



Libertad y Orden

Ministerio de la Protección Social  
República de Colombia



*INFORME PILOTO DE PREMIOS*



**pars**  
Programa de Apoyo a la Reforma de Salud



**REPÚBLICA DE COLOMBIA**

**MINISTERIO DE SALUD**

**PROGRAMA DE APOYO A LA REFORMA DE SALUD**

**CRÉDITO BID 910/OC-CO**

**SARA ORDOÑEZ NORIEGA**

**MINISTRA DE SALUD**

**DAVID BERSH ESCOBAR**

**VICEMINISTRO DE SALUD**

**JOSÉ ANCÍZAR JIMÉNEZ GUTIÉRREZ**

**DIRECTOR EJECUTIVO PROGRAMA DE APOYO A LA**

**REFORMA DE SALUD**

**BOGOTÁ**

**JUNIO DE 2001**

**REPÚBLICA DE COLOMBIA**  
**MINISTERIO DE SALUD**  
**PROGRAMA DE APOYO A LA REFORMA DE SALUD**  
**CREDITO BID 910/OC-CO**

*PROYECTO: EVALUACIÓN Y AJUSTE DE LOS PROCESOS,  
ESTRATEGIAS Y ORGANISMOS ENCARGADOS DE LA OPERACIÓN  
DEL SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD PARA LAS  
INSTITUCIONES DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS*

*COMPONENTE INCENTIVOS*  
**INFORME PILOTO DE PREMIO**

*Consortio Asociación Centro de Gestión Hospitalaria –  
Canadian Council on Health Services Accreditation - Qualimed*



