

**Fortalecimiento de las comunicaciones, internas de la IPS Universitaria, para el logro de una cultura organizacional, basada en los estándares de acreditación en salud**

**Trabajo de grado para optar por título de Comunicación y Periodismo**

**Laura Cruz Moná**

**Asesor**

**Lina María Acosta Quiroz**

**Magíster en Educación y Desarrollo humano**

**Unilasallista, Corporación Universitaria**

**Ciencias Sociales y Educación**

**Comunicación y Periodismo**

**Caldas-Antioquia**

**Año**

**2022**

## Contenido

Introducción .....	8
Objetivos .....	9
Objetivo General .....	9
Objetivo Específicos .....	9
Justificación.....	10
Impacto tecnológico .....	10
Impacto social y económico .....	11
Marco teórico .....	13
Comunicación organizacional .....	13
Comunicación en salud.....	15
Estándares de acreditación en salud .....	19
Cultura organizacional .....	26
Comunicación interna .....	30
Contexto IPS Universitaria .....	32
Metodología.....	47
Análisis de resultados.....	52
Estrategia de comunicación para la acreditación IPS Universitaria.....	58
Conclusiones .....	63
Recomendaciones .....	64
Referencias .....	65
Apéndices .....	68

## Lista de figuras

Figura 1 Sistema Único de Acreditación. ....	15
Figura 2 Conceptualización gráfica de los grupos de estándares.....	17
Figura 3 Ejes de la acreditación en salud.....	18
Figura 4 Proceso de creación de la cultura organizacional.....	22
Figura 5 Atributos del Modelo Sermás.....	26
Figura 6 Ciclo de autoevaluación y mejoramiento.....	31
Figura 7 Segundo ciclo de autoevaluación.....	32
Figura 8 Mapa de procesos.....	36
Figura 9. ¿Cuál es el servicio al que pertenece?.....	52
Figura 10. ¿Cree usted que la estrategia de comunicación, para el aprendizaje de la acreditación, que ha implementado la IPS Universitaria, son pertinentes? .....	52
Figura 11. ¿Cómo le gustaría enterarse de la información sobre los estándares de acreditación en salud, de la IPS Universitaria?.....	53
Figura 12. ¿Considera que la intranet “En la Jugada”, es una estrategia adecuada para fortalecer vínculos con la Institución? .....	53
Figura 13. ¿Sabe qué son los estándares de acreditación en salud?.....	54
Figura 14. ¿Las actividades como concursos y juegos, han ayudado al aprendizaje para una cultura organizacional al cumplimiento del proceso de acreditación?.....	55
Figura 15. ¿Cree que las estrategias comunicativas han llevado al cumplimiento de los estándares de acreditación, en su quehacer diario?.....	56

Figura 16. ¿Cada cuánto le gustaría recibir información sobre los estándares de acreditación en salud?.....	56
Figura 17. Entrevista Coordinadora de atención al usuario.....	82
Figura 18. Entrevista directora de calidad.....	84
Figura 19. Entrevista jefe enfermero.....	86

## Lista de apéndices

Apéndice A. Stand En la Jugada.....	55
Apéndice B. Dinámicas virtuales para los colaboradores.....	56
Apéndice C. Concursos para el aprendizaje de acreditación.....	57
Apéndice D. Intranet para una cultura organizaicional basada en los estándares de acreditación.....	58
Apéndice E. Magazine En la Jugada.....	59
Apéndice F. Carteleras digitales.....	60
Apéndice G. Estrategia dinámica.....	61

## Resumen

Estudiar el proceso de comunicación interna dentro de una institución de salud es un valor agregado en el campo laboral, debido a la incursión de nuevas estrategias para fortalecer los vínculos de los colaboradores con la Institución, un objetivo donde se requieren estrategias dinámicas e innovadoras para el aprendizaje factible de una cultura organizacional, en especial desde la disciplina de la salud, y aún más en el contexto vivido a partir de la epidemia del COVID 19, como un fenómeno en el cual se requiere no solo del cumplimiento de los estándares de acreditación en salud, sino una mayor exigencia en la calidad del servicio soportado en condiciones extremas de bioseguridad.

Las comunicaciones internas dentro de una Institución de salud, vistas desde la IPS Universitaria, se enfocan en la necesidad de crear canales de comunicación interna orientadas a brindarle al personal médico, administrativo, operativo y auxiliar, contenidos sobre la normatividad de la Institución, temas sobre seguridad del paciente y de acreditación en salud, y para ello es fundamental usar estrategias como la interacción permanente y participación continua con sus públicos con el propósito de mitigar errores en salud por falta de conocimiento y o de comunicación, lo cual implica la generación de contenidos actualizados y vitales para mejorar las condiciones de salud, en especial en parámetros de alta calidad y bajo las circunstancias de extrema salubridad como las vividas a partir del 2020.

En tal razón, se realiza un trabajo de grado orientado a la generación de un plan de comunicación en el que se pueda plasmar los estándares de acreditación solicitados en Colombia para la aplicación de herramientas y metodologías para optimizar la

información en las diferentes áreas de la IPS Universitaria, entendiendo la comunicación como un área integral y de apoyo a la gestión organizacional.

**Palabras clave:** Comunicación en salud, Comunicación organizacional, Estándares de acreditación en salud, Comunicación interna, Cultura organizacional, Contexto: IPS Universitaria.

## **Introducción**

La IPS Universitaria, es una Institución Prestadora de Servicios de Salud de la Universidad de Antioquia, opera como una corporación mixta sin ánimo de lucro, conformada por la Universidad de Antioquia y por la Fundación de Apoyo a la Universidad de Antioquia.

En el 2007, la Universidad de Antioquia junto con la Gobernación de Antioquia compran las clínicas del Seguro Social que incluyen las clínicas León XIII, en Medellín, Víctor Cárdenas Jaramillo, en Bello, y Santa María del Rosario, en Itagüí, mejorando considerablemente los servicios médicos.

La IPS Universitaria se convierte en una gran entidad de salud, y es ahí donde se ve la necesidad de crear un plan de comunicaciones, teniendo en cuenta a los colaboradores de la IPS Universitaria, para el aprendizaje de una cultura organizacional donde se brinde cumplimiento a los estándares de acreditación en salud.

El presente proyecto fortalece los vínculos de los colaboradores con la Institución, a través de estrategias comunicativas para el logro de una cultura organizacional basada en los estándares de acreditación en salud.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Fortalecer los vínculos de los colaboradores de la IPS Universitaria con la Institución, a través de estrategias comunicativas para el aprendizaje de una cultura organizacional donde se brinde cumplimiento a los estándares de acreditación en salud.

### **Objetivo Específicos**

-Identificar principales necesidades de comunicación que tienen los colaboradores de la IPS Universitaria según los estándares de acreditación en salud.

-Desarrollar información concreta y gestión de contenidos basados en los estándares de acreditación en salud.

-Generar interacción participativa a través de la intranet para lograr una cultura organizacional basada en los estándares de acreditación en salud.

-Establecer diversas estrategias comunicativas con el público interno generando contenido propio basado en los estándares de acreditación en salud.

## Justificación

### Impacto tecnológico

La comunicación estratégica, se ha convertido en un tema de interés para diversos procesos que permiten a las organizaciones mejorar el posicionamiento de marca y tenga valores agregados frente a otras empresas, además frente al público interno.

“En el entorno actual, una buena comunicación es clave para innovar y desarrollar, y posicionar proyectos de tal manera que diferencien a su organización de la competencia” (Feged.D, 2014).

Así que, la comunicación estratégica debe proponer cambios para potenciar habilidades del público interno, y la comunicación interna es precisamente uno de los mayores retos de las organizaciones, y para el buen empleo de esta, a los colaboradores, se les debe mantener al tanto de información y novedades presentadas en las organizaciones.

La IPS Universitaria es una Institución prestadora de servicios de salud con 28 años en el mercado, su misión es ofrecer servicios de salud en todos los niveles de complejidad, hoy en día, el hospital está en su proceso de acreditarse en salud, el cual es un proceso voluntario y periódico de autoevaluación interna y revisión externa de los procesos y resultados que garantizan y mejoran la calidad de la atención del cliente. Por ello, se ve necesario trabajar con el público interno, como lo son los colaboradores de la IPS, tanto vinculados como aliados, ya que estos son el público estratégico y encargados de hacer posible la acreditación. La comunicación estratégica orientada al público interno hoy en día debe estar a la vanguardia, en tanto es necesario brindar estrategias de

comunicación digital como un aliado para sumergir a todo el personal de la IPS Universitaria con la acreditación en salud, a través de la tecnología, especialmente con creación de una intranet, la cual pueda ayudar a la interacción fácil y dinámica para todos los colaboradores.

Día a día, los empleados se mantienen en sus quehaceres diarios y, por lo tanto, es complicado que estén en constante comunicación con los procedimientos exigidos desde la acreditación, por ello, es fundamental propiciar una integración entre la cultura organizacional para el cumplimiento de la acreditación en salud, a través de medios de comunicación como es la creación de una intranet, donde se faciliten contenidos digitales, herramientas de comunicaciones para la trasmisión de mensajes y ser más dinámicos.

Con estas estrategias digitales se fortalece el vínculo entre los empleados y se encamina hacia el objetivo general, acreditarse como un hospital de alta calidad.

### **Impacto social y económico**

En tanto a trabajar en el fortalecimiento de las comunicaciones, interna en la IPS Universitaria con los colaboradores desde el ámbito social, Ortega (2017) afirma que:

Las organizaciones toman totalmente como suyo el mensaje que comunican, se empoderan y aprenden a expresarlo con confianza y seguridad, logrando así en un segundo momento, comenzar a generar las propias estrategias de comunicación, aquellas alineadas a sus objetivos y a sus audiencias.

Todas las organizaciones en la actualidad requieren adaptarse a los cambios, y desde una entidad de salud como lo es la IPS Universitaria, es indudable la necesidad

de fortalecer una comunicación basada en la confianza y seguridad para lograr los objetivos fundados, en especial dando cumplimiento a estándares de alta calidad como los exigidos por la acreditación. Dando cuenta de ello con métodos comunicativos donde el colaborador esté involucrado e introyectando las características exigidas desde el máximo ente de calidad requerido para la acreditación en salud.

Al crear estrategias comunicativas para los empleados de la IPS, se obtendrá una comunicación más directa y efectiva al momento de estos tener cercanía con los pacientes, por lo tanto, la relación colaborador-paciente será mucho más afectiva y cercana. Desde lo económico, trabajar en la acreditación para la IPS Universitaria como un hospital de alta calidad, brinda un mayor posicionamiento de marca en el sector salud, por lo tanto, se incentiva a los habitantes del departamento de Antioquia a elegir la IPS Universitaria siempre que requieran acudir a temas de salud.

Al realizar una comunicación estratégica, la IPS Universitaria podrá permanecer en el tiempo, a través de la innovación e interacción, lo cual permitirá un crecimiento de la Institución, brindando un servicio de calidad a los usuarios, lo cual se proyecta en el desarrollo de la institución y de la región.

## Marco teórico

### Comunicación organizacional

Un mensaje es emitido por alguien o por una organización de personas con propósitos comunes. En tanto la comunicación organizacional, se refiere justamente al mensaje brindado desde una empresa para generar una retroalimentación con objetivos claros y específicos.

Los constantes cambios de la sociedad, el crecimiento del mercado y la competitividad son retos para enfrentar desde las organizaciones, por lo tanto, la comunicación es una herramienta estratégica en los procesos de las empresas, para verificar si los mensajes han sido asimilados en coherencia con los propósitos generados desde las organizaciones, los cuales deben estar encaminados a mejorar la calidad de vida no solo de la empresa en sí, sino también de las personas quienes hacen parte de esta.

La comunicación organizacional puede ser definida como

El repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización. Por tanto, esta no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas, quieran o no, transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes (Trelles, 2005, citado en Rodríguez, 2016, p.4).

Las organizaciones en todo momento están en constante comunicación de quienes son como institución, a través de sus colaboradores, la manera de ofrecer sus

servicios, además, a través de sus instalaciones; es por esto, que las organizaciones deben tener cautela con estos factores, porque muchas veces el público externo lo tiene presente para definir si la organización es confiable o no.

