

**LA IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE
CALIDAD EN LOS PROCESOS MISIONALES DE LAS EMPRESAS PRESTADORAS
DE SERVICIOS DE SALUD EN COLOMBIA**

SANDRA MILENA BAQUERO GÓMEZ

AUTOR

LUIS GABRIEL FERRER

ASESOR

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO

BOGOTÁ

2014

Resumen

La importancia del sistema de Gestión de calidad en las Empresas Prestadoras de Servicios de salud se basa en la planeación estratégica, mejoramiento continuo y en los requisitos normativos de los diferentes entes de control, de los cuales se observa los esfuerzos que hace el Estado Colombiano por asegurar una atención en Salud que esté acorde con las necesidades de los usuarios. Se determina que el grado de implementación de este sistema en la actualidad es bajo, encontrando pocas Empresas de este Sector certificadas, colocándolas en desventaja frente al mercado cambiante y exigente. Encontrando por otro lado Empresas que reflejan casos exitosos después de su implementación, aportando grandes y positivos cambios dentro de su organización como culturales, administrativos y asistenciales, acompañados del compromiso y dedicación de sus colaboradores y de las diferentes herramientas administrativas de control que ayudaran, complementaran y fortalecerán la continuidad de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Palabras clave: Empresas prestadoras de Servicios de Salud, Planeación Estratégica, Sistema de Gestión de Calidad, Mejora continua y ventaja competitiva.

Introducción

Uno de los principales obstáculos que enfrentan las organizaciones del Sector Salud es la ausencia de métodos, procesos y procedimientos documentados y actualizados. La falta de documentación no permite tener una memoria organizacional, concentrada en individuos aislados interpretando y aplicando cada cual los procesos a su manera. En estas circunstancias es muy difícil definir parámetros de rendimiento, establecer normas o definir metas de resultado; De lo anterior se observa que una de las quejas más frecuentes de los usuarios con respecto a la atención del servicio, son las demoras en la atención de sus citas, los interminables trámites que deben realizar estos para acceder a ciertos servicios, la falta de capacitación al personal en temas relacionados con la atención al usuario, hacen que las personas se sientan vulneradas y no satisfechas con el servicio prestado al no encontrar funcionarios dispuestos a escuchar y a solucionar sus inconvenientes.

Como consecuencia de lo anterior y teniendo en cuenta la importancia del Sistema de Salud en el País, el autor de este ensayo se centrara en mostrar el valor que tiene la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud , con el fin de que estas sean diferenciadas de sus competidores desarrollando e implementando nuevas prácticas, y de esta manera incrementar la satisfacción de sus usuarios y mejorar en sus procesos misionales, creando con esto una ventaja competitiva frente al mercado, empleados más comprometidos y con sentido de pertenencia.

LA IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS PROCESOS MISIONALES DE LAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD EN COLOMBIA

Ventaja competitiva y calidad en el Sector Salud

Para conceptualizar el término de ventaja competitiva y calidad en el Sector Salud, primero se debe definir el término de planeación estratégica, ya que su finalidad es contribuir a mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios con los servicios prestados y el producto entregado. Este concepto es la base de toda organización es por ello que por medio de él se define la filosofía organizacional y se logra construir la identidad de cada una de ellas.

En cualquier organización sin importar el sector al cual pertenezca, la planeación debe ser un requisito fundamental, en primera medida porque este es un paso elemental del ciclo del desarrollo de su actividad; especialmente para el caso de las Entidades de Salud, esta planeación permitirá conocer y desarrollar adecuadamente el enfoque u objetivo al que se van a dirigir, al igual que los otros sectores económicos este se sub-divide en diferentes especialidades. Conocer cuál es mi misión y visión así como determinar el desarrollo y medición de los procesos permitirá realizar evaluaciones permanentes que brindaran oportunidades de mejora que como consecuencia convertirán a la institución en una empresa más competitiva.

La planeación estratégica dentro de las entidades de salud tiene un gran impacto ya que se trata de estructurar el proceso para atender las necesidades de un derecho conexo al derecho

fundamental consagrado dentro de la constitución nacional como es el de la vida, se refiere al derecho a la atención en salud como lo expresa el Ministerio de Salud (2012): “universalidad, equidad, complementariedad, concurrencia, interculturalidad, igualdad, enfoque diferencial, atención integral, integrada y continua, acción intersectorial por la salud, participación social comunitaria y ciudadanía decisoria y paritaria, calidad, sostenibilidad, eficiencia, transparencia, progresividad e irreversibilidad”.

