buscando nuevos clientes, para esto se busca implementar algunas acciones por medio del marketing digital como la publicidad por redes sociales, así como la creación de una página web donde se

especifique cada uno de estos servicios. También se plantea la actividad de construir una red de consultorios donde se puedan generar nuevos clientes así como expandir la marca entre la competencia, buscando beneficios para ambas partes. En el caso de las estrategias operativas se buscó maximizar las capacidades de los empleados en cada área, logrando un mejor trabajo en equipo. Dentro de estas se plantearon campañas de trabajo y fidelización donde se logrará expandir la marca mediante el trabajo en equipo que implica la fidelización de cliente en centros comerciales y espacios concurridos. Así como campañas para mejorar el clima laboral pues esta es una de las grandes debilidades internas y con este tipo de charlas se busca lograr un mejor ambiente.

Para el segundo objetivo se plantea verificar si el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña cumple o no con los parámetros de la lista de chequeo para las buenas prácticas de seguridad de pacientes obligatorias diseñada por el Ministerio de Salud y Protección Social (2014) derivada de la Resolución 2003 de 2014, donde se logró identificar que existen muchos procesos que requieren de intervención como el formato para reportar incidentes y eventos adversos, socialización del tema básico de Seguridad del Paciente en los colaboradores de la entidad, formulación de acciones de mejoramiento o preventivas para evitar o disminuir los riesgos más críticos de los procesos asistenciales priorizados, entre otros, los cuales terminan afectando los procesos de la empresa. Pero que mediante el uso de la matriz de priorización se pudo identificar los procesos más críticos como el reporte, medición, análisis y gestión de los eventos adversos con el cual se puede definir de manera precisa las fallas en la atención en salud que tiene el consultorio para lo

cual se sugiere el uso del protocolo de Londres que permite realizar investigación y análisis de incidentes clínicos.

Finalmente, para el tercer objetivo se planteó el diseño e implementación de la metodología Kotter para la mejoría en la cultura organizacional del Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña con los cuales se busca mejorar aspectos organizacionales identificados con la matriz DOFA entre los que están el funcionamiento inadecuado de los servicios, la falta de formación en humanización y calidad del servicio, y el mal clima laboral. Con esta se buscaba obtener un cambio organizacional mejorando la cultura, pero sin hacer cambios abruptos, por lo que se aplicaron los ocho pasos de Kotter logrando instaurar actividades para el cumplimiento de la visión, integrar al personal como principal red de apoyo con el usuario, reorganizar estructuralmente la organización, aplicar encuestas, realizar reuniones entre los trabajadores y fortalecer lazos.

El objetivo fundamental de este trabajo de grado fue analizar el servicio e intervenir por medio de herramientas gerenciales para abordar todos los problemas que no permitían optimizar los servicios prestados. De este modo, se inició desde un diagnóstico situacional del Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña, el diagnóstico situacional interno se llevó a cabo mediante la matriz DOFA permitiendo identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el análisis externo se logró mediante la utilización del instrumento PESTAL donde se pudo analizar las situaciones presentes en el contexto externo del Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña, pues con este se parte de variables establecidas previamente de enfoque político, económico, social,

tecnológico, ambiental y legal, una vez se realizó el diagnóstico situacional del consultorio se identificaron problemáticas respecto a la prestación de los servicios en salud que ponen en riesgo el funcionamiento del Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña, los profesionales que allí laboran y a los pacientes, concluyendo que el servicio prestado a la población es ineficiente respecto a la normatividad regida por el ministerio de salud, por lo cual fue necesario implementar las estrategias planteadas anteriormente con el fin de mejorar los servicios ofertados, cumplir con los requisitos descritos por el ministerio de salud para el correcto funcionamiento y así optar a futuro por habilitar los servicios de medicina alternativa y continuar prestado los servicios de medicina general.