Al hablar de organización, empresa o institución, se refiere a un sistema de procesos y actividades entre personas, capaces de comunicarse y dispuestas a poner un objetivo laboral en común para desarrollar un producto o servicio donde se satisface una necesidad social. “Una organización surge a partir de que un grupo de individuos con intereses divergentes manifiestan y concretan de manera conjunta alguna actividad” (Castillo, 2013, p.13).

En consecuencia, el proceso comunicativo es el más trascendental en una organización, al ser un proceso integral, es un sistema que entre la información y las personas se propicia una interrelación permanente y natural, aunque interdependiente, por tanto, se requiere de una estructura organizada para construir un lenguaje común, una mejor manera de hacer la actividad propuesta, de cumplir los objetivos comunes.

Es así como, la comunicación y la cultura organizacional, en el modo de hacer los procesos y las actividades se relacionan.

Fomentar el liderazgo, la creatividad y la retroalimentación son aspectos que tampoco pueden pasar desapercibidos si se quiere contar con un equipo motivado, decidido y preparado, que luche por alcanzar los objetivos y la misión de la compañía y que se sienta identificado con la filosofía, valores y visión de la misma (Sandoval, 2004, p. 42).

Por lo tanto, el objetivo de cada institución es analizar lo que sucede dentro de ella y evaluar ciertos aspectos de los públicos, porque de esto depende que se

incremente la producción de una organización y se cumplan desde las actividades propuestas, hasta los objetivos organizacionales deseados, así como la satisfacción profesional, laboral, personal y social, la cual está definida según los públicos y los canales para establecer una comunicación organizacional efectiva y en coherencia con los propósitos deseados, para establecer un lenguaje y un objetivo común.

### **Comunicación en salud**

Según la Revista de la Universidad Industrial de Santander Salud, “la salud sería la capacidad o resiliencia de hacer frente, y mantener y restaurar la integridad, equilibrio y sensación de bienestar propios”.

Por lo tanto, contempla el estado saludable de la persona desde el punto de la calidad de vida y no simplemente desde la manifestación de síntomas o el padecimiento de enfermedades.

“La comunicación en salud abarca el estudio y el uso de estrategias de comunicación para informar e influenciar decisiones individuales y comunitarias que mejoren la salud” (Healthy People 2010, p.10).

Este tipo de comunicación es reconocida como un elemento necesario en los esfuerzos para mejorar la salud pública y personal. Asimismo, la comunicación en salud contribuye en todos los aspectos de la prevención de la enfermedad, incluyendo las relaciones médico-paciente, la adherencia del individuo a recomendaciones clínicas y regímenes terapéuticos, la construcción de mensajes y campañas de salud pública, en conjunto con la disseminación de información concerniente a riesgos para los individuos y las poblaciones.

En el aspecto de promoción, es importante la exposición a los mensajes y la búsqueda por parte del individuo de información acerca de la salud, la utilización de imágenes de salud en los medios masivos de comunicación, la educación de los consumidores acerca de cómo ganar acceso a los sistemas de salud pública y de cuidado de la salud.

El papel de los medios de comunicación como pieza clave en el desarrollo de una comunicación para la salud efectiva.

El empleo sistemático de medios de comunicación individuales, de grupo, masivos y mixtos, así como tradicionales y modernos - como los medios informativos y los multimedia, es una herramienta de apoyo al logro de comportamientos colectivos funcionales que cumplan los objetivos de los programas de salud pública, (Beltrán, 2016, p.44).

La transmisión de información a individuos y a grupos mediante la comunicación social creará el conocimiento que servirá de base para lograr los cambios de actitudes y prácticas.

La comunicación en salud se concibe como un proceso estratégico para optimizar las acciones encaminadas a lograr una utilización racional de la oferta de servicios de salud, mejorar la eficiencia y efectividad de los programas dirigidos a la prevención de la enfermedad y promoción de la salud.

Los programas de comunicación en salud, basados en la teoría pueden poner la salud en la agenda pública, reforzar los mensajes sanitarios, estimular a las personas para que busquen más información, y en algunos casos, dar lugar a estilos de vida saludables.

“La comunicación debe orientarse a fortalecer procesos locales que promuevan cambios en conocimientos, actitudes y prácticas en la población, fortaleciendo la capacidad de individuos y comunidades de incidir efectivamente sobre las determinantes de la salud” (Martín, 2012, p.55).

De esta forma, la comunicación va más allá de una simple información, para constituirse en un proceso de carácter social que posibilita el reconocimiento, encuentro y diálogo de los diversos saberes, contribuyendo a consolidar la articulación entre los diferentes sectores sociales en torno a la salud, para generar procesos de cambio que mejoren las condiciones de bienestar de la población.

La eficiencia desde el punto de vista de calidad de la salud, es el grado en que el sistema de salud efectúa la máxima contribución a las metas sociales definidas dados los recursos disponibles del sistema de salud y de aquellos que no pertenecen al sistema de salud. Implica la relación favorable entre resultados obtenidos y costos de los recursos empleados. Tiene dos dimensiones: la relativa a la asignación de recursos y la referente a la productividad de los servicios, (Beltrán, 2018, p.66).

La eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. Si se obtienen mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Esto es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio.

Lograr eficiencia en salud, significa también alcanzar los mejores resultados con los recursos disponibles

Mientras que,

la eficacia se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más, es el grado en que un procedimiento o servicio puede lograr el mejor resultado posible, siendo una relación objetivos/resultados bajo condiciones ideales, (Zapata, 2019, p.22).

Un sistema de salud se considera eficiente cuando es capaz de brindar un producto sanitario adecuado para la sociedad con un uso mínimo de recursos.

Por otro lado,

La efectividad es un término de mayor alcance que la eficacia, pues expresa la medida del impacto que un procedimiento determinado tiene sobre la salud de la población; por lo tanto, contempla el nivel con que se proporcionan pruebas, procedimientos, tratamientos y servicios y el grado en que se coordina la atención al paciente entre médicos, instituciones y tiempo. Es un atributo que solo puede evaluarse en la práctica real de la Medicina, (Suárez, 2019, p.88).

Las organizaciones al tener presente estas tres definiciones: efectividad, eficiencia y eficacia, puede obtener mejores resultados en la prestación de sus servicios, ofreciendo calidad y seguridad para sus clientes y así mismo verificando si los recursos obtenidos son lo suficiente necesarios para operar adecuadamente.

## **Estándares de acreditación en salud**

El Sistema Único de Acreditación en Salud es el conjunto de procesos, procedimientos y herramientas de implementación voluntaria y periódica por parte de las instituciones prestadoras de servicios de salud, las Entidades Promotoras de Salud, las Entidades Administradoras de Riesgos Laborales y las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud que presten servicios de salud ocupacional, los cuales están destinados a comprobar el cumplimiento gradual de niveles de calidad superiores a los requisitos mínimos obligatorios, para la atención en salud, bajo la dirección del Estado y la inspección, vigilancia y control de la Superintendencia Nacional de Salud,(MinSalud, 2018).

Los sistemas de acreditación tienen como objetivo fundamental el desarrollo de la confianza de los usuarios de los servicios de salud en las instituciones que los prestan, a partir del reconocimiento por un tercero del cumplimiento de estándares superiores.

El Sistema Único de Acreditación es una estrategia y una metodología de mejoramiento continuo de la calidad específica para las instituciones de salud de larga trayectoria y desarrollo conceptual y metodológico a escala mundial y de probada efectividad.

En Colombia el Ministerio de la Protección Social, mediante la Resolución 0003557 del 19 de noviembre de 2003, nombró al ICONTEC como Entidad Acreditadora para el Sistema Único de Acreditación (SUA) la cual se encarga de desarrollar, dirigir y orientar dicho sistema.

Según Rodríguez, V y Aznate, P.66, (2018), “la acreditación en salud impulsa al mejoramiento continuo, disminución en costos, propender a la educación del paciente, mejorar su seguridad y sin lugar a dudas robusteciendo la cultura organizacional”.

Acreditación en salud es un proceso voluntario y periódico de autoevaluación interna y revisión externa de los procesos y resultados que garantizan y mejoran la calidad de la atención al usuario, la cual tiene por objetivo asegurar la entrega de servicios de salud seguros y de alta calidad.

El Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud, establecido mediante el Decreto 1011 de 2006, la acreditación en salud está planteada como uno de los componentes para obtener el objetivo del mejoramiento continuo de la calidad; consecuentemente, para que una entidad pueda aplicar ante el ente acreditador para optar al otorgamiento del título de “acreditado en salud” debe estar previamente habilitada, verificado su cumplimiento por el ente correspondiente y no estar sujeta a ninguna sanción en el último año como mínimo.

El Sistema Único de Acreditación está completamente articulado con los demás componentes del SOGC de la Atención en Salud, en tanto que la habilitación está planteada para proteger al paciente de la prestación de servicios en las cuales los riesgos sean potencialmente inaceptables desde el punto de vista del sistema, la acreditación direcciona hacia la excelencia en el desempeño y la auditoría sirve de elemento de comprobación acerca de si la atención observada efectivamente ha alcanzado tales niveles.

El ciclo de preparación para la acreditación requiere que la institución, luego de haber presentado su declaración de habilitación, tome la decisión

firme y sincera de mejorar, el cual implica analizar y estudiar cada uno de los estándares y comparar contra ellos el desempeño organizacional, evaluándolo tanto en su enfoque como en su implementación y en sus resultados, (Rodríguez, 2019, p. 108).

Este ejercicio le ofrece a la organización un claro diagnóstico de los aspectos críticos hacia los cuales debe priorizar sus acciones de mejoramiento, las cuales deben ser desplegadas en consecuencia.

Una de las metodologías para lograr la acreditación es a través de técnicas evaluativas como son: la autoevaluación y la autorregulación, las cuales sirven para determinar el funcionamiento y los logros del programa, que se revierten en la capacidad de retroalimentar y procurar su excelencia, cuyo fin es demostrar que los servicios que se somete a la acreditación tienen calidad, la cual es verificada por externos a la institución o programa.

Según el Manual de Acreditación en Salud Ambulatorio y Hospitalario de Colombia,

Las organizaciones encaminadas a la excelencia implementan los estándares del Sistema Único de Acreditación, deberán definir una filosofía empresarial y un pensamiento deliberado que incorpora los ejes de la acreditación desde estrategia corporativa donde se fomente la transformación cultural, la gestión clínica excelente en aspectos como:

- la seguridad del paciente,
- la gestión del riesgo, de la tecnología y la documental,
- la humanización de los servicios de salud,

- la atención centrada en el usuario,
  - la responsabilidad social empresarial y
- estos lineamientos se deberán irradiar a los procesos y la cultura organizacional.

Desde el 2007, el Ministerio de Protección Social e ICONTEC han promovido la captura de información relevante sobre la Acreditación en Salud. Cada vez con más disciplina, las instituciones objeto de la acreditación se hacen partícipes de la necesidad de diligenciar y enviar información, que es requisito legal de acuerdo con lo establecido en la resolución 1446 de 2006 y aquella complementaria que las instituciones entregan en forma voluntaria como parte del proceso de acreditación. De hecho, las instituciones acreditadas deben ser ejemplo de disciplina y oportunidad en la gestión de información.

La Ley 1122 de 2007 es el resultado de un proceso político que se agudizó desde el 2003, en parte por la celebración de los primeros diez años de la Ley 100 de 1993, y en parte también como una respuesta a las inconformidades que diferentes sectores manifestaban acerca del desempeño del Sistema General de Seguridad Social en Salud, en particular sobre temas como cobertura, acceso, calidad de los servicios, flujo de recursos, futuro de las entidades públicas y mecanismos de contratación entre administradores y prestadores.

La ley 1122 de 2017, tiene como objeto realizar ajustes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, teniendo como prioridad el mejoramiento en la prestación de los servicios a los usuarios. Con este fin se hacen reformas en los aspectos de dirección, universalización, financiación, equilibrio entre los actores del sistema, racionalización, y mejoramiento en la prestación de servicios de salud, fortalecimiento en los programas de

salud pública y de las funciones de, inspección, vigilancia y control y la organización y funcionamiento de redes para la prestación de servicios de salud.