De acuerdo a lo anterior se muestra la importancia de la planeación estratégica en las Empresas Prestadoras de Salud ya que de la estructura de sus procesos y de sus protocolos de atención dependerá la satisfacción del servicio entregado y recibido por los usuarios.

Se considera que para estructurar un buen diseño de planificación estratégica primero la Empresa tendrá que conocer el propósito principal de la misma, para así poder establecer cuál es la misión de su organización, como segunda acción la empresa deberá saber hacia dónde va y a dónde quiere llegar para así poder establecer la visión de su organización y seguidamente los objetivos estratégicos y estructura organizacional.

A pesar de las grandes limitaciones en las que se encuentra sumergido el sistema de salud en el País, los usuarios o pacientes que recurren a los servicios, en todos los casos buscan acceder a la mejor experiencia que ofrezca el mercado, incluso en los niveles socioeconómicos más bajos, todo paciente o familiar de paciente exige calidad y oportunidad en la atención de sus necesidades, es por esta razón que la ventaja frente a la competencia se convierte en una necesidad de desarrollo y sostenibilidad de cualquier empresa perteneciente a este sector.

Según Porter (1985) denomina: “ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la provisión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes”.

De acuerdo con lo planteado anteriormente por el autor se observa que el valor diferenciador en las organizaciones es el factor clave para atraer nuevos clientes y brindar un producto y/o servicio particular. Teniendo en cuenta la legislación y normatividad que rige a las instituciones de salud en Colombia puede considerarse como apropiada y garante del cumplimiento de los factores mínimos para una atención adecuada, esto refiriéndonos a los estándares mínimos con los que debe contar una institución prestadora de servicios de salud, como son la suficiencia y competencia del personal médico asistencial, calidad de la infraestructura, el adecuado mantenimiento del equipamiento biomédico, calidad de los insumos y dispositivos médicos además de muchos otros factores evaluables, que determinan si una Institución Prestadora de Salud es apta para la prestación de los servicios de salud o no lo es. No obstante la percepción del sistema de salud ante la comunidad es baja, derivado en que en el País no existe un sistema confiable y óptimo, debido a que los recursos asignados para el sector no son suficientes y la tramitología que enmarca las solicitudes o autorización de servicios lo convierten en un sistema insuficiente y estructuralmente débil.

Es necesario cambiar la percepción de los usuarios frente a las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud, ya que por ser una Institución del sector de salud la catalogan como una Empresa de mala calidad con demasiada tramitología, poca calidad humana, inoportunidad en la asignación y atención de citas médicas. Es por esto que todas aquellas Instituciones prestadoras

de servicios de salud deberán buscar un valor diferenciador que las haga ser reconocidas en el mercado por sus buenos estándares de calidad en la prestación de sus servicios.

Dado lo anterior, es necesario que toda Empresa Prestadora de Servicios de Salud, implemente en su organización todos y cada uno de los esquemas que van encaminados a satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, esto le permitirá competir frente al creciente y volátil mercado.

Para describir el término Calidad en el sector Salud, es preciso determinar el concepto de Calidad, en primera medida este término se puede entender según Fontalvo, (2006) como “la totalidad de funciones, características o comportamientos de un bien producido o de un servicio prestado, que les hace capaces de satisfacer las necesidades de los consumidores” (p.47).

La calidad en el sector salud tiene que estar enfocada en el paciente, logrando mantener la satisfacción de las necesidades explícitas e implícitas de sus usuarios, respetando sus decisiones, cultura, contexto social y sus estructura de necesidades específicas, que hacen a cada paciente un ser único que se comporta de manera diferente, lo cual lo llevan a tener necesidades y expectativas desiguales al momento de acudir a los servicios de salud.