Entre las fallas del servicio se identificó la implementación incompleta de la política de seguridad del paciente que no cumple con todos los requisitos para prestar un servicio seguro a los colaboradores y pacientes del Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña para lo cual se recomendó la implementación del protocolo de Londres, además se identificó un mal clima laboral lo que directamente perjudica la buena atención de los pacientes, por lo cual fue necesario intervenir por medio de la metodología de Kotter para comenzar a crear un cambio organizacional que beneficie una atención de calidad, oportuna y segura. Debido a esto se concluye que la implementación de estas herramientas gerenciales nos abrirá un camino para el equilibrio y empoderamiento del consultorio y es un apoyo para la toma de decisiones en pro de fortalecer la cultura y el servicio que orientara al cumplimiento de la visión de la empresa.

Así mismo, se hacen algunas recomendaciones entre las que están el hecho de que se sugiere el análisis de causa de los incidentes y eventos adversos para prevenir todos estos

posibles casos en el Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña, y además se recomienda que se asegure correctamente la identificación del paciente en los servicios asistenciales ya que en el consultorio muchas veces los pacientes al no tener identificación son confundidos con pacientes transitorios del mismo, para lo cual se sugiere la aplicación de una manilla de identificación para los pacientes que ingresan para realización de procedimientos menores.

También se recomienda la aplicación del protocolo Londres con el fin de prevenir y solucionar incidentes clínicos o eventos adversos. Por otra parte, se sugiere la aplicación de las diversas estrategias como la generación de nuevos servicios y clientes, el uso activo del marketing digital, el uso de las redes de consultorio y campañas de trabajo y fidelización. Todo con el fin de mejorar de forma clara y evidente las condiciones actuales del consultorio.

Por otra parte, se recomienda implementar el sistema de auditoria interna para minimizar los riesgos en la atención, realizar educación continua a los colaboradores y pacientes sobre la política de seguridad del paciente, implementar los 8 pasos de Kotter para alcanzar los beneficios que no entregaría el cambio y realizar evaluaciones de desempeño por medio de una lista de verificación semestral a cada uno de los empleados, con el fin de comprobar el grado de desempeño de los objetivos propuestos a nivel individual.

Bibliografía/Webgrafía

- Acuña, Z. (2013). *Información general Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña*. Bogotá, Colombia: Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña.
- Avello, M., y Cisternas, I. (2010). Fitoterapia, sus orígenes, características y situación en Chile. *Rev. méd. Chile*, 138(10): 1288-1293. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0034-98872010001100014&script=sci_arttext&tlng=en.
- Bermúdez, A., Oliveira, M., y Velázquez, D. (2005). La Investigación etnobotánica sobre plantas medicinales: Una revisión de sus objetivos y enfoques actuales. *INCI*, 30(8), 453-459. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442005000800005&lng=es
- Comisión de Regulación en Salud. (2009). *Acuerdo 08 de 2009*. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/acuerdo-08-de-2009.pdf>
- Eizayaga, J. (2012). *¿En qué consiste la homeopatía?* Recuperado de http://homeos.org/wp-content/uploads/2014/08/En_que_consiste_la_homeopatia.pdf

Hernández de Rojas, A. (2019). ¿Qué es la homotoxicología? Recuperado de

<https://www.apetp.com/index.php/homotoxicologia/>

Instituto Nacional del cáncer. (s.f.). *Evento adverso*. Recuperado de

<https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones/diccionario/def/fenomeno-adverso>

Institutos Nacionales de la Salud. (2004) *¿Qué es la medicina complementaria y*

alternativa? Recuperado de

<https://nccih.nih.gov/sites/nccam.nih.gov/files/informaciongeneral.pdf>

Ipinza M. (2007). Calidad y Atención Integral de Salud: dos conceptos inseparables.

CuadMédSoc, 47 (1):5-17.