**Figura 1. Sistema Único de Acreditación**



Fuente: **ICONTEC,** **2021,** **recuperado** **de**

[https://www.icontec.org/eval\\_conformidad/acreditacion-en-salud/](https://www.icontec.org/eval_conformidad/acreditacion-en-salud/)

**Figura 2. Conceptualización gráfica de los grupos de estándares de acreditación en salud**



Fuente: Sanabria, Ana, 2019, p.9

**Figura 3. Ejes de la acreditación en salud**



**Fuente:** ICONTEC, 2021, recuperado de

[https://www.icontec.org/eval\\_conformidad/acreditacion-en-salud/](https://www.icontec.org/eval_conformidad/acreditacion-en-salud/)

Los estándares de acreditación en salud son los siguientes:

**Direccionamiento:** es el trabajo que se ha de realizar por parte de la organización frente a su proceso de planeación estratégica y el papel de los órganos de gobierno de la institución.

**Gerencia:** es el trabajo de las unidades funcionales y organismos de gobierno de la institución frente a las diferentes áreas y funciones clave que debe desarrollar permanentemente la institución.

**Talento Humano:** se enfoca en la gestión del talento humano, desde su planeación hasta su retiro, y su proceso de mejoramiento continuo.

Ambiente físico: incluye las decisiones y procesos que deben ser tenidos en cuenta en la organización para que la funcionalidad de la estructura colabore con el adecuado funcionamiento de los procesos asistenciales.

Gerencia de la información: se enfoca en la integración de todas las áreas asistenciales y administrativas en relación con la información clínica y administrativa y su uso para la toma de decisiones en cualquier nivel de la organización.

Gestión de la tecnología: se enfoca en la gestión integral de todos los recursos tecnológicos, desde su planeación hasta su renovación, y el análisis de los efectos de su utilización.

Los ejes son los fundamentos filosóficos en los que se basa el modelo de acreditación y que inspiran cada uno de los estándares.

La satisfacción del usuario es el indicador más confiable para tener claro si se está prestando un servicio con calidad, teniendo en cuenta que la parte emocional de los pacientes es fundamental al momento de calificar satisfactoria o insatisfactoriamente un servicio.

Así mismo se debe tener presente la infraestructura, dado que esto influye notablemente en la percepción del paciente, instalaciones limpias, buena iluminación, privacidad, seguridad, ventilación, señalización; son factores que inciden notablemente en el agrado de quienes utilizan este servicio. (Redhead, R. 2015, p.12).

Las entidades de salud que estén solicitando la acreditación en salud, primero, deben haber pasado por el proceso de habilitación, el cual es un proceso obligatorio y así mismo, crear el proceso de acreditación el cual es

voluntario y periódico de autoevaluación interna y revisión externa de los procesos y resultados que garantizan y mejoran la calidad de la atención del cliente en una organización de salud, a través de una serie de estándares óptimos y factibles de alcanzar, conocidos por las entidades evaluadas.

La acreditación en salud lleva al cumplimiento de metas organizacionales, aumenta el prestigio y lo más importante acrecienta la satisfacción del usuario y su familia, porque al estar evaluada y certificada por el ente acreditador genera credibilidad y confianza.

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional se puede definir en el marco de las creencias colectivas, valores compartidos, valores culturales y la motivación entre otros.

La cultura organización

Es considerada como un factor crítico en el fomento e intercambio de conocimientos, reconociendo que las habilidades y la adquisición de conocimientos son compatibles por la interacción y el estímulo de miembros de la organización y el apoyo, colaboración, coordinación, y confianza para facilitar su intercambio, (García, 2019, p. 89).

La cultura organizacional es el patrón de comportamiento observable de una comunidad u organización que emana de los valores compartidos, creencias y pensamiento. Los valores y comportamientos dan forma al entorno fisiológico y

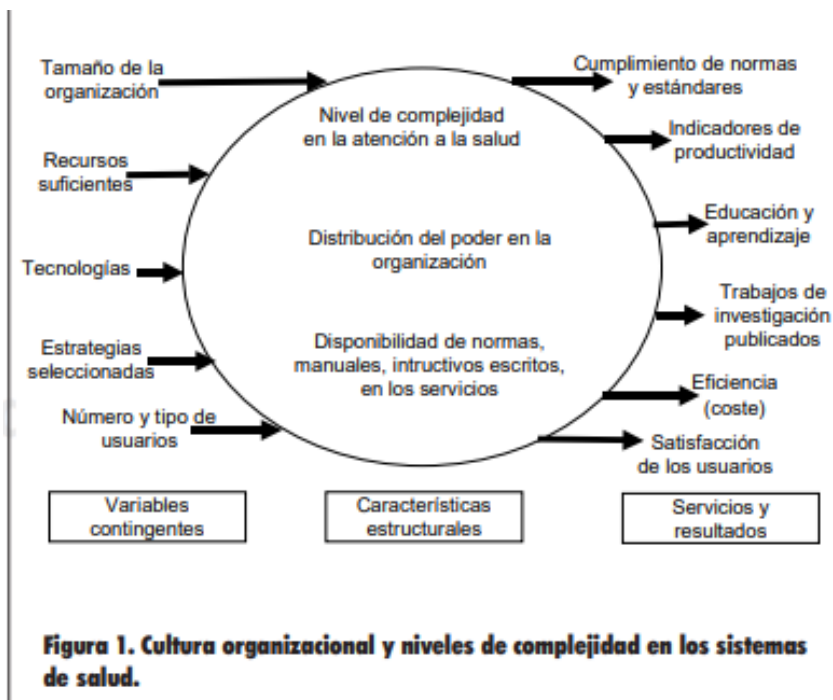
sociológico de una organización de una manera única y tienen una fuerte influencia en el proceso de toma de decisiones.

Según Márquez (2018), la cultura de un organismo de salud es un sistema de conocimientos profesionales, expectativas, creencias y supuestos inconscientes, descubiertos o aceptados por el equipo de trabajo interdisciplinario, fuertemente influidos por la estructura, la tecnología y el ambiente laboral.

Lo más característico de los sistemas de salud es su enorme complejidad estructural, y la coexistencia de varios grupos o equipos de trabajo profesional (subculturas) cuya meta común es producir servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los usuarios y las expectativas de la sociedad.

La figura 4 muestra las variables que influyen en la cultura organizacional de un sistema sanitario, considerando su tamaño, la complejidad de la atención otorgada, la tecnología y el tipo de recurso profesional disponible para satisfacer las necesidades de los usuarios. Poder es la capacidad de ejercer influencia y fuerza para cambiar el comportamiento o las actitudes de las personas o del equipo de salud, por esta razón, se analiza su distribución o tramo de mando.

**Figura 4. Cultura organizacional y niveles de complejidad en los sistemas de salud.**



**Fuente:** Ministerio de la Protección Social, 2011, recuperado de <https://www.acreditacionensalud.org.co/wp-content/uploads/2020/07/Manual-AcreditSalud-AmbulyHosp2012.pdf>.

Las organizaciones formales e informales como las estructuras que se rigen por valores, normas, convicciones, costumbres y tradiciones las cuales pueden cambiar con el tiempo, pero de igual manera siguen condicionando el comportamiento de los miembros y colaboradores, es decir, una cultura organizacional (Fitzgerad, 2012, p.12).

Este concepto implica que la organización a medida de su crecimiento, puede modificar sus valores, normas y demás. Sin embargo, el personal o miembros de la

organización se encuentran condicionados al primer enfoque cultural, y muchas veces resulta difícil que cambien con el cambio. Este condicionamiento inicial se conoce como resistencia al cambio, significa el apego a los valores, principios, políticas y procedimientos iniciales, cumplimiento de su función institucional, a quienes desarrollan el producto o servicio, por ello establece vínculos informativos dentro de la organización.

La cultura organizacional es una herramienta, la cual puede solucionar diversos problemas y evitar conflictos frecuentes que hoy en día enfrentan las empresas. De esta manera la cultura organizacional favorece la integración y permite la comprensión que existe entre la empresa y los colaboradores.

Según Luna y Pezo (2005), es importante detectar con exactitud el tipo de cultura organizacional predominante en cada institución.

De acuerdo a Hernández (2016), existe cuatro tipos de liderazgo que ayudan a una cultura organización, las cuales son: rutinaria; las empresas con este tipo de cultura sus decisiones las toman únicamente a nivel directivo, se trabaja de manera piramidal. Dedicar mayor tiempo a tareas rutinarias y decisiones operativas, pero casi nunca involucra su tiempo para planear y tomar decisiones estratégicas.

Burocrática; por lo general busca encontrar las fallas de otras personas. Por el excesivo control provocado en su personal causa en éstos una lentitud en su trabajo. Utilizan una estrategia rígida y radical.

Soñadora; en esta cultura frecuentemente no existen programas de mejoramiento y procesos de cambio. Tratan de eliminar la rutina a través de la voluntad y el deseo de mejorar de sus empleados, sin necesidad de modificar las estructuras internas

Cultura flexible; todos los empleados tienen la oportunidad de superarse dentro de la misma organización. En esta cultura todos los miembros de una organización se sienten parte de un equipo, en donde su participación y disposición es tomada en cuenta.

Para implantar una cultura organizacional nueva se requiere planificar, hacer (capacitar), verificar y evaluar a los profesionales y motivarlos dentro de un ambiente propicio que facilite el aprendizaje creativo, genere confianza mutua entre los miembros del equipo de salud, mayor libertad académica y de investigación, más tiempo disponible para idear, reflexionar críticamente e innovar, a través de la participación democrática grupal.

### **Comunicación interna**

La comunicación interna es la que va dirigida al personal de la organización, ello es a sus empleados, con quienes tiene un contrato laboral, también son llamados clientes internos, como el público para el cumplimiento de su función institucional, a quienes desarrollan el producto o servicio, por ello se han de establecer vínculos informativos dentro de la organización.

Intentar estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan (Brandolini, González y Hopkins, 2009, p. 25).

La comunicación interna, nace de las necesidades de incentivar al equipo humano de una organización, retener a los mejores en su entorno corporativo, motivar y hace ver resultados mucho más rápidos; así como propiciar una estructura de trabajo organizado

a través de la comunicación para proveer un mismo lenguaje que apunte al objetivo común deseado desde la organización a la que se pertenece. Tener una buena comunicación interna proyecta un público identificado y fiel a la organización, quien conocer y defiende los propósitos formulados por esto es clave “integrar, comprometer y movilizar al público interno con los objetivos de una institución” (Graverán, 2017, p.300).

El público interno, es decir, los empleados, se convierten en cliente de la organización, por tanto, el personal se debe sentir identificado y ser fiel a la organización, porque la conoce, está de acuerdo con sus procesos, actividades, objetivos; en tanto está capacidad para proponer, motivarse, fomentar y aumentar la producción y eficacia del equipo humano, porque siente coherencia entre sus deseos individuales, profesionales, sociales con los laborales y organizacionales, “sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella” (Muñoz, 2010,p.8).

La comunicación interna es parte clave de una organización, para brindar mayores beneficios estratégicos en el cumplimiento de su función, es por tanto fundamental generar contenidos acordes a los propósitos esperados, reforzados por diferentes canales, debido a las diversas actividades existentes en las empresas; por ello la comunicación organizacional con énfasis en el público interno caracteriza los públicos para definir sus deseos y su vinculación organizacional, con el propósito de establecer una comunicación más cercana y de mayor satisfacción, según los objetivos propuestos.

Dentro del público interno, también se encuentran los socios, como aquellas personas que dirigen, invierten y administran la organización y también esperan

resultados acordes a los riesgos e inversiones llevadas a cabo. Es así como dentro de la misma organización hay intereses y necesidades diversas, por lo anterior, la comunicación interna debe clasificar los públicos para conocer sus necesidades, propósitos con el fin de emitir mensajes acordes.