La efectividad en los servicios médicos, no está simplemente relacionado a la tecnología, la automatización, la infraestructura, el conocimiento y la experticia del médico tratante, si no también tiene relación directa con la actitud y aptitud de todas aquellas personas que se encargan de prestar el servicio, es decir desde la persona de vigilancia hasta el médico tratante, estos

deberán estar conscientes de que su trabajo afecta directamente a otras personas y reflexionar acerca de ello orientados hacia la total satisfacción de las necesidades y expectativas de los pacientes, siendo cálidos y humanos en su atención.

Requisitos normativos requeridos para la implementación del sistema de gestión de calidad en las empresas prestadoras de servicios de salud en Colombia

Partiendo de los siguientes requisitos normativos requeridos para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud en Colombia, se puede concluir que todos van encaminados hacia un mismo fin, lograr la calidad en los servicios de salud, buscando la excelencia en la gestión clínica y la humanización de la atención en salud.

Tabla 1 - Normograma

NORMOGRAMA				
TIPO DE NORMA	No	FECHA	INTERPUESTA POR	DESCRPCIÓN
Ley	872	2003	Congreso de Colombia	Esta ley define la creación del Sistema de Gestión de la Calidad, las características del sistema, requisitos para su implementación y funcionalidad en la Rama Ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios.
Decreto	1011	2006	Presidente de la República de Colombia	Este Decreto define el sistema de garantía de calidad de la atención de salud del sistema general de seguridad social en salud; además de esto habla de las disposiciones generales, la organización del Sistema obligatorio de garantía de calidad de la atención de salud del Sistema General de Seguridad Social en salud, del sistema de habilitación, de los procesos de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención de salud, del sistema único de acreditación y del sistema de información para la calidad.

Decreto	133	2010	Presidente de la República de Colombia	Este Decreto define medidas tendientes a garantizar el acceso, oportunidad, continuidad, calidad y eficiencia en la prestación de los servicios; además de esto habla de las medidas tendientes al mejoramiento del flujo de recursos entre entidades responsables de pago de servicios de salud y los prestadores de servicios de salud de igual forma habla de las medidas para racionalizar las actuaciones de las instituciones públicas prestadoras de servicios de salud.
Resolución	1441	2013	Ministerio de Salud y Protección social	Esta resolución establece las condiciones que deben cumplir los prestadores de Servicios de Salud como la capacidad tecnológica y científica, suficiencia patrimonial y financiera, capacidad técnico administrativa, con el fin de habilitar los servicios e implementar el componente de Auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención.
Resolución	1445	2006	Ministerio de la protección social	Esta Resolución establece los lineamientos para el desarrollo del proceso de otorgamiento de la acreditación en salud, como una herramienta para el mejoramiento continuo de la calidad, con la cual las Empresas de Salud desarrollan un proceso constante y sistemático de autoevaluación interna y revisión externa que les permite detectar oportunidades de mejora y afianzar fortalezas.
Resolución	1446	2006	Ministerio de la protección social	Esta Resolución define el sistema de información para la calidad y adopta los indicadores para monitoreo del Sistema obligatorio de garantía de la calidad de la atención en salud.
ISO	9001	2008	Norma Internacional	Esta define la base del Sistema de Gestión de la Calidad, centra todos los elementos de Administración de calidad con los que una Empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus servicios y productos.

Fuente: Elaboración del autor

Grado de implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad en las Empresas

Prestadoras de Servicios de Salud en Colombia

Existen en Colombia varias Entidades certificadoras en la Norma ISO 9001, en este grupo se encuentran el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y certificación, Bureau veritas

Quality International, Corporación Centro de investigación y desarrollo tecnológico, entre otras.

El autor de este ensayo se enfatizara en las Empresas del Sector Salud certificadas por el ICONTEC, ya que esta es conocida como la Entidad máxima acreditada en Colombia.

A continuación se mostraran algunas de las Empresas del Sector Salud certificadas por el ICONTEC.