## **EQUIPO DE TRABAJO**

**PATRICIA GÓMEZ DE LEÓN**  
DIRECTORA DEL PROYECTO  
DIRECTORA EJECUTIVA  
CENTRO DE GESTIÓN HOSPITALARIA

**ENRIQUE RUELAS BARAJAS**  
DIRECTOR  
QUALIMED

**ELMA HEIDEMANN**  
DIRECTORA EJECUTIVA  
CANADIAN COUNCIL ON HEALTH SERVICES ACCREDITATION

**NORMA ORJUELA DE DEEB**  
COORDINADORA ACREDITACIÓN IPS

**MANUEL IGNACIO CAMACHO MONTOYA**  
COORDINADOR ACREDITACIÓN EPS

**CARMEN ELISA NUÑEZ SAAVEDRA**  
COORDINADORA AUDITORIA

**LUZ STELLA RESTREPO RESTREPO**  
COORDINADORA INCENTIVOS

**TERESA MARGARITA TONO RAMÍREZ**  
COORDINADORA INFORMACIÓN A USUARIOS

**SERGIO HORACIO LUENGAS AMAYA**  
COORDINADOR REQUISITOS ESENCIALES

**CHANTAL MARIN-COMEAU**  
INVESTIGADORA ACREDITACIÓN IPS

**CARLOS ALFONSO KERGUELEN BOTERO**  
INVESTIGADOR ACREDITACIÓN EPS - IPS

**CLAUDIA POSSE VELÁZQUEZ**  
INVESTIGADORA ACREDITACIÓN EPS

**SANDRA LILIANA RUBIANO SALAMEA**  
INVESTIGADORA AUDITORIA

**DIANA MARGARITA PINTO MASIS**  
INVESTIGADORA INCENTIVOS

**HENRY MAURICIO GALLARDO LOZANO**  
INVESTIGADOR INCENTIVOS

**OFELIA POBLANO VERASTEGUI**  
INVESTIGADORA INFORMACIÓN A USUARIOS

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>1. OBJETIVOS</b>	<b>9</b>
1.1 OBJETIVO GENERAL	9
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
<b>2. HIPÓTESIS</b>	<b>10</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>11</b>
3.1 SELECCIÓN DE INSTITUCIONES	11
3.2 SELECCIÓN DE EVALUADORES	12
3.3 ESTUDIO DE INSTITUCIONES	12
3.4 ENTREVISTAS	13
3.5 ESCALAS DE MEDICIÓN	14
3.5.1 ESCALA DE MEDICIÓN DE DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA Y DESARROLLO DE ESTRATEGIAS.	14
3.5.2 ESCALA DE MEDICIÓN DEL LIDERAZGO.	15
3.5.3 ESCALA DE MEDICIÓN DEL APRENDIZAJE SOBRE INSTITUCIONES EXITOSAS.	15
<b>3.6 RESULTADOS Y ANÁLISIS GLOBAL</b>	<b>16</b>
<b>ANEXOS</b>	
ANEXO A. HOJAS DE VIDA EVALUADORES	
ANEXO B. GUÍA DE VERIFICACIÓN	

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO 1.</b> PARTICIPANTES DEL PREMIO CALIDAD EN SALUD COLOMBIA	11
<b>CUADRO 2.</b> ENTREVISTAS REALIZADAS POR INSTITUCIÓN	13
<b>CUADRO 3.</b> HIPÓTESIS POR INSTITUCIÓN	17
<b>CUADRO 4.</b> TOTAL DE HIPÓTESIS POR NIVEL	17

## LISTA DE ANEXOS

**ANEXO A.** HOJA DE VIDA DE EVALUADORES SELECCIONADOS.

**ANEXO B.** GUÍA DE VERIFICACIÓN.



## INTRODUCCIÓN

Este documento recoge la etapa final del Componente de Incentivos - Premio, cuyo objetivo fue probar que las organizaciones participantes en el Premio han desarrollado e implementado estrategias y actividades de mejora, con base en el diagnóstico hecho durante el proceso del Premio Calidad en Salud Colombia.

Todo lo anterior para validar la existencia de un instrumento de gestión que incentivara a las instituciones a mejorar en el tiempo.

El trabajo de evaluación y análisis de los instrumentos desarrollados por el Premio, como medio de mejoramiento institucional, incluyó 11 instituciones de diferentes regiones del país, de distintos niveles de complejidad, tanto en instituciones públicas como privadas y en algunas instituciones que hubieran sido ganadoras y/o finalistas en el Premio y otras que no. Se incluyeron 6 instituciones privadas y 5 públicas y con representación de regiones tan diversas como Santander, Tolima, Antioquia, Valle, Cundinamarca y Bogotá.

Un grupo de 2 evaluadores del Premio Calidad en Salud Colombia, examinó cada institución a partir del informe de retroalimentación del año o años en los que participó en el Premio y validó las oportunidades de mejoramiento encontradas frente a los planes de mejoramiento y a sus logros. Esto se llevó a cabo a través de un instrumento de verificación que se aplicó en la muestra de 11 instituciones prestadoras de servicios.

El estudio se llevó a cabo a través de entrevistas personalizadas con los directores y responsables de áreas asistenciales y administrativas de cada misma y se comprobó la información con otros profesionales y personal operativo de la institución. Cada evaluador realizó 5 encuestas, esta información se complementó con las entrevistas y sirvió de base para ubicar a las instituciones en las 3 escalas de calificación. Un análisis posterior de toda la información recogida fue hecho por expertos y por los evaluadores que trabajaron en la prueba en una reunión que duró 8 horas.

Para terminar vale la pena destacar que el proceso se llevó a cabo satisfactoriamente, que se cumplieron los objetivos propuestos en los tiempos acordados en el cronograma presentado. Hoy el país posee un instrumento de gestión que promueve el mejoramiento institucional y que se constituye como una forma de incentivo institucional positivo.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar que las organizaciones participantes en el Premio han desarrollado e implementado estrategias y actividades de mejora, con base en el diagnóstico hecho durante el proceso del Premio Calidad en Salud Colombia, tanto en las organizaciones públicas como en las privadas.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Comprobar si unas directivas comprometidas con la gestión y calidad, garantizan y fortalecen el proceso de mejoramiento institucional.
- Confirmar si el Premio logra identificar, documentar y difundir las mejores prácticas con el fin de promover la excelencia y facilitar el desarrollo de otras instituciones del sector.