La comunicación interna nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejor resultados (Muñoz, 2017, p.5).

La comunicación interna precisamente ayuda a la motivación de los colaboradores de una institución, permitiendo que los colaboradores hagan parte de algo y se identifiquen con los valores, reconociendo su trabajo y recompensando su buena labor, por lo tanto, mejora la productividad de la empresa. Para lograrlo hay que conseguir que el empleado sea el protagonista y buen plan comunicacional interno ayuda a cumplir este objetivo, darle a conocer con transparencia toda la información corporativa y canales bidireccionales con los que pueda influir,

### **Contexto IPS Universitaria**

La IPS Universitaria es una institución prestadora de servicios de salud de la Universidad de Antioquia, encargada de comercializar y prestar servicios de salud a la comunidad universitaria y de igual manera a la población en general.

La IPS Universitaria fue aprobada por el Consejo Superior de la Universidad con la Resolución Superior 632 el 18 de agosto de 1998, con 17 empleados bajo la dirección

del médico Iván José Ángel Bernal y con Jaime Retrepo, el entonces rector del Alma Mater, como presidente de la Junta Directiva.

Para el año 2001, el médico Jaime Poveda Velandia asume la Dirección General; en el año 2003 la IPS Universitaria es certificada bajo la norma ISO 9001:2008 en todos los procesos ambulatorios de su Sede Prado, única en aquel entonces.

En el año 2007 el Gobierno Nacional hace entrega la operación logística de la Clínica León XIII, el cual ayudó a ampliar el portafolio de servicios enfocado hacia la alta complejidad, con miras a consolidar el gran proyecto de “Hospital Universitario”.

La IPS Universitaria cuenta con una amplia oferta de servicios, como consulta general y especializada, ayudas diagnósticas, urgencias, cirugía, hospitalización, unidades de cuidados intensivos y especiales, trasplantes y, de la mano de la Universidad de Antioquia, desarrollo en investigación e innovación, generando más de 3.700 empleos entre colaboradores y aliados.

#### Misión IPS Universitaria

Somos un hospital de la Universidad de Antioquia, centro de referencia para la prestación de servicios de salud de alta complejidad. Gestionamos el conocimiento mediante la docencia y la investigación para contribuir con criterios de excelencia al proceso de formación de sus estudiantes.

Ofrecemos soluciones integrales en salud con enfoque de responsabilidad social.

#### Visión IPS Universitaria

Ser reconocidos por nuestros centros de excelencia para la atención en salud de alta complejidad con perspectiva global.

#### Valores Institucionales

Responsabilidad: cumplir las actividades encomendadas. Hacer lo que se tiene que hacer en el momento que se debe.

Respeto: situarnos en el lugar del otro, ser receptivos con sus necesidades y hacer de la confianza la base fundamental de nuestras relaciones.

Transparencia: actuar con la verdad ante los hechos.

El Modelo de Atención Integral en Salud Sermás, es una estrategia implementada por la IPS Universitaria en el año 2017, dando respuesta a las necesidades de los pacientes y sus familiares, donde el ser humano se convierte en el centro y razón de todo el quehacer institucional, trabajando en un abordaje integral y en la oportuna gestión de los riesgos desde los ámbitos hospitalario, domiciliario y ambulatorio.

Su objetivo es brindar una atención integral en salud centrada en el ser humano, personalizada, mediante el enfoque diferencial, curso de vida y gestión del riesgo, integrado en red, con una gestión clínica eficiente, para obtener resultados en salud.

Gracias a este Modelo de Atención Integral en Salud Sermás, la prestación de los servicios en la IPS se ha convertido más eficientes y más personalizado, la capacidad para resolver las necesidades de los pacientes ha sido más ágil y oportuno.

La IPS Universitaria identifica y gestiona los riesgos individuales y grupales de la población, desarrollando acciones de promoción de la salud, prevención de la enfermedad; tratamiento, rehabilitación y paliación en todo su ciclo de vida; en lo posible, más allá de su entorno institucional, busca integrarse con otros actores en acciones de cuidado orientadas a transformar positivamente los determinantes sociales de la salud, mediante un trabajo de equipo interdisciplinario en todos sus ámbitos.

**Figura 5. Atributos del Modelo Sermás**



**Fuente: IPS Universitaria, 2021.**

La IPS Universitaria ha desarrollado dos políticas que contribuyen a desarrollar una cultura de humanización de los servicios de salud, estas son:

Política de humanización: la humanización es la evidencia permanente de los valores institucionales; es el atributo fundamental del relacionamiento con todos nuestros grupos de interés.

Política de desarrollo humano de los colaboradores: la gestión del talento humano promueve el desarrollo integral de todos los colaboradores; ellos son el capital fundamental para que la Institución sea confiable, humana, innovadora y con perfil docente.

El enfoque que la IPS Universitaria le da al modelo de humanización, llamado “Amor por la Vida”, está centrado en la corriente humanista y la construcción permanente de valores: el respeto, la dignidad y su articulación con el sistema de calidad.

Enfoque centrado en el humanismo: el foco principal es asegurar el rescate de la dignidad humana, la cual se debe mover en el valor del respeto, desde dos puntos de vista: respetar y ser respetado.

Enfoque centrado en valores: este modelo de humanización de la IPS Universitaria se basa en el valor del respeto.

La humanización se ha convertido en un elemento o pilar fundamental dentro del sistema de calidad, entre ellos el Sistema de Acreditación, el cual no riñe de ninguna manera con la transformación de cultura y la atención centrada en el usuario y su familia.

El modelo de humanización de la IPS Universitaria cuenta con tres elementos así:

Política de humanización: brinda el compromiso de la alta dirección frente a la humanización de los servicios de salud.

Programa amor por la vida: brinda los lineamientos que presentan las estrategias generales desde los diferentes ámbitos con el fin de promover comportamientos que reflejen la humanización en el servicio.

Buenas prácticas-compromisos de comportamiento de amor por la vida: brinda las pautas de actuación que deben tener todos los trabajadores para tener en cada atención prácticas humanizantes, brindar la ruta de navegación de todos los colaboradores para alcanzar un trato humano para los usuarios y colaboradores.

Para el desarrollo de todas las estrategias implementadas en la IPS, se cuenta con líderes los cuales ayudan a crear una organización con espíritu de servicio, para ello la IPS cuenta con un programa de formación de líderes transformacionales que pretende identificar el nivel de cultura en el cual se encuentran actualmente los líderes, y desarrollar acciones que conlleven a fortalecer las capacidades de liderazgo, con el fin

de que pueda de llevar sus equipos al alto desempeño y de transmitir claramente la cultura que IPS desea.

La IPS Universitaria está en una etapa de acreditarse como un hospital de alta calidad y para la implementación del Sistema Único de Acreditación no basta con establecer acciones aisladas para el cumplimiento de cada uno de los estándares, sino que estas deben estar inmersas en un sistema de gestión donde estén planeadas y alineadas con la estrategia, documentadas, divulgadas, implementadas, evaluadas y mejoradas.

Las organizaciones que se encaminan a la excelencia implementando los estándares del Sistema Único de Acreditación, deberán definir una filosofía empresarial y un pensamiento deliberado que incorpora los ejes de la acreditación desde estrategia corporativa donde se fomente la transformación cultural, la gestión clínica excelente y la Seguridad del Paciente, la gestión del riesgo, la Humanización de los servicios de salud, la atención centrada en el usuario, la responsabilidad social empresarial y la gestión de la tecnología, estos lineamientos se deberán irradiar a los procesos y la cultura organizacional.

El diseño del sistema de gestión debe estar acorde con la complejidad y tipo de servicios que presta la institución de manera que permita garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Debe tenerse en cuenta que la acreditación en salud tiene carácter global y no se puede otorgar acreditación a una parte del todo, por lo tanto, no se puede acreditar un servicio o un proceso.

Debido a que las organizaciones son sistemas y para que funcione bien un proceso requiere de otros que igualmente cumplan con unos requisitos de calidad, la inclusión de la evaluación de las dos sedes obedece al principio de integralidad y por tanto son evaluadas en la misma visita.

Esta exigencia obliga a las instituciones que tienen varias sedes a prepararlas y evitar con ello las asimetrías de desarrollo.

Los ejes son los fundamentos filosóficos en los que se basa el modelo de acreditación y que inspiran cada uno de los estándares, también, son aspectos transversales que se deberán trabajar desde el direccionamiento y por los equipos de mejoramiento de cada grupo de estándares.

Los ejes de la acreditación son los siguientes:

Atención centrada en el usuario de los servicios de salud: implica identificar, satisfacer y exceder sus expectativas y necesidades de usuarios, sus familiares, los trabajadores, los directivos y la comunidad en general.

Seguridad del paciente: busca minimizar el riesgo de sufrir un evento adverso en el proceso de atención en salud y generar resultados e impacto en términos de la contribución de salud y el bienestar de la sociedad.

Humanización de la atención en salud: busca garantizar el respeto y la dignidad del ser humano. Junto con la seguridad del paciente, el fundamento de la atención en salud en la IPS Universitaria es la promoción y garantía de los derechos de los pacientes.

Enfoque de riesgos: la IPS Universitaria identifica e interviene en aquellas situaciones que pueden afectar negativamente a los pacientes y sus familiares, a sus colaboradores, edificios, bienes y entorno (ambiente y comunidad).

Gestión de la tecnología: busca lograr la planeación de la tecnología mediante un proceso racional de adquisición y utilización que beneficie a los usuarios y las instituciones.

La IPS Universitaria planifica la prestación de servicios de salud utilizando aquellos equipos, medicamentos, materiales y sistemas informáticos que cumplen con los requisitos nacionales e internacionales de uso seguro.

Transformación cultural de largo plazo: busca lograr un compromiso en la atención con calidad por parte de las entidades y el personal que allí labore y el aporte al desarrollo sostenible con un comportamiento ético y transparente. En la IPS Universitaria las personas muestran un comportamiento coherente con los valores organizacionales (Respeto- Responsabilidad-Transparencia).

Responsabilidad Social: busca lograr la corresponsabilidad entre las instituciones, la sociedad, los individuos y el medio ambiente, que contribuya con acciones concretas a la disminución de las inequidades y al mejoramiento integral de las condiciones de vida de las comunidades en particular y de la sociedad en general.

¿Cuál es el camino que iniciará la institución para emprender el proceso de mejora frente a los estándares de acreditación?

Existe un primer ciclo denominado preparación para la Acreditación o ciclo de autoevaluación y mejoramiento, que es el que está recorriendo la IPS Universitaria.

**Figura 6. Ciclo de autoevaluación y mejoramiento**



**Fuente:** Niebles, Rojas, Guevara, Stefany, Sandra, Diana, 2018, p.19

Luego que las directivas de la IPS Universitaria tomaran la firme decisión frente al mejoramiento de la calidad y que esta premisa es compartida por todos los líderes y miembros de la institución, se inició con un proceso de autoevaluación frente a los estándares de acreditación aplicables, permitiendo identificar brechas, que sirvieron de insumo para desarrollar e implementar los planes de mejoramiento que permitan cerrar las brechas.

La organización periódicamente se continúa autoevaluando frente a los estándares de acreditación, lo que permite ir evaluando el impacto de las acciones emprendidas para cerrar las brechas existentes, en la actualidad se está desarrollando la 3ra autoevaluación, una vez ya no existan brechas, la entidad puede empezar a recorrer el segundo ciclo que inicia con la solicitud de la evaluación externa.

Este segundo ciclo inicia con la solicitud del ente acreditador para que realice la evaluación y posteriormente se desarrollan las etapas de Evaluación externa, Decisión del otorgamiento y Seguimiento a la acreditación.

**Figura 7. Segundo ciclo de autoevaluación**



**Fuente:** Ministerio de la protección social, 2021, p.54.

El tiempo otorgado de la acreditación en salud, tiene vigencia de cuatro años, siempre que se mantengan las condiciones de calidad en la prestación de los servicios de salud.

El seguimiento realizado es cada dos años, donde se deberá demostrar la continuidad en la implementación del modelo y la implementación e impacto en las acciones de mejoramiento emprendidas.