Tabla 2 - Empresas del Sector Salud Certificadas por el ICONTEC

EMPRESAS DEL SECTOR SALUD CERTIFICADAS POR EL ICONTEC	
RAZON SOCIAL	CIUDAD
CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE ANTIOQUIA CONFAMA	MEDELLIN
CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE CALDAS CONFAMILIARES	MANIZALEZ
CENTRO MEDICO IMBANACO DE CALI SA	CALI
CENTROLAB CIA LTDA	MEDELLIN
CLINICA DE OFTALMOLOGIA DE CALI SA	CALI
COMITÉ REGIONAL DE HABILITACION DE ANTIOQUIA	MEDELLIN
CLINICA EL ROSARIO	MEDELLIN
COOPERATIVA DE HOSPITALES DE ANTIOQUIA	MEDELLIN
DINAMICA IPS	MEDELLIN
EMERGENCIA MEDICA INTEGRAL	MEDELLIN
FUNDACION CLINICA VALLE DEL LILI	CALI
FUNDACION OPERACIÓN SONRISA COLOMBIA	BOGOTA
HOSPITAL EL TUNAL EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO	BOGOTA
HOSPITAL PABLO TOBON URIBE	MEDELLIN
IMEVI LTDA	BOGOTA
INSTITUTO ONCOLOGICO SA	MANIZALEZ
LABORATORIO CLINICO HEMATOLOGICO	MEDELLIN
LABORATORIO CLINICO DE ESPECIALIDADES BOLIVAR	BUCARAMANGA
NEFRON SA	MEDELLIN
QUALITAS BIOQUIMICAS	BOGOTA
SERVICIOS ESPECIALES DE SALUD	MANIZALEZ

Fuente: Elaboración del autor

Según el Icontec (2013) afirma que “Actualmente existen 2500 organizaciones de los diferentes sectores certificadas por esta Entidad, de las cuales solo 58 Empresas pertenecen al sector salud.” De lo anterior se observa que en la actualidad existen muy pocas Empresas del Sector Salud certificadas por el Icontec, lo cual las pone en desventaja frente a las exigencias del mercado, la certificación traería consigo una gran ventaja competitiva, por tal razón existe la necesidad de desarrollar, implementar y divulgar un Sistema de Gestión de Calidad basado en sus principios fundamentales (los cuales se detallaran posteriormente) para así mejorar en la prestación del servicio, incrementar la satisfacción del usuario, mejorar la productividad y eficiencia de la organización entre otros beneficios.

El Sistema de Gestión de Calidad representa una ventaja competitiva para las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud en Colombia

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad permite mejorar en las organizaciones la satisfacción de los usuarios y el desempeño de sus funcionarios, por tal motivo debe ser una de las principales motivaciones para lograr su ejecución y no simplemente la certificación con una norma.

Se debe tener en cuenta que la implementación del Sistema de Gestión de Calidad tiene varios principios, a continuación se detallaran algunos de ellos, como son el enfoque hacia el cliente, el cual estará orientado en atender, satisfacer y exceder las necesidades actuales y futuras del cliente; para lograr que la organización aplique este principio sus objetivos deberán estar alineados con las necesidades y expectativas del cliente.

Como segundo principio se tiene el enfoque basado en procesos, es decir las actividades y los recursos se gestionan como un proceso, lo cual trae resultados que se pueden prever, mejorar, y racionalizar los cuales permitirán identificar los factores que mejoraran las actividades claves de la organización.

Finalmente se encuentra el principio de mejora continua, el cual permite el mejoramiento del desempeño de los empleados y en los diferentes procesos mediante la capacidad mejorada de la organización.

Hoy en día existen muchas organizaciones de diferentes sectores transformadas por la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, tal es el caso de la Fundación Oftalmológica Nacional, Entidad que presta servicios especializados en salud visual, la cual implemento este sistema en el año 2003 con el fin de diferenciarse de la competencia y lograr un mayor posicionamiento en el mercado, lo cual fue logrando a través del tiempo con liderazgo y acompañamiento.

Los beneficios más relevantes que trajo la implementación de este sistema en la Empresa anteriormente mencionada, fue principalmente el compromiso y el sentido de pertenencia que adquirieron sus trabajadores, al verse involucrados durante todo el proceso de desarrollo e implementación del sistema, además de esto mejoraron los tiempos de espera de los usuarios para ser atendidos, simplificaron los tramites disminuyendo las barreras de acceso y mejoraron la atención en sus servicios médicos.

Para obtener buenos resultados en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad se deben tener en cuenta varios factores claves de éxito como los menciona Hurtado (2003) los cuales son “Compromiso de la alta dirección, liderazgo, participación del personal, canales de comunicación claros y efectivos, el sistema de información” (p.195).