## 2. HIPÓTESIS

- El Premio es un medio que fomenta el proceso de mejoramiento institucional.
- Se facilita el mejoramiento institucional cuando hay un liderazgo estable, activo y decidido.
- Las experiencias exitosas identificadas durante el proceso del Premio han servido para el aprendizaje de otras instituciones del sector.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 SELECCIÓN DE INSTITUCIONES

Se analizaron todas las instituciones que han participado en el premio desde 1.998, seleccionando dos grupos: los finalistas y los participantes no finalistas, evaluando que en ambos grupos hubiese participantes tanto del sector público como el privado y con representación de diferentes áreas geográficas del país.

**Cuadro 1. Participantes del premio calidad en salud Colombia**

<b>AÑO</b>	<b>FINALISTAS</b>	<b>CIUDAD</b>
1998 - 1999	Centro Médico Imbánaco	Cali
1998 - 1999	Fundación Oftalmológica de Santander	Bucaramanga
1998 - 1999	Hospital San Vicente de Paúl	Medellín
2000	Centro Dermatológico Federico Lleras Acosta	Bogotá
2000	Hospital Pio X	Tebaida
2000	Hospital Regional del Líbano	Líbano
2000	Hospital Pablo Tobón Uribe	Medellín

	<b>NO FINALISTAS</b>	<b>CIUDAD</b>
1998 - 1999	Hospital la Samaritana	Bogotá
1998 - 1999	Clínica el Rosario	Medellín
2000	Hospital de Suba	Bogotá
2000	Fundación Cardio Infantil	Bogotá

### **3.2 SELECCIÓN DE EVALUADORES**

Los evaluadores fueron escogidos teniendo en cuenta su amplia experiencia en la implementación de Premios de Calidad. Todos los evaluadores escogidos debían pertenecer al grupo técnico del Premio Colombiano a la Calidad (Corporación Calidad de Colombia) y al Premio Calidad en Salud Colombia (Centro de Gestión Hospitalaria). Además debían haber participado en la prueba de validez y confiabilidad del Premio, que se llevó a cabo bajo un proyecto financiado por Colciencias y la Fundación Corona.

De los evaluadores propuestos por la base de datos fueron escogidos por el Comité de Dirección del Centro de Gestión Hospitalaria 2 personas, cuyas hojas de vida se anexan (Ver anexo A).

### **3.3 ESTUDIO DE INSTITUCIONES**

Las instituciones fueron distribuidas entre los evaluadores. Se les enviaron los informes de postulación de las instituciones y los documentos de retroalimentación, en los cuales se habían consignado las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de cada institución. Este material fue estudiado por los evaluadores para tener el panorama global y específico de cada organización y pudieran entonces preparar la entrevista.

### 3.4 ENTREVISTAS

Se hicieron en total 28 entrevistas con los cuadros directivos de cada institución seleccionada, aplicando la encuesta que se anexa. (Ver anexo B. Guía de verificación).

Las 11 instituciones fueron visitadas por 2 evaluadores durante 2 semanas y cada visita tomó entre 6 y 8 horas. Se entrevistó en primera instancia al director, seguido de otras personas del nivel directivo de primera y segunda línea. En algunos casos se entrevistaron otros profesionales y trabajadores para corroborar la información. Se utilizó la encuesta como instrumento de apoyo, pero se profundizó en los tópicos que los evaluadores consideraron pertinentes, aunque no fueran parte de la encuesta.

**Cuadro 2. Entrevistas realizadas por institución**

INSTITUCIÓN	CARGO DEL ENTREVISTADO	NOMBRE
FUNDACIÓN OFTALMOLOGICA SANTANDER	Gerente General Director Administrativo Jefe de División de Servicios Capitados	Jorge Ricardo León Gilberto Ramírez Nelson Morales
HOSPITAL SAN VICENTE DE PAÚL	Secretario General Gerente Financiera y Administrativa	Jorge Jiménez Gladys Idárraga
CENTRO DERMATOLÓGICO FEDERICO LLERAS	Director General Jefe administrativa	Luisa Porras Diana Caldas
HOSPITAL PIO X	Director Ingeniero de Sistemas Asesor de Costos y mercadeo	Gloria Jaramillo Sandra Arango Liliana Vega
HOSPITAL REGIONAL DEL LÍBANO	Gerente Jefe de Planeación Jefe de recursos humanos Auditor Médico	Victor H. Castellanos Germán Peñalosa María Miranda Rafael Granados