#### Manual de estándares de acreditación

El manual de estándares está ordenado por secciones de la siguiente manera: una primera sección en la que aparece el grupo de estándares del proceso de atención al cliente asistencial, una segunda sección en la que se encuentran los grupos de estándares de apoyo administrativo gerencial a dichos procesos asistenciales y una tercera sección en la cual se encuentran los estándares de mejoramiento de la calidad.

La primera sección está diseñada de acuerdo con el proceso de atención genérico de un paciente en una institución hospitalaria o ambulatoria. Está compuesta por los

subgrupos de estándares: derechos de los pacientes, seguridad del paciente, acceso, registro e ingreso, evaluación de necesidades al ingreso, planeación de la atención, ejecución del tratamiento, evaluación de la atención referencia, salida y seguimiento, y contra referencia. Finaliza con el subgrupo Sedes Integradas en Red, el cual incluye los procesos de articulación de las diferentes sedes tomando como base la gestión de calidad superior propuesta por la acreditación en salud.

La segunda sección de los estándares incluye aquellos procesos administrativos gerenciales que son críticos en la organización para el apoyo de los procesos asistenciales. Esta sección se subdivide en seis grupos de estándares:

**Direccionamiento:** es el trabajo que se ha de realizar por parte de la organización frente a su proceso de planeación estratégica y el papel de los órganos de gobierno de la organización.

**Gerencia:** es el trabajo de las unidades funcionales y organismos de gobierno de la institución frente a las diferentes áreas y funciones clave que debe desarrollar permanentemente la Institución.

**Talento Humano:** se enfoca en la gestión del talento humano, desde su planeación hasta su retiro, y su proceso de mejoramiento continuo.

**Ambiente físico:** incluye las decisiones y procesos que deben ser tenidos en cuenta en la organización para que la funcionalidad de la estructura colabore con el adecuado funcionamiento de los procesos asistenciales.

Gerencia de la información: se enfoca en la integración de todas las áreas asistenciales y administrativas en relación con la información clínica y administrativa y su uso para la toma de decisiones en cualquier nivel de la organización.

Gestión de la tecnología: se enfoca en la gestión integral de todos los recursos tecnológicos, desde su planeación hasta su renovación, y el análisis de los efectos de su utilización.

La tercera sección de los estándares está constituida por los cinco estándares de mejoramiento de la calidad que aplican a todos los procesos evaluados tanto en los estándares asistenciales como en los de apoyo.

#### Evaluación de acreditación

Consiste en hacer un ejercicio evaluación donde se compara la calidad observada, cómo se desarrollan los procesos en la actualidad en la IPS Universitaria, con respecto de la calidad esperada, es decir, los estándares del Sistema Único de acreditación que determinan el nivel de desempeño deseable.

Para realizar esta evaluación los evaluadores podrán aplicar diferentes herramientas como entrevistas a usuarios, familias, funcionario y/o líderes institucionales, recorridos de observación, revisión de registros y documentos, pruebas de trazado, entre otros.

El Mapa de procesos en la IPS Universitaria se divide en cuatro macroprocesos, los cuales son: Estratégico, Misional, Apoyo y Evaluación.

Estos se dividen en procesos, subprocesos y líneas de trabajo, además, cuenta con unas entradas que son: necesidades y expectativas de grupos de interés y unas

salidas: sostenibilidad institucional y satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios.

**Figura 8. Mapa de procesos**



Fuente: IPS Universitaria, 2021, recuperado de:

<https://drive.google.com/drive/folders/1jt9tLDW950rmmYZoP-c5A0ApfGYMFJVS>

Políticas de acreditación IPS Universitaria

Humanización: es la vivencia permanente de los valores institucionales, es el atributo fundamental del relacionamiento con todos nuestros grupos de interés.

Desarrollo humano de los colaboradores: la gestión del talento humano promueve el desarrollo integral de todos los colaboradores ellos son el capital fundamental para que la Institución sea confiable, humana, innovadora y con perfil docente.

Modelo de atención en salud: el proceso de atención en salud es personalizado; está basado en un abordaje integral con enfoque diferencial; en la evidencia científica con adecuada gestión de la tecnología y se guía por fundamentos éticos.

Seguridad en la atención: está dirigida a prevenir los factores de riesgo para el usuario y su familia, para los colaboradores, los estudiantes y los docentes, es un factor diferenciador y de competitividad institucional; sus estrategias son proactivas para evitar las fallas humanas.

Gobernanza institucional: la relación con los grupos de interés se basa en la información institucional transparente, precisa, completa y oportuna; los acuerdos contractuales promueven la competencia justa, en el marco de la legalidad y la anticorrupción.

Gestión de Riesgos: la Institución gestiona integralmente los riesgos con todos sus grupos de interés y en todo el ámbito de su gestión empresarial.

Sostenibilidad: la Institución es una empresa socialmente responsable, sus decisiones institucionales favorecen la sostenibilidad económica, social, ambiental y el respeto a los derechos humanos.

Docencia-servicio: la Institución contribuye a la formación profesional, mejora competencias humanas, técnicas y científicas; con la Universidad de Antioquia Actualiza modelos de docencia-servicio y genera valor para la Institución y la sociedad.

Investigación e innovación: la investigación y la innovación institucional favorecen la pertinencia y la seguridad en la atención, generan conocimiento y valor para transformar la gestión de salud en el país.

La acreditación en salud que está llevando la IPS Universitaria la rige la resolución 5095 del 2018, la cual se encuentra en el Manual del Sistema Único de Acreditación en la versión 3.1.

## Metodología

El estudio de caso se realiza en la IPS Universitaria, con los colaboradores del hospital, al ser el público concreto con quienes se desea generar el estudio. "...el análisis profundo de una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar una teoría. También se define como una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad; que es visto y analizado como una entidad" (Martínez, 2011, p.35).

La metodología empleada para el desarrollo del trabajo de grado es de observación participante con el método de estudio de caso a través de la práctica profesional en comunicaciones; las herramientas investigativas utilizadas se enfocan en entrevistas, encuestas a través de la recolección de datos mixtos con un enfoque cualitativo

El estudio de casos consiste en un método o técnica de investigación, el cual se caracteriza por precisar de un proceso de búsqueda e indagación, así como el análisis sistemático de uno o varios casos.

Por estudio de caso entendemos todas aquellas circunstancias, situaciones o fenómenos únicos de los que se requiere más información o merecen algún tipo de interés dentro del mundo de la investigación.

"El estudio de caso nace de la necesidad o deseo de entender un fenómeno social complejo, puesto que permite a los investigadores detectar las características más

representativas y holísticas de los eventos y/o fenómenos de la vida real” (Suárez, 2017, p.56).

El estudio de caso representa una herramienta muy útil de hacer investigación, ya que permite tener como resultado un enfoque holístico de una situación o evento en estudio, lo cual concede al investigador un abanico muy amplio de posibilidades para abordar un problema de investigación

La observación participante “es una herramienta de recogida de datos, análisis e interpretación de información en la que el investigador juega un rol activo en las interacciones con el grupo que es objeto de su estudio” (Piñeiro, 2015, p.45).

Esta herramienta de investigación utiliza la información que captan nuestros sentidos permitiendo un aprendizaje de nuestro objeto de estudio, la observación participante es una investigación natural, es decir no se provoca, y de acuerdo a las interacciones con el objeto de estudio, el observador hace un análisis de lo observado.

Una de las herramientas usadas para validar los datos se hace a través de la entrevista la cual se considera.

“La entrevista supone preguntas abiertas donde los entrevistados presentan sus puntos de vista con cierto detenimiento. Por tanto, las entrevistas apuntan más a un diálogo orientado entre el investigador y el entrevistado. Antes que cuantificar determinados aspectos de una población, con la entrevista lo que se busca es comprender en detalle las percepciones de los entrevistados o profundizar el conocimiento de

situaciones pasadas o presentes desde su perspectiva” (Restrepo, 2000, p.2).

La entrevista permite un acercamiento directo a los individuos de la realidad, siendo una técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando.

La planificación de la entrevista es fundamental para que la información recolectada sea útil a la investigación. Controlar y corregir la técnica empleada, determinar objetivos, formular preguntas y codificar adecuadamente, es un paso imprescindible.

Del mismo modo, el desarrollo de la entrevista será crucial para conseguir la información necesaria, dominar una buena táctica, crear un clima adecuado, comprobar los registros, dirigir con determinación, será obligatorio para conseguir lo que se necesita del entrevistado.

“Se considera que las entrevistas semiestructuradas son las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio” (Díaz, 2013, p.50).

Otro instrumento para la recolección de datos, utilizada es la encuesta.

Se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una

problemática de investigación previamente construida (Lopez y Fachelli, 2016, p.8-9).

La libertad del entrevistado/a se limita, además a la posibilidad de rechazar contestar, a elegir solamente entre las opciones de respuesta que se le ofrecen; se tiene en cuenta además como lo sugiere (López, et al, 2016, p.10) que la encuesta implica un grado bajo de profundidad de la información permitiendo captar los aspectos más superficiales de hechos y valoraciones de la vida social. Es por ello, que, para brindar un mayor análisis de la información, se opta por contrastar con la herramienta de la entrevista, así como con preguntas abiertas que permitan enriquecer, fortalecer y profundizar la información que se quiere buscar en la investigación.

Los datos mixtos combinan la perspectiva cuantitativa y cualitativa en un mismo estudio, con el objetivo de darle profundidad al análisis de las preguntas de investigación.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández y Mendoza, 2008, p.60).

Los datos mixtos no solo se enfocan en la parte cualitativa sino también en la recolección de datos cuantitativos en un solo estudio con el fin de obtener una investigación más completa del fenómeno.

Por último, se utiliza como herramienta investigativa la encuesta, La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz, García (2017) afirma que:

una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características

Las encuestas nos sirven para poder pedir información concreta y conocer mejor a nuestro público objetivo; con esta información se es capaz de poder responder mejor a las necesidades y expectativas de los encuestados.

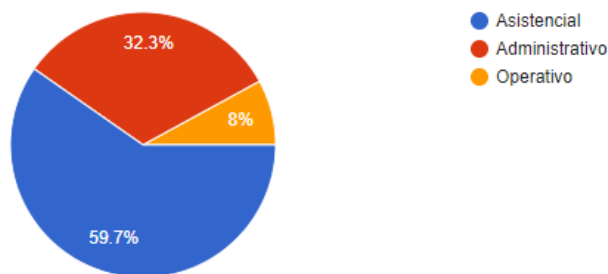
### Análisis de resultados

En un primer momento es importante diagnosticar las estrategias de comunicación internas en la IPS Universitaria y, en este sentido se diseñó una encuesta para identificar cómo dichas estrategias fueron recibidas por parte de los colaboradores de la IPS Universitaria.

**Figura 9. ¿Cuál es el servicio al que pertenece?**

¿Cuál es el servicio al que pertenece?

201 respuestas

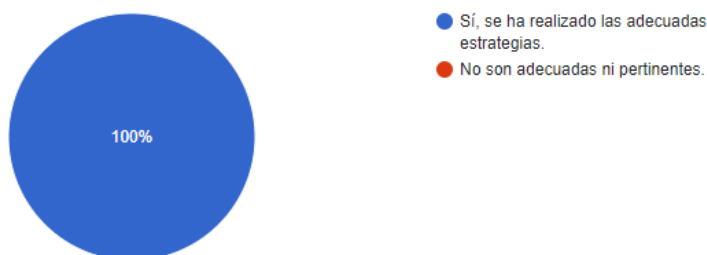


El 59,7% de los encuestados fue el personal asistencial de la IPS Universitaria, el 32,3% personal administrativo y el 8% personal operativo.

**Figura 10. ¿Cree usted que la estrategia de comunicación, para el aprendizaje de la acreditación, que ha implementado la IPS Universitaria, son pertinente?**

¿Cree usted que la estrategia de comunicación, para el aprendizaje de la acreditación, que ha implementado la IPS Universitaria son pertinentes?