El compromiso de la alta dirección es un factor fundamental para la implementación del Sistema de Gestión, ya que sin este no habría un factor motivador para los trabajadores y no se contaría con los recursos necesarios para lograr los objetivos del sistema.

El liderazgo y la participación del personal son otras claves del éxito de la implementación de este sistema, por consiguiente si se forman personas dentro de la organización con el enfoque de calidad en los diferentes procesos, estas fomentarían la aparición de nuevos líderes y entusiasmarían a sus compañeros en el cumplimiento de los objetivos y metas del sistema, ahora bien la participación del personal es fundamental en este proceso ya que con la implementación de este habrían cambios en la organización, los cuales permitirán generar un ambiente de confianza donde se compartan los conocimientos, la experiencia y se discutan abiertamente los problemas y las oportunidades de mejora.

Herramientas que fortalecen el Sistema de Gestión de Calidad en las Empresas Prestadoras de servicios de Salud en Colombia

Existen varias herramientas administrativas que ayudan a fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad en los procesos misionales de las organizaciones, es decir los que desarrollan el objeto social y los que producen los recursos que deben hacer variable la compañía.

Una de estas herramientas es la mejora continua, la cual habría de ser el objetivo permanente de toda organización, para con ello incrementar la ventaja competitiva a través de las capacidades de su grupo de trabajo y sus procesos misionales. Según la metodología de Harrington (1993) el cual afirma que “Existen cinco fases para el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa, cada una de las cuales está determinada por actividades específicas, como la organización para el mejoramiento, la comprensión del proceso, modernización, mediciones y controles y mejoramiento continuo” (P. 23).

Lo anterior para asegurar el éxito de la organización en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión, compromiso, revisiones periódicas y diferentes enfoques como el six sigma, 5S, análisis de causa y efecto, método de los 7 pasos, entre otros, según corresponda con el tipo de Empresa.

Como segunda herramienta las organizaciones para fortalecer su Sistema de Gestión de Calidad en sus procesos misionales, tendrán que incluir parámetros, estándares y/o controles para prevenir errores y alcanzar condiciones estandarizadas de cantidad, calidad y costos, como el Modelo Estándar de Control Interno – MECI, el cual tiene como propósito principal según el Departamento Administrativo de la Función Pública (2014):

Proporcionar una serie de pautas o directrices dirigidas a controlar la planeación, gestión, evaluación y seguimiento en las entidades de la administración pública, facilitando el desarrollo del Sistema de Control Interno. Estructura, que permite ser adaptada de acuerdo con la naturaleza de las mismas, organización, tamaño y particularidades, con el fin de identificar claramente los roles y responsabilidades de quienes liderarán y participarán activamente en el proceso. (p.16)

Para lograr implementar este modelo el cual fortalecerá el desarrollo y la implementación del Sistema de Gestión de Calidad se tendrá por lo menos que tener ejecutado algunos aspectos claves que indica el Departamento Administrativo de la Función Pública (2014).

El establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, definir las políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos, adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes, delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad y la adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
(p.20)

Para controlar los procesos de la organización, esta deberá además de tener implementado el Modelo Estándar de Control Interno, tener dentro de la Empresa un grupo de personas capacitadas para realizar Auditorías Internas a los diferentes procesos con el fin de contribuir a que estas adquieran la cultura del autocontrol.

El auditor interno según Isaza (2012) afirma:

Debe estandarizar con sus equipo el área de auditoría interna, de la misma manera que todos los jefes del área lo hacen, con la metodología dada por el asesor metodológico. Debe quedar claro que si el auditor interno es quien va a evaluar la implantación de los estándares en las demás áreas de la compañía, no debe ser el asesor metodológico para la implantación del sistema en la Compañía.
(P.39)

Lo anteriormente planteado, permitirá proporcionar una información independiente, no sesgada el cual permitirá establecer si los objetivos, requisitos, planes y especificaciones se están cumpliendo en la medida en que fueron diseñados y planificados por el Sistema de Gestión de

Calidad. En caso de que se lleguen a presentar diferencia entre estas, las acciones correctivas pertinentes tendrán que ser tomadas.