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>CARGO DEL ENTREVISTADO</b>	<b>NOMBRE</b>
HOSPITAL LA SAMARITANA	Subgerente de Atención al Usuario Jefe de Consulta Externa	Diego Villarraga Alexandra Umaña
CLINICA EL ROSARIO	Director Director Administrativo	Laura Mejía Olga Lucia Zuluaga
HOSPITAL PABLO TOBÓN URIBE	Director Jefe de calidad	Andrés Aguirre Patricia Estrada
HOSPITAL DE SUBA	Gerente Jefe de Gestión Pública y Autocontrol Jefe División Administrativa	Susana Ferreira Gloria Osorio María de los Angeles Ramírez
CENTRO MÉDICO IMBANACO	Director Jefe de Mercadeo Gerente Administrativo	Armando González María Pulgarín Elizabeth Mena
FUNDACION CARDIO INFANTIL	Jefe de Planeación Jefe de Recursos Humanos	María Valbuena Sonia Samán

### **3.5 ESCALAS DE MEDICIÓN**

Para efectos de tabular la información con la mayor objetividad, se diseñaron 3 escalas que se explican a continuación.

#### **3.5.1 Escala de medición de diagnóstico, elaboración de planes de mejora y desarrollo de estrategias.**

- Las instituciones participan en el Premio y abandonan (ignoran el diagnóstico).
- Las instituciones participan y siguen en lo mismo (elaboraron planes pero no se observa o es muy pobre y parcial el seguimiento a las estrategias)



desarrolladas; no hay responsables, no es un proceso sistemático y los logros no responden al enfoque).

- Las instituciones participan en el Premio buscando prestigio y este esfuerzo sirve para incentivar el mejoramiento.
- Las instituciones participan y mejoran continuamente (mejoran enfoques, los implementan, los monitorean sistemáticamente y obtienen logros acordes con el enfoque. Además hay una cultura organizacional).

### **3.5.2 Escala de medición del Liderazgo.**

- En las instituciones en que cambiaron de directivas no se desarrolló o se detuvo el proceso de mejoramiento iniciado con el proceso del Premio.
- En las instituciones donde no existe un liderazgo claro o no está comprometido, a pesar de que el director y el nivel directivo no hubieran cambiado, no se desarrolló y/o no hubo continuidad en el proceso de mejoramiento iniciado a raíz del premio.
- En las instituciones en que cambiaron de directivas, pero existía un primer nivel directivo comprometido, se continuó el proceso de mejoramiento iniciado por el Premio.
- Las instituciones que cuentan con un director y un grupo directivo de primer nivel estable y comprometido continúan y fortalecen el proceso de mejoramiento institucional permanentemente.

### **3.5.3 Escala de medición del aprendizaje sobre instituciones exitosas.**

- Las instituciones en donde han sido identificadas prácticas de gestión exitosas durante el ejercicio del Premio, han sido visitadas por instituciones interesadas en aprender de ellas. También han sido documentadas sus

experiencias y difundidas en los medios más importantes del sector y de otros sectores, a nivel nacional e internacional.

- Las instituciones en donde han sido identificadas prácticas exitosas han sido visitadas por otras instituciones interesadas en aprender de ellas, a pesar de que dichas prácticas no hayan sido difundidas en los medios más importantes del sector y de otros sectores.
- Las instituciones en donde se han identificado prácticas exitosas no han sido visitadas por otras instituciones, a pesar de que dichas prácticas hayan sido difundidas en los medios más importantes del sector y de otros sectores.
- Las instituciones en donde han sido identificadas prácticas de gestión exitosas, no han sido visitadas por otras instituciones, sus prácticas no han sido difundidas en los medios más importantes del sector y de otros sectores a nivel nacional e internacional.