201 respuestas

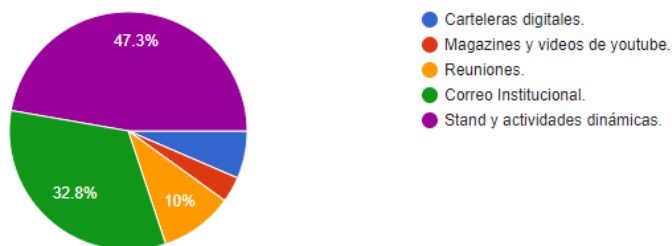


En esta pregunta los colaboradores dieron respuesta positiva a las estrategias de comunicación implementadas para el aprendizaje de la acreditación.

**Figura 11. ¿Cómo le gustaría enterarse de la información sobre los estándares de acreditación en salud, de la IPS Universitaria?**

¿Cómo le gustaría enterarse de la información sobre los estándares de acreditación en salud, de la IPS Universitaria?

201 respuestas

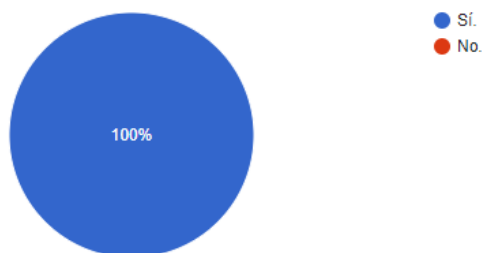


El personal de la IPS Universitaria le gustaría enterarse de la información sobre los estándares de acreditación en salud a través de Stand y actividades dinámicas y por medio del correo institucional.

**Figura 12. ¿Considera que la intranet “En la Jugada”, es una estrategia adecuada para fortalecer vínculos con la Institución?**

¿Considera que la intranet "En la Jugada", es una estrategia adecuada para fortalecer vínculos con la Institución?

201 respuestas



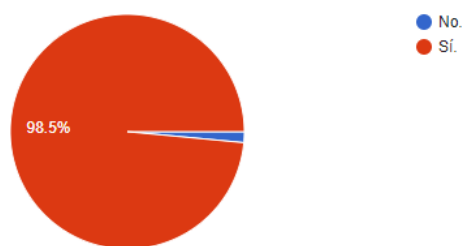
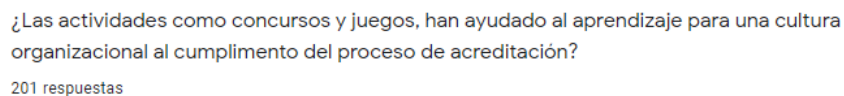
La respuesta a esta pregunta obtuvo un 100% considerando que la intranet "En la Jugada" es una estrategia adecuada para fortalecer vínculos con la Institución, porque los hace partícipe del proceso de acreditación que está encaminada la IPS Universitaria.

**Figura 13. ¿Sabe qué son los estándares de acreditación en salud?**



El 97,5% de los colaboradores de la IPS Universitaria sabe y conoce qué son los estándares de acreditación en salud.

**Figura 14. ¿Las actividades como concursos y juegos, han ayudado al aprendizaje para una cultura organizacional al cumplimiento del proceso de acreditación?**

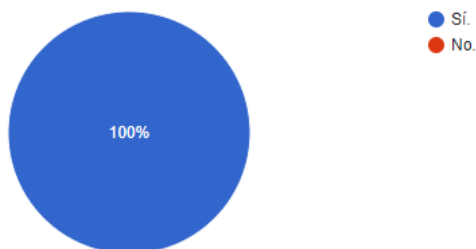


El 98,5 % de los colaboradores respondieron sí dando a entender que las actividades y juegos han ayudado al aprendizaje para una cultura organizacional al cumplimiento del proceso de acreditación.

**Figura 15. ¿Cree que las estrategias comunicativas han llevado al cumplimiento de los estándares de acreditación, en su quehacer diario?**

¿Cree que las estrategias comunicativas han llevado al cumplimiento de los estándares de acreditación, en su quehacer diario?

201 respuestas

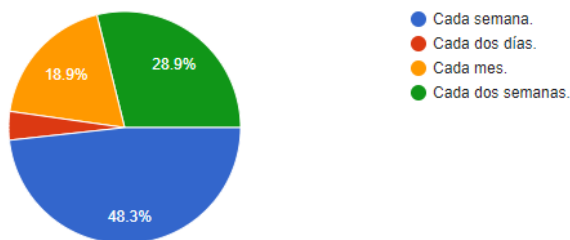


El 100% de los encuestados respondió sí a las estrategias que han llevado al cumplimiento de los estándares en su quehacer diario.

**Figura 16. ¿Cada cuánto le gustaría recibir información sobre los estándares de acreditación en salud?**

¿Cada cuánto le gustaría recibir información sobre los estándares de acreditación en salud?

201 respuestas



El 48,3 de los colaboradores de la IPS Universitaria le gustaría recibir información sobre los estándares de acreditación en salud cada semana, el 28,9% cada dos semanas y el 18,9% cada mes.

Para la recolección de datos fue diseñada una encuesta que consta de 8 preguntas para identificar el conocimiento de acreditación y la estrategia de

comunicación basada en los estándares de acreditación en salud, también, la encuesta se orientó a reconocer las fortalezas y debilidades.

Se alcanzó una efectividad del 100% para un total de 201 colaboradores de diferentes áreas de la IPS Universitaria. A continuación, se detallan los resultados.

Otra metodología empleada fue la entrevista realizada bajo el enfoque de entrevista semiestructurada, donde el propósito es identificar las problemáticas más comunes para trabajar y lograr desde la comunicación un mejor conocimiento sobre los estándares de calidad, ellos dependiente del rol desempeñado.

Para acercar el contenido a los diversos públicos internos se realizaron 3 entrevistas a la directora de calidad, porque desde su cargo impulsa el SICALIDAD mediante la facilitación de herramientas de calidad, el desarrollo de políticas de mejora continua y el seguimiento de los indicadores de calidad en las unidades de atención, un personal asistencial, porque ellos son las personas que están constantemente con los pacientes brindando atención, y la directora de atención al usuario, ya que esta área es la cara de la Institución.

### **Figura 17. Análisis de entrevista**

<b>Pregunta</b>	<b>Análisis</b>
¿Cuáles son los estándares de acreditación en salud que se están buscando?	La directora de calidad sabe perfectamente cuáles son los estándares de acreditación en salud, los conoce y está muy familiarizada con ellos, precisamente por su cargo, mientras que el jefe de enfermería y la coordinadora de calidad tienen un poco de dudas sobre este tema.

¿Cuáles herramientas se utilizan desde su área para la satisfacción del cliente?	El jefe de enfermería considera que, desde su área, trabajan día a día para conseguir la seguridad del paciente, desde el área de atención al usuario la coordinadora expresa que ofrecen amabilidad y excelente información, también la directora de calidad cuenta la estrategia implementada para que todo el personal esté satisfecho y así el usuario también.
¿Cuál es la estrategia comunicativa que más le ha llamado la atención?	Las tres personas entrevistadas coincidieron en la estrategia en la Jugada, junto con el Stand en la Jugada
Desde el punto de vista de su cargo ¿qué cree que hace falta para la acreditación en salud?	El jefe de enfermería expresa la falta de disponibilidad de insumos, mientras la coordinadora de atención al usuario cuenta la inconformidad de los usuarios y la mala información ofrecida.
¿Cómo califica estos valores en la IPS Universitaria?: pertinencia, agilidad en los procesos y oportunidad	Las tres personas entrevistadas expresan la falta de estos tres valores en la IPS Universitaria.
¿Por qué cree usted que es importante su área de trabajo para la acreditación en salud?	El jefe enfermero junto con la coordinadora de calidad, respondieron que ellos son los que tienen contacto directo con los pacientes.

Gracias a la herramienta de observación participante, desde la práctica, la interrelación con los colaboradores y las reuniones de grupo primario, fue posible establecer la necesidad de generar estrategias de comunicación atractivas para dar a conocer la normatividad, para generar conocimiento sobre los estándares de acreditación y así mismo incentivarlos a aprender sobre la IPS Universitaria en general.

### **Estrategia de comunicación para la acreditación IPS Universitaria**

La IPS Universitaria cuenta con un departamento propio de comunicaciones, sin embargo, la IPS Universitaria decidió aliarse con un tercero y contrata a la empresa Fundación Guayacanes, para generar vínculos de los colaboradores, crear la estrategia En la Jugada y lograr una cultura organización durante seis meses.

En la Jugada es una estrategia realizada para crear una cultura organizacional basada en conocimientos sobre estándares de acreditación en salud.

El objetivo de esta estrategia es involucrar a todo el personal de la IPS Universitaria con los diferentes temas de los ejes de la acreditación, temas de la Institución, como son los valores, la misión y la visión, políticas, entre otras.

En primera instancia se creó una página web llamada [enlajugada.co](http://enlajugada.co), con el fin de subir infografías, juegos, información y temas de interés sobre la Institución en general y sobre acreditación. (Ver apéndice A).

También, se realizaron diferentes concursos, el primer concurso consistió en que cada equipo grabara un video contando cómo desde su quehacer diario contribuyen a la acreditación y lo subieran a la página [www.enlajugada.co](http://www.enlajugada.co). Los ganadores recibieron un bono de Crepes & Waffles. Para este concurso se contó con la participación de 10 equipos. (Ver apéndice B).

El primer puesto fue ganador un bono de Crepes & Waffles por valor de \$100.000 pesos. (Ver apéndice C).

El segundo puesto fue ganador de un bono de Crepes & Waffles por valor de \$80.000 pesos. (Ver apéndice D).

Para este concurso el personal de la IPS Universitaria tuvo soporte del equipo “En la Jugada”, en la grabación de los videos, estos fueron enviados a un representante del equipo para que lo subiera a la plataforma.

El segundo concurso se llamó “Selfie Ganadora”, cada equipo montó una selfie con su equipo a la página [www.enlajugada.co](http://www.enlajugada.co), y en la descripción debían responder a la pregunta ¿Qué práctica de seguridad del paciente aplicas en tu día a día? Para este concurso se contó con la participación de 8 equipos. (Ver apéndice E).

El premio entregado fue una tarjeta regalo de almacenes Éxito por valor de \$150.000. (Ver apéndice F).

Acredi Retos, fue el tercer concurso, este concurso se realizó de forma virtual y para acceder los participantes debían que ingresar a la página [www.enlajugada.co](http://www.enlajugada.co), y contestar correctamente 10 preguntas sobre la Institución. Para este concurso se contó con la participación de 200 personas. (Ver apéndice G).

Los premios entregados fueron cinco tarjetas de Spotify Premium por un mes. (Ver apéndice H).

Además, se realizó una carrera de observación, la cual estuvo desde el 16 de noviembre hasta el 25 de noviembre en las dos sedes de la IPS Universitaria, realizando la carrera de observación. En dos semanas los colaboradores tuvieron la oportunidad de participar. Cada día salía una pregunta nueva en la página web [www.enlajugada.co](http://www.enlajugada.co) con dinámica distinta y ellos debieron responder correctamente y en el menor tiempo posible para sumar puntos y quedar entre los tres primeros puestos y ser los ganadores de 3 anchetas. (Ver apéndice I).

Este concurso se pudo realizar de dos formas, con el acompañamiento en el stand En La Jugada y de manera autónoma.

También, se creó el Stand En la Jugada, el cual se ubicó en diferentes lugares de la IPS Universitaria para que todos los miembros de la Institución pudieran visitarlo, jugar virtualmente y ganar suvenires. (Ver apéndice J).

El Stand En la Jugada se realizó por cinco meses, desde el mes de agosto hasta el mes de diciembre del 2021, los días martes tenía lugar en la sede León XII y los días

jueves tenía lugar en la sede de Prado, contando con la participación de 200 colaboradores por semana.

Las actividades realizadas en el Stand, fueron creadas por mí, Laura Cruz Moná, estas actividades consistían en hacer preguntas a los colaboradores sobre la Institución y acerca de la acreditación, a través de la bolsa mágica, donde cada participante sacaba un papelito con una pregunta y la persona ganadora ganaba suvenires de la Institución, como calendarios, lapiceros y/o termos. (Ver apéndice K).