Kotter, J. (1995). *Liderando el Cambio: Por Qué los Esfuerzos de Transformación*

Fracasan. Recuperado de

<http://dii.uchile.cl/~eolguin/G%20del%20C/docs/Cambio%20y%20Gestion%20del%20cambio/Liderando%20el%20cambio%20John%20Kotter.pdf>

Leal, H., Carmona, E., López, N., González, J. (2014). Sesión única de ultrasonido

focalizado más radiofrecuencia en destrucción de adiposidades. *Dermatol Rev Mex*,

58:127-133 Recuperado de [http://www.medigraphic.com/pdfs/derrevmex/rmd-](http://www.medigraphic.com/pdfs/derrevmex/rmd-2014/rmd142b.pdf)

[2014/rmd142b.pdf](http://www.medigraphic.com/pdfs/derrevmex/rmd-2014/rmd142b.pdf)

Ministerio de la Protección Social. (2006). *Decreto 1011 de 2006*. Recuperado de

https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_1011_2006.htm

Ministerio de la Protección Social. (s.f.). *Manual para la elaboración de planes de mejoramiento en acreditación*. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/CA/manual-elaboracion-planes-mejoramiento-acreditacion.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2014). *Lista de chequeo para las buenas prácticas de seguridad de pacientes obligatorias*. Recuperado de <http://www.consultorsalud.com/sites/consultorsalud/files/Lista%20de%20chequeo%20para%20las%20buenas%20pr%25C3%25A1cticas%20de%20seguridad%20de%20pacientes%20obligatoria%202013.pdf>

Ministerio de salud. (1994). *Resolución 2927 de 1994*. Recuperado de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCi%C3%93N%205261%20DE%201994.pdf

Ministerio de salud. (1998). *Resolución 2927 de 1998*. Recuperado de <https://www.cancer.gov.co/images/pdf/NORMATIVA/RESOLUCIONES/19.%20resolucion-2927-1998.pdf>

Ministerio de salud. (2002^a). *Resolución 1439 de 2002*. Recuperado de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCI%C3%93N%201439%20DE%202002.pdf

Ministerio de salud. (2002^b). *Resolución 1474 de 2002*. Recuperado de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCI%C3%93N%201474%20DE%202002.pdf

Ministerio de salud. (2007). *Ley 1164 de 2007*. Recuperado de

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201164%20DE%202007.pdf

Organización Mundial de la Salud. (1999). *Complementary and Alternative Medicines and Therapies*. Washington, Estados Unidos: Oficina Regional de la OMS para las Américas/Organización Panamericana de la Salud.

Organización Mundial de la Salud. (2019). *Seguridad del paciente*. Recuperado de

https://www.who.int/topics/patient_safety/es/

Organización Panamericana de Salud. (s.f.). *Concepto de Buenas Prácticas en Promoción de la Salud en el Ámbito Escolar y la Estrategia Escuelas Promotoras de la Salud*.

Recuperado de http://gestionensalud.medicina.unmsm.edu.pe/wp-content/uploads/2015/08/MS_RB_08_Concepto_Buenas_Practicas.pdf

Pavón, P. (2004). *La importancia de la administración en salud*. Recuperado de

<https://www.medigraphic.com/pdfs/veracruzana/muv-2004/muv041d.pdf>

Rojas, J. (2012). Servicios de medicina alternativa en Colombia. *Rev. salud pública*, 14(3):

468-477, 2012 <https://scielosp.org/pdf/rsap/2012.v14n3/470-477/es>

Sanitas. (2019). *¿En qué consiste la quiropraxia?* Recuperado de

<https://www.sanitas.es/sanitas/seguros/es/particulares/biblioteca-de-salud/medicina-alternativa/quiropaxia.html>

- Santillan, C. (2017). *Masaje shiatsu como tratamiento complementario en pacientes con dolor osteomioarticular de la casa del adulto mayor “virgen del carmen”, del cantón chambo en el período enero- junio 2016*. Tesis de pregrado. Riobamba, Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo. Recuperado de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/3720/1/UNACH-EC-FCS-TER-FIS-2017-0014.pdf>
- Sosa, M. (2015). Auriculoterapia: una opción para sanar. *RDU*, 16(9). Recuperado de <http://www.revista.unam.mx/vol.16/num9/art77/art77.pdf>
- Zorrilla, J. y Aguilar, F. (2005). Un vistazo a la medicina alternativa. *Plast & Rest Neurol*, 4 (1-2): 67-74. Recuperado de http://www.medigraphic.com/pdfs/plasticidad/prn-2005/prn051_2j.pdf

Anexos

Anexo 1. Encuesta de satisfacción a los clientes.