El desarrollo y la implementación de las auditorías internas permitirán y serán de gran ayuda a los miembros de la organización, en particular a la Dirección General, establecer si se están alcanzando los resultados esperados y planificados por el Sistema de Gestión de la Calidad, y si se está logrando fomentar la cultura del autocontrol dentro de la organización.

Como última herramienta, y quizás la más importante de todas, se deberá tener en cuenta que para fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad es fundamental contar con el compromiso y la participación activa de todas las personas involucradas en el proceso, como la Dirección, los líderes, operarios, vigilantes, entre otros; para lograr obtener esto, la organización convendrá contar con programas de sensibilización y comunicación con relación al tema de la calidad. Además será necesario capacitar personal de diferentes áreas que tengan la capacidad de ser auditores internos los cuales contribuyan de forma positiva al proceso.

Conclusión

El autor al describir la importancia que tiene la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud, concluye que para garantizar su implementación y desarrollo es importante y fundamental que se dé la planeación, ya que en este se incluyen elementos tales como los procesos de la organización, su diagnóstico, el direccionamiento estratégico, las políticas y los objetivos, con el fin de lograr y garantizar la calidad en la prestación de su servicio.

Adicional a lo anterior al identificar los requisitos normativos requeridos e implantados por los diferentes entes de control para la implementación del Sistema de Gestión en las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud, el autor observo que todos ellos están enfocadas hacia un mismo fin, lograr la calidad en los servicios de salud y garantizar el acceso, oportunidad, continuidad, y eficiencia en la prestación de los servicios.

Con relación al grado de implementación del Sistema de Gestión de Calidad se determinó que en la actualidad hay muy pocas Empresas del Sector Salud certificadas por el Icontec, lo cual las pone en desventaja frente a las exigencias del mercado, por tal razón existe la necesidad de desarrollar, implementar y divulgar un Sistema de Gestión de Calidad basado en sus principios fundamentales para así mejorar en la prestación del servicio.

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad en las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud trae grandes cambios al interior de la organización, como culturales,

administrativos y asistenciales fortaleciendo los diferentes procesos de la compañía, permitiendo con esto lograr una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Finalmente las Empresas al implementar un Sistema de Gestión de Calidad deberán tener en cuenta varios factores que la fortalecerán, como son las diferentes herramientas administrativas, el compromiso y la participación activa de sus colaboradores, lo cual la llevaran a crecer y sobrevivir de las exigencias del mercado, marcando pautas o ventajas diferenciales y competitivas.

Bibliografía

Congreso de Colombia. (2004). Ley 872 de 2003. Recuperado de <http://goo.gl/mLbe0M>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2014). *Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano Meci 2014*. Recuperado de <http://goo.gl/x7AKIJ>

Fontalvo, T. (2006). *La gestión avanzada de la calidad*. Bogotá: Asesores del 2000.

Harrington, J.H. (1993). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. México. McGraw Hill.

Hurtado, F. (2003). *Gestión y auditoria de la calidad para organizaciones públicas*. Medellín. Editorial Universidad de Antioquia.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y certificación. (2013). Ips Certificadas. Recuperado de <http://goo.gl/ACXmIY>

Isaza, S. A. (2012). *Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad: guía para su implementación en empresas públicas y privadas*. Bogotá: Ediciones de la U.

Ministerio de la Protección Social. (2006). Resolución 1446 de 2006. Recuperado de <http://goo.gl/XC2AV5>.

Ministerio de salud. (Octubre, 2012). Documento marco de política de la Estrategia de Atención Primaria en Salud en Colombia. Recuperado de <http://goo.gl/tLl7qt>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). Resolución 1441 de 2013. Recuperado de <http://goo.gl/5S0cNB>

Ministerio de la protección social. (2006). Resolución 1445 de 2006. Recuperado de <http://goo.gl/nfPLs9>

Presidente de la Republica de Colombia. (2010). Decreto 133 de 2010. Recuperado de <http://goo.gl/sWE3lR>

Presidente de la Republica de Colombia. (2006). Decreto 1011 de 2003. Recuperado de <http://goo.gl/BnVVmB>

Porter, M.E. (2002). *Ventaja Competitiva*. Editorial Grupo Patria cultural.

Quality management systems. (2008). ISO 9001:2008. Recuperado de <http://goo.gl/vxMN3p>