Cada semana tanto las actividades como las preguntas del Stand se cambiaban, para que fuera más dinámico e innovador y se retroalimentaba a aquellas personas que no tenían conocimiento de algún tema.

El Stand En la Jugada también tuvo juegos y actividades virtuales, estos se encontraban en la página [www.enlajugada.co](http://www.enlajugada.co) y así los colaboradores de la IPS Universitaria, podían jugar no solo yendo al Stand, sino también, en cualquier momento del día, simplemente ingresando a la página con su código y contraseña. (Ver apéndice L).

Para generar una cultura organizacional, se creó 20 carteleras digitales, las cuales estuvieron ubicadas en lugares estratégicos de la IPS Universitaria, 3 en la Sede de Prado y 15 carteleras en la sede León XII, para que los colaboradores de la Institución conocieran más sobre el proceso de acreditación que se lleva a cabo. (Ver apéndice M).

La información ofrecida en las carteleras era planeada por el equipo de comunicaciones de la IPS Universitaria y cada 15 días su contenido cambiaba.

Las carteleras digitales contenían información acerca de la seguridad del paciente, humanización de la atención, responsabilidad social, gestión de la tecnología, enfoque del riesgo, tips de autocuidado y de las normativas institucionales, por cada tema se realizaban 30 carteleras.

Adicionalmente, se realizaron cinco magazines, con el objetivo de ofrecerle información diferente a los colaboradores de la IPS Universitaria, en los magazines se podía evidenciar tips de autocuidado, recordatorio de las normativas institucionales, y experto del mes, el cual podía ser un jefe enfermero, un administrativo y/o doctor.

Los magazines En la Jugada se encontraban disponibles, para todo el personal de la IPS Universitaria, en la página [www.enlajugada.co](http://www.enlajugada.co). Las visualizaciones de cada magazine fueron entre 100 y 180 por parte de los colaboradores.

La planeación y ejecución de los magazines estuvo a cargo de tres comunicadores de la IPS Universitaria. (Ver apéndice N).

Gracias a la estrategia implementada, En la Jugada, se logró una cultura organización basado en los estándares de acreditación en salud, involucrando a sus colaboradores con actividades educomunicativas, dándoles la información sobre el proceso que se somete la IPS Universitaria.

## Conclusiones

- El Plan de Comunicación permite a la IPS Universitaria integrar y brindar diversos mensajes al público interno, logrando el mejoramiento continuo, la calidad y la atención en el área de la salud, esto percibido en especial desde los colaboradores a través de la estrategia En la Jugada.

- La comunicación es una necesidad permanente en la IPS Universitaria en especial para lograr los estándares de acreditación, los cuales requieren de una información contante y permanente para motivar a los colaboradores, no solo en su conocimiento, sino en especial en las prácticas cotidianas.

- Los colaboradores tanto administrativos, como del área asistencial, no tienen conocimiento de los estándares actualizados de calidad para dar cumplimiento, por su arduo trabajo.

- Es fundamental buscar alternativas de información acordes a las labores del personal de la IPS Universitaria con mensajes dinámicos y estratégicos para un buen cambio de hábito en el que los colaboradores sean partícipes del proceso.

- Las actividades dinámicas y lúdicas, para el aprendizaje sobre los estándares de acreditación, suelen llamar más la atención en los colaboradores y así se genera un mayor aprendizaje.

### **Recomendaciones**

- Es necesario contar con un proyecto de comunicaciones permanente dentro de la Institución, contratación directa del hospital y no aliado.
- Al contratar un aliado en comunicaciones orientado exclusivamente para la acreditación es necesario integrarse con el área de comunicaciones de la IPS Universitaria para actuar en articulación frente a un mismo lenguaje y con una misma línea gráfica.
- Se hace necesario invertir más en las tácticas de comunicaciones para el proceso de acreditación y así preparar con profundidad al personal de la IPS Universitaria.
- En las tácticas implementadas para el aprendizaje sobre acreditación, es necesario incentivar a los colaboradores con suvenires institucionales para generar una mayor participación por parte de ellos.

## Referencias

- Aced, Cristina. (2009). Cómo elaborar un Plan de Comunicación. Recuperado de:  
[http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion\\_BIC%20Galicia.pdf](http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf)
- Almanza. R, Calderón. P, Vargas. J (2018). Teorías clásicas de las organizaciones y el Gung Ho. Revista científica “*Visión de futuro*”, 22(1). Recuperado de  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357959311001/357959311001.pdf>
- Andrade, Horacio. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. (tesis de maestría) Universidad Eafit, Medellín, Colombia.
- Brandolini. A, González. M, Hopkins. N (2009). Comunicación interna. La Crujía Ediciones. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de  
[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento\\_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Caballero Uribe, Carlos V. (2012). Definición Comunicación en Salud. Recuperado de:  
<http://www.es.slideshare.net/carvica/teorias-de-la-comunicacion-en-salud>.  
<http://www.uky.edu/~drlane/capstone/health/>
- Cabanas Gancedo, Javier. y Garijo Ureta, Miguel Ángel. (2003). Diagnóstico de comunicación interna y plan de comunicación. Instrumentos de participación en el proceso de cambio, (trabajo de grado), Universidad Popular del Estado de Puebla, México.

- Carlos. (2013). Salud y seguridad en el trabajo en la perspectiva de la acreditación en salud. Recuperado de: <https://www.acreditacionensalud.org.co/wp-content/uploads/2020/07/Revista%20Normas%20y%20Calidad%20105-1.pdf>
- Cesar, E (1997). Modelos de comunicación. Recuperado de <http://huitoto.udea.edu.co/edufisica/motricidadycontextos/modelos.pdf>
- Dragón, Gumucio. (2011). Revista científica “*Comunicación en salud. Conceptos, teorías y experiencias*”, Recuperado de: <http://www.comminit.com/node/150400>
- Feged, D (2014). La comunicación estratégica. El Portafolio. Recuperado de <https://www.portafolio.co/opinion/daniel-feged/comunicacion-estrategica-54094>
- Kawulich. B (2005). La observación participante como método de recolección de datos. FORUM, 6(2). Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2715/1/La%20observaci%2058c3%b3n%20participante%20como%20m%20c3%a9todo%20de%20recolecci%203%b3n%20de%20datos.pdf>
- Nataly, Manuel. (2018). Sistema integrado de gestión para las IPS de alta complejidad de la ciudad de Barranquilla basado en los estándares de acreditación en salud, el modelo European foundation for quality management y el Balanced Scorecard. Recuperado de: <http://ojs.uac.edu.co/index.php/prospectiva/article/view/1468/999>
- Sandoval, S (2004). El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla. (Tesis profesional), Universidad de las Américas Puebla, México. P.42-45.

Recuperado

de

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/sandoval\\_t\\_mj/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf)

## Apéndices

### Apéndice A. Página web www.enlajugada.co



## Apéndice B. Primer concurso “Bono Crepes & Waffles”



**GANA UN BONO EN CREPES & WAFFLES.**

**¿Qué debes hacer?**  
Reúne a tu equipo y graba un video de menos de 1 minuto respondiendo a la pregunta:  
**¿cómo contribuyen para alcanzar la Acreditación?**  
**Fecha límite:** 21 de septiembre

**Parámetros:**

- Grabar el video de forma **horizontal**.
- El formato del video debe ser **mp4**.
- **Un representante** del equipo debe subir el video a su perfil en la página **enlajugada.co**
- El video que tenga más **“me gusta”** ganará el bono por valor de **\$100.000** en **Crepes & Waffles**.
- Más información **enlajugada8@gmail.com**

**¡Animate a participar!**

IPS UNIVERSITARIA  
Servicios de Salud  
Universidad de Antioquia

IPS UNIVERSITARIA  
Servicios de Salud  
Universidad de Antioquia

IPS UNIVERSITARIA  
Servicios de Salud  
Universidad de Antioquia

En la Jugada

## Apéndice C. Primer puesto concurso “Bono Crepes & Waffles”



## Apéndice D. Segundo puesto concurso “Bono Crepes & Waffles”



**¡FELICITACIONES!**

IPS UNIVERSITARIA  
Servicio de Salud  
Universidad de Antioquia

03  
Jugada  
Comunicaciones  
Organizacional

**Equipo**  
**Fisioterapia - Sede Prado**  
2do puesto en el concurso  
¿Cómo aportas a la acreditación?

En la **Jugada**

## Apéndice E. Segundo concurso En la Jugada “Selfie ganadora”



  
**IPS UNIVERSITARIA**  
 Servicios de Salud  
 Universidad de Antioquia

# SELFIE GANADORA

Tómate una selfie junto a tu equipo, súbela a tu perfil en la página **enlajugada.co** y en la descripción de la foto responde a la pregunta: ¿Qué **práctica de seguridad del paciente** aplicas en tu día a día?

La selfie que tenga más reacciones será la ganadora de una **tarjeta regalo** por valor de \$150.000 de almacenes **éxito**

**Fecha límite:** 13 de octubre  
 Más información: **enlajugada8@gmail.com**



## Apéndice F. Equipo ganadores concurso “Selfie ganadora”

**FELICITACIONES**

**Equipo Referencia y Contrareferencia. Ganadores de la tarjeta éxito**  
Así como ellos, tu equipo puede ganar estando  
**En la Jugada.**

IPS UNIVERSITARIA  
Servicios de Salud  
Universidad de Antioquia

En la **Jugada**

## Apéndice G. Tercer concurso “Acredi Retos”



**IPS UNIVERSITARIA**  
Servicios de Salud  
Universidad de Antioquia

# Acredi Retos

¿Quisieras ganarte una tarjeta de Spotify Premium por un mes?  
¡Esto es lo que debes hacer!

Ingresa a [www.enlajugada.co](http://www.enlajugada.co) en la sección de Juegos o acercate al Stand En La Jugada los días martes 19 y 26 de octubre (Sede León XIII), miércoles 20 y jueves 28 (Sede Prado) y participa en el concurso Acredi Retos contestando las preguntas y suma puntos para tu equipo.

Los **5 primeros puestos** serán los ganadores.

El concurso estará abierto desde el martes 19 de octubre hasta el viernes 29 de octubre.

**¡Animate a participar!**

En la Jugada

## Apéndice H. Ganadores concurso “Acredi Retos”



## Apéndice I. Carrera de observación



**CARRERA DE OBSERVACIÓN**

**Hoy 16 de noviembre** empieza la **Carrera de Observación En La Jugada** puedes participar en el Stand el **16, 17, 22 y 23** en la sede **León XIII** y el **18, 19, 24 y 25** en la sede **Prado**, también puedes hacerlo a través de la página web **www.enlajugada.co** opción **Juegos**.

**Fecha Límite: 25 de noviembre.**  
**Los 3 primeros puestos** serán los ganadores de unas increíbles **anchetas**.

**IPS UNIVERSITARIA**  
Servicios de Salud  
Universidad de Antioquia

**En la Jugada**

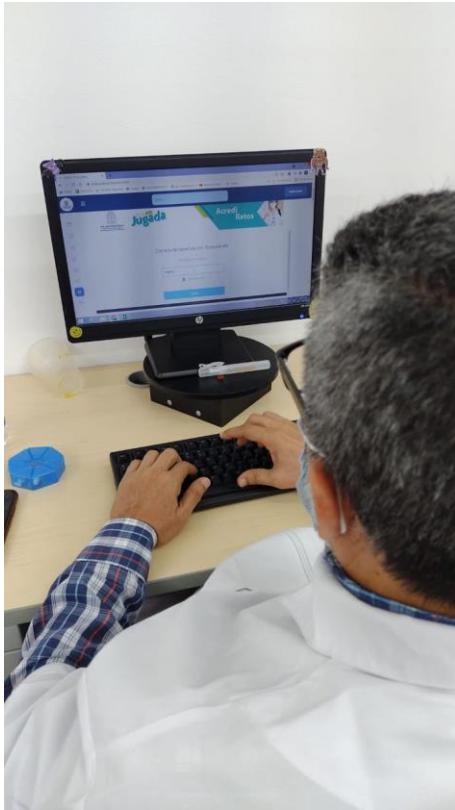
### Apéndice J. Stand En la Jugada




## Apéndice K. Suvenires En la Jugada




## Apéndice L. Juego virtuales




## Apéndice M. Cartelera digitales




 IPS UNIVERSITARIA  
 Secretaría de Salud  
 Universidad de Antioquia

**En la IPS  
 Universitaria  
 implementamos  
 estrategias de  
 seguridad para  
 reducir los errores:**

- Garantizamos un entorno seguro y limpio.
- Reportamos los errores y aprendemos de ellos.