Consultorio de Medicina Alternativa Dra. Zuridna Acuña

Encuesta de satisfacción del usuario

Nombre del usuario:

Documento de identidad:

1. Califique la atención recibida

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Aceptable
- d) Mala

2. Califique la atención de la recepcionista

- a) Excelente
 - b) Buena
-

c) Aceptable

d) Mala

Califique la atención del personal asistencial

a) Excelente

b) Buena

c) Aceptable

d) Mala

¿Cómo conoció la entidad?

a) Recomendación de Familiar o conocido

b) Red social cual _____

c) Folletos

Observaciones o sugerencias:

Consideraciones legales

Bogotá D.C., _____

Señores
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EN CIENCIAS DE LA SALUD - FUCS
 Facultad de Ciencias Sociales, Administrativas y Económicas
 Ciudad

Cordial saludo,

Yo, JURIDICA ALCOSA BUITRAGO, identificado con CC 52816015 de BOGOTÁ, en mi calidad de REPRESENTANTE LEGAL cargo MEDICA Y PROPIETARIA de la empresa CONSORTIO DE MEDICINA ALTERNATIVA manifiesto que MANA FERNANDA BALON, identificado con cédula de ciudadanía No. 1082889410 de SANTA MARTA, estudiante del programa de GERENCIA EN SALUD de la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud - FUCS, ha informado a esta institución su intención de adelantar el proyecto académico denominado "FORO DE ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA EN SALUD", cuyo desarrollo requiere el acceso y uso de información administrativa, comercial y financiera relativa a la empresa, que puede tener carácter confidencial.


Dado lo anterior, se autoriza al estudiante a utilizar la información confidencial que la empresa entregue para el desarrollo del proyecto, siempre y cuando el estudiante, a través de la firma del presente documento se obligue a:

- (1) Mantener en carácter confidencial y privado la información revelada por la empresa en virtud o con ocasión del desarrollo del proyecto.
- (2) Usar con fines estrictamente académicos toda información, sea o no confidencial, entregada por la empresa para el desarrollo de su proyecto y/o de la cual tenga conocimiento en virtud o con ocasión del proyecto.
- (3) No utilizar la información confidencial con fines comerciales, así como tampoco ninguno de los productos (documentos, metodología, procesos y demás) que se deriven de la información entregada por la empresa.
- (4) No revelar, divulgar, exhibir, mostrar, comunicar, reproducir, utilizar y/o emplear la información confidencial, con ninguna persona natural o jurídica, ni en su favor ni en favor de terceros.
- (5) Proteger la información confidencial para evitar su divulgación no autorizada
- (6) No proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente, información alguna de las actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la empresa (área, institución, sector) durante la duración del proyecto.

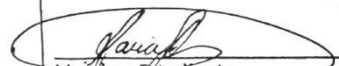
Teniendo en cuenta el alcance el proyecto, manifiesto conocer que la información y resultados que se obtengan del proyecto podrían llegar a convertirse en artículos, estudios de caso o cualquier otro documento que como herramienta didáctica apoyará la formación de los estudiantes de la Institución y el campo de conocimiento de su disciplina, siendo posible que dichos resultados puedan ser publicados y socializados ante la comunidad académica.

En caso de que alguna(s) de las condiciones anteriores sea(n) infringida(s), la empresa podrá ejercer las acciones judiciales (civiles y penales) que considere pertinentes, para obtener el resarcimiento de los daños y perjuicios que pudieren derivar de la conducta del estudiante.

Atentamente,


 Nombre JURIDICA ALCOSA B
 C.C. 52816015

Acepto,


 Nombre Estudiante
 C.C. 1082889410

Vi
 gil
 ad
 a
 Mi
 ne
 du
 ca
 ción