### **3.6 RESULTADOS Y ANÁLISIS GLOBAL**

A continuación se presentan los resultados de las encuestas y su interpretación. Las hipótesis con las cuales se contrastaron los resultados fueron:

1. El Premio es un medio que facilita el proceso de mejoramiento institucional.
2. Se facilita el mejoramiento institucional cuando hay un liderazgo estable, activo y decidido.
3. Las experiencias exitosas identificadas durante el proceso del Premio han servido para el aprendizaje de otras instituciones del sector.

**Cuadro 3. Hipótesis por institución**

<b>INSTITUCIONES</b>	<b>HIPÓTESIS 1</b>	<b>HIPÓTESIS 2</b>	<b>HIPÓTESIS 3</b>
Fundación Oftalmológica de Santander	1	1	4
Hospital Universitario La Samaritana	1	1	2
Hospital Regional del Líbano E.S.E	2	4	1
Fundación Cardio infantil	1	2	4
Centro Dermatológico Federico Lleras	4	4	3
Hospital San Vicente de Paúl	1	4	1
Clínica El Rosario	2	2	4
Hospital Pablo Tobón Uribe	4	4	1
Hospital del Suba	4	4	2
Hospital Pío X La Tebaida	4	4	2
Centro Médico Imbanáco	4	4	1

**Cuadro 4. Total de Hipótesis por nivel**

<b>TOTAL POR NIVEL</b>	<b>HIPÓTESIS 1</b>	<b>HIPÓTESIS 2</b>	<b>HIPÓTESIS 3</b>
Total Nivel 1	4	2	4
Total Nivel 2	2	2	3
Total Nivel 3	0	0	1
Total Nivel 4	5	7	3
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

**Hipótesis 1: El premio es un medio que facilita el proceso de mejoramiento institucional.**

**Escala de medición: Elaboración de planes de mejora y desarrollo de estrategias y procedimientos de mejora.**

- Cinco (5) de las once (11) instituciones (45,5%) evaluadas se pueden clasificar en el nivel 4, y cuatro (4) (36,4%) en el nivel 1.
- Los criterios del Premio se constituyen en un medio que facilita el mejoramiento.
- Las personas, aún en casos en los que no se han hecho planes posteriores de mejora, reconocen la bondad de utilizar los criterios del Premio para medirse y más aún para reconocer las acciones que derivan en un mejoramiento de la gestión.
- Un modelo de gestión basado en el Premio requiere alinear los objetivos estratégicos de la institución con los planes de mejoramiento sugeridos en los ejercicios de retroalimentación del Premio.
- Uno de los inconvenientes que genera el tomar el premio como referencia parcial y no como modelo de gestión, es que la evaluación de un año a otro es menos favorable como en los casos de la Fundación Oftalmológica de Santander y Fundación Cardio Infantil (esta situación provocó resentimiento).

**Hipótesis 2: Se facilita el mejoramiento institucional cuando hay un liderazgo estable, activo y decidido.**

**Escala de medición: Liderazgo.**

- Siete (7) de las once (11) organizaciones entrevistadas clasifican en el nivel 4.
- La hipótesis se valida en las organizaciones en las que no ha habido un compromiso claro por parte del grupo de alta dirección con el desarrollo de planes y programas coordinados, el mejoramiento institucional es menos evidente y más lento.
- No se identificó una organización en la cual no fuera explícito el interés por el mejoramiento o la calidad.

**Hipótesis 3: Las experiencias exitosas identificadas durante el proceso del premio han servido para el aprendizaje de otras instituciones del sector.**

**Escala de medición: Aprendizaje de instituciones exitosas.**

- Las instituciones reconocen en el Hospital Pablo Tobón Uribe una institución de la cual se puede aprender.
- Se reconoce que las instituciones ganadoras o que se mencionan en el Premio han desarrollado una capacidad de gestión mayor y por lo tanto son vistas como ejemplo.

- El aprendizaje de las instituciones exitosas es anecdótico. No se identifica un proceso sistemático e integral de estudio y aprendizaje de otras prácticas ni se evidencia el interés por enseñar las propias.