 En la Jugada




 IPS UNIVERSITARIA  
 Secretaría de Salud  
 Universidad de Antioquia

**La Misión responde a  
 la pregunta: ¿Qué estamos  
 haciendo para alcanzar  
 la Visión?**

**Ofrecemos soluciones  
 integrales en salud con  
 enfoque de responsabilidad  
 social.**


 En la Jugada




 IPS UNIVERSITARIA  
 Secretaría de Salud  
 Universidad de Antioquia

**Nuestros valores  
 institucionales**

**Transparencia**

Soy transparente cuando  
 actúo con la verdad de los  
 hechos.


 En la Jugada

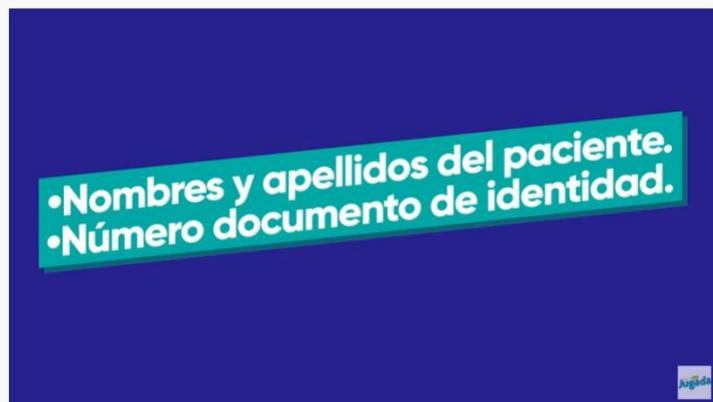
## Apéndice N. Magazines En la Jugada



En La Jugada Magazine - Capitulo 2



En La Jugada Magazine - Capitulo 4



En La Jugada Magazine - Capitulo 5

## Entrevista Coordinadora de atención al usuario

Pregunta	Coordinadora de atención al usuario
¿Cuáles son las no conformidades presentadas en la IPS Universitaria?	La falta de amabilidad de los usuarios al momento de estar hospitalizados, las no conformidades se ven mucho en urgencias y en el servicio de hospitalización. Las inconformidades se dejan de manera escrita para tener un soporte y reportarlo al coordinador del área.
¿Cuáles son los estándares de acreditación en salud que se están buscando?	No todo el personal sabe cuáles son los estándares de acreditación en salud, ya que existen muchos términos, políticas, objetivos y eso al final llega a confundir un poco a los colaboradores.
¿Qué acciones toman desde atención al usuario cuando un usuario está desesperado?	Lo primero que se hace es calmarlo, escucharlo atentamente y ofrecerle una solución, nosotros como la cara de la IPS Universitaria no podemos compararnos con ellos,
¿Cuándo una persona no puede ingresar a las instalaciones de la IPS Universitaria?	Cuando no tiene una orden médica o cuando no tenga vínculos en la Institución, como un paciente en hospitalización.
¿Cuáles herramientas se utilizan desde el área de atención al usuario para la satisfacción del cliente?	Ofrecemos una buena amabilidad, excelente información, el conocimiento en general de la Institución, por eso somos la cara de la IPS Universitaria, para orientar a los usuarios.
Desde el punto de vista de atención al usuario ¿qué cree que hace falta para la acreditación en salud?	Nosotros como atención al usuario hacemos lo todo lo posible para que el usuario se sienta cómodo, pero vemos que existen muchas quejas y muchos reclamos e insatisfacción por parte de ellos, pero son temas externos a nosotros, que simplemente le podemos dar una mitad de la solución, pero no del todo satisfactoria. Si no hay citas y un usuario requiere de una, nuestro deber es decir amablemente que por el momento no hay citas. Atención al usuario no asigna citas, atención al usuario no decide si se le atiende por llegar tarde. Nosotros sí tenemos las herramientas y gestionamos, pero no solucionamos. Pero el usuario no entiende eso y siempre nos insultando y dicen que somos responsables de eso.
¿De qué es lo que más se quejan los usuarios?	Los usuarios se quejan mucho de las citas, porque muchas veces no hay disponibilidad y ellos requieren urgente las citas. También hemos notado que se quejan mucho porque desde hospitalización no hay una buena comunicación. El deber de ellos es decir al paciente que tienen que pedir una cita para dentro que 15 días, un ejemplo, alguien salió con unos puntos y requiere que se los quiten dentro de dos semanas, ellos deben de informales que tiene que pedir la cita, pero no lo hacen, únicamente dejan salir al paciente sin ofrecerle información o acciones que tiene que tomar. Y el paciente llega en un mes diciendo que no le han programa cita, quejándose porque desde la IPS no lo han llamado, y el proceso no se maneja así. En conclusión, de otras áreas la información no es correcta, ni clara, solo les dice que deben ir a atención al usuario que ellos le solucionan, pudiéndole decir ellos al usuario qué deber hacer.
¿Cuál es la estrategia comunicativa que más le ha llamado la atención?	La IPS ha realizado diferentes estrategias para darnos a conocer los temas de acreditación y los temas en general, todos nos han parecido muy interesantes e importantes para el aprendizaje, pero sin duda alguna, el stand En la Jugada ha sido una iniciativa muy enriquecedora,

	<p>porque aparte de que vas a jugar y a informarte te regalan cositas y eso incentiva mucho al personal. Jugando, aprendiendo, conociendo y ganando.</p>
<p>¿Cómo califica estos valores en la IPS U. pertinencia, agilidad en los procesos y oportunidad?</p>	<p>Oportunidad de 1 a 10, le doy un 3, en la IPS hace falta mucho en todas las áreas. Pertinencia, creo que eso le pertenece netamente al doctor, si la IPS contrata a un médico y le dice, un ejemplo, le pago 3'500.000 para que me atienda a 4 pacientes, esa pertinencia es del médico. En la agilidad en los procesos, desde atención al usuario, nosotros cumplimos con la tarea que nos ponen, nosotros podemos correr mucho para ofrecerle un buen servicio a los usuarios, pero si el doctor no atiende a tal día, o ya hay muchos pacientes, o si el doctor no atiende porque un paciente llega tarde, nosotros en ese proceso no podemos hacer nada, simplemente decirle al usuario, que pida otra cita a través del teléfono blanco que la IPS ofrece.</p>

### Entrevista Directora de calidad

Pregunta	Directora de calidad de la IPS Universitaria
¿Para cuándo es la auditoría?	No sabemos aún una fecha exacta de cuándo es, pero sí estamos seguro que es el primer semestre del 2022.
¿Cómo es el proceso, cuánto tiempo dura?	Ellos vienen por cinco días y miran todos los estándares del Manual Único de Acreditación, miran el enfoque, implementación y resultado de todos los procesos y subprocesos institucionales.
¿Han realizado simulacros?	No realizamos simulacro, hemos realizado ciclos de autoevaluación, ya vamos en el cuarto ciclo de autoevaluación.
¿En qué consiste la autoevaluación?	Se realizan frente a los estándares del Manual Único de Acreditación, y se miran desde tres dimensiones, los cuales son el enfoque, la implementación y el resultado, nosotros nos confrontamos frente al estándar, es decir, el estándar se convierte en una meta a donde tenemos que llegar, nosotros miramos contra el estándar cómo es que estamos y nos comparamos desde el enfoque si tenemos la documentación del estándar, desde la implementación se mira el despliegue si esa documentación se ha hecho pública o si se ha socializado con todos los colaboradores y los resultados son los indicadores, esa es la comparación que se hace frente al Manual del Sistema Único de Acreditación.
¿Cuáles estándares que se deben trabajar más?	Todos los estándares son importantes trabajarlos, están los misionales, los estratégicos, de apoyo y los evaluativos, sin embargo, es muy importante trabajar los misionales porque son la razón de ser de la Institución, que trata todo el grupo de derechos y deberes, de seguridad del paciente, del acceso, de planeación de la atención, de la ejecución del tratamiento, de salida y seguimiento y referencia y contra referencia, y se encuentran en el Manual del Sistema Único de Acreditación en la versión 3.1, en la resolución 5095 del 2018.
¿Qué tan importante son las comunicaciones y cómo manejan la información?	La comunicación asertiva entre todos es muy importante para la acreditación, para manejar la información hacemos despliegues, por ejemplo el Stand, que es por medio de preguntas, también realizamos un concurso que se llamaba En la Jugada, que consistía en ciclos de preguntas por cada eje de acreditación, se hacen despliegues en los equipos primarios, también, en una página que se llama teleducación, donde podemos los temas más importantes de acreditación, porque una de las cosas más importantes de la acreditación es la transformación cultural, esto quiere decir que toda la Institución hable el mismo idioma,

	que viva los valores, qué sepa cuál es la meta, cuál es la visión a dónde queremos llegar como IPS Universitaria, y esto desde vigilancia hasta el más alto directivo y para bajar esa comunicación se hacen estas estrategias, por medio de equipos primarios donde todos se reúnen y dejan constancia en el acta de los despliegues.
¿Cuáles son los estándares de acreditación en salud que se están buscando?	En sí no son estándares los que se buscan. El Manual del Sistema Único de Acreditación tiene definido varios estándares que ya están definidos y lo que hacemos es confrontarnos frente a esos estándares que son nuestra meta para saber cómo estamos y nos planteamos acciones de corrección u oportunidades de mejoramiento continuo para cumplir con el estándar frente a las tres dimensiones, que son enfoque, implementación y resultado.
¿Cómo dan respuestas a las PQRSF?	Las PQRSF están centralizadas en atención al usuario, ellos tienen el deber de recoger todas las PQRSF, por escrito, las clasifican y las envían a cada coordinador, para que cada coordinador pueda dar respuesta junto con su equipo y si es necesario hacer un plan de mejoramiento.

### Entrevista Jefe enfermero

Pregunta	Jefe enfermero (asistencial)
¿Por qué cree usted que es importante el área asistencial para la acreditación en salud?	Porque es uno de los pilares, es el que brinda la atención a los pacientes y el que está al frente dando la cara al paciente.
¿Cuáles son las estrategias que el área asistencial están implementando para la acreditación en salud y darle bienestar a los pacientes?	La atención segura, la atención humanizada, la calidad en la atención que se le brinda ellos.
Desde el punto de vista de enfermería ¿qué cree que hace falta para la acreditación en salud?	En ocasiones hace falta disponibilidad de insumos para el trabajo, también, en la humanización hacia el personal de enfermería porque si se tiene un personal a gusto, van a brindar una mejor atención.
¿Cómo cree usted que se consigue el compromiso de todos para realizar la acreditación en la IPS Universitaria?	Empoderando a cada área, dándoles a entender que son parte de la Institución, que con la acreditación también van a tener beneficios y tener estabilidad económica.
¿Sabe cuáles son los estándares de acreditación en salud que se están buscando?	En esta respuesta el jefe de enfermería no dio ninguna respuesta, dijo que no tenía idea de cuáles son los estándares, ni los ejes de acreditación en salud.
¿Cómo califica estos valores en la IPS Universitaria?: pertinencia, agilidad en los procesos y oportunidad	<p data-bbox="820 938 1412 1050">En la agilidad en los procesos y la oportunidad aún nos falta mucho trabajar en eso, por diferentes situaciones que no solo es de la Institución sino problemas con el tomógrafo.</p> <p data-bbox="820 1071 1412 1186">La idea es empoderar a los equipos de cada piso dándoles a conocer que nosotros somos parte fundamental de estos valores y de la acreditación en salud.</p>