

**EVALUACION DE LA FACTURACION EN CONSULTA MÉDICA,  
ESE MERCADERES CAUCA**

**CLARA INÈS TOBAR TENJO  
CARMEN MENDOZA LLERENA  
KAREN DINETH GAVIRIA LOPEZ**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS “EAN” EN CONVENIO CON LA  
UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORIA Y GARANTIA DE LA CALIDAD EN SALUD CON  
ENFASIS EN EPIDEMIOLOGIA  
POPAYÁN  
2009**

**EVALUACION DE LA FACTURACION EN CONSULTA MÉDICA,  
ESE MERCADERES CAUCA**

**CLARA INÈS TOBAR TENJO  
CARMEN MENDOZA LLERENA  
KAREN DINETH GAVIRIA LOPEZ**

**Trabajo de grado para optar al título de  
ESPECIALISTA EN AUDITORIA Y GARANTÍA DE LA CALIDAD EN SALUD  
CON ENFASIS EN EPIDEMIOLOGIA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS “EAN” EN CONVENIO CON LA  
UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORIA Y GARANTIA DE LA CALIDAD EN SALUD CON  
ENFASIS EN EPIDEMIOLOGIA  
POPAYÁN  
2009**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Popayán, 26 de Febrero del 2009**

## AGRADECIMIENTOS

Primero, dar gracias a **Dios**, por estar con nosotras en cada paso que damos, por fortalecernos el corazón e iluminarnos la mente y haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A la Escuela de Administración de Negocios E.A.N por permitirnos llamarnos Eaeenistas, de lo cual nos sentimos muy orgullosas, a la Universidad del Cauca por permitirnos el acceso a esta escuela.

Este Informe Final de Investigación, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación, no hubiese sido posible su finalización sin el permiso otorgado por el Doctor Ciro Ibarra, gerente de le ESE, sin la ayuda de nuestro asesor el Doctor Cesar Zuñiga y de la mano intelectual y amiga que nos mostró el camino hacia la reflexión, el Doctor Elkin Idarraga, a ellos gracias por su tiempo, sus orientaciones y enseñarnos a enfrentar el nuevo reto.

Agradecemos hoy y siempre a nuestras familias porque procuran siempre nuestro bienestar.

A nuestros padres y hermanos, porque a pesar de la distancia, el ánimo, apoyo y alegría que nos brindan nos dan la fortaleza necesaria para seguir adelante.

A Rubio, Elkin y Carlos, por ser las personas que han compartido el mayor tiempo al lado de cada una de nosotras, porque en su compañía las cosas malas se convierten en buenas, la tristeza se transforma en alegría y la soledad no existe.

A nuestros bebes, Angélica María, Miguel Angel, Santy, Stefhanya y al nuevo bebito que está en camino, porque son la razón de más de mil latidos de nuestros corazones, por quienes queremos ser las mejores mujeres y madres del universo.

En general quisiéramos agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido con nosotras, la realización de este Informe Final de Investigación, con todos sus altibajos y que no necesitamos nombrar porque tanto ellos como nosotras sabemos que desde los más profundo de nuestro corazón les agradecemos el habernos brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
2.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	4
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	4
3. JUSTIFICACION	5
4. PROPOSITO	7
5. OBJETIVOS	8
5.1 OBJETIVO GENERAL	8
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	8
6. MARCO DE REFERENCIA	9
6.1.MARCO GEOGRAFICO	9
6.2 MARCO DEMOGRAFICO	10
6.3 MARCO DE ANTECEDENTES	11
6.3.1 Servicio consulta externa ambulatoria	11
6.3.2 Descripción del proceso de facturación	12
6.4 MARCO TEORICO	15
6.4.1 Sistema Obligatorio de Garantia de Calidad (SOGC)	16
6.4.2 Características de Calidad del SOGC	16
6.4.3 Auditoria para el mejoramiento de la calidad	17
6.5 MARCO LEGAL	25
7. DISEÑO METODOLÓGICO	30
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	30
7.2 PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA	30
7.2.1. Definir los objetivos	31
7.2.2. Conocer los aspectos básicos de la organización	31
7.2.3. Analizar el ciclo del servicio	32
7.2.4 Definir la organización de la auditoría	32

7.2.5 Establecer y diseñar la herramienta de medición	33
7.3 UNIVERSO DE ESTUDIO	33
7.4 CALCULO DE LA MUESTRA	33
7.5 RECOLECCION DE LA INFORMACION	35
7.6 MEDIDAS ESTADISTICAS	35
7.6.1 Infraestructura del sistema de Facturación	35
7.6.2 Proceso de Facturación	36
7.6.3 Resultados del Proceso	36
7.6.4 Auditoria Interna	39
7.6.5 Auditoria Externa	39
8. RESULTADOS	42
8.1 ANALISIS DE DATOS AUDITORIA INTERNA	42
8.1.1 Niveles de Satisfacción del cliente interno	42
8.1.2 Resultados de auditoria interna	42
8.1.3 Niveles de satisfacción de auditoria interna	43
8.1.4 Analisis de resultados de la auditoria interna	44
8.1.5 Analisis de los indices de satisfacción del cliente interno	45
8.1.6 Resultados del proceso de facturación	49
8.1.7 Analisis del resultado del proceso	52
8.2. LA AUDITORÍA INTERNA	53
8.2.1. Resultados de la auditoria al cliente externo	53
8.2.2 Niveles de satisfacción de la Auditoría Externa	54
8.2.3 Análisis de resultados de la Auditoría Externa	54
8.2.4. Análisis de los índices de satisfacción del cliente externo	55
8.2.5 Proceso de facturación	59
8.2.6 Resultado del proceso	60
8.3 LIBRETA DE CALIFICACIONES DE LAS AUDITORIAS	61
8.3.1 Definición de libreta de calificaciones	61
8.3.2 Elementos principales	61
8.3.3 Análisis de la libreta de calificaciones	62

8.3.4 Diseño de la libreta de calificaciones del cliente	63
9. PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN EN LA ESE SUROCCIDENTE, PUNTO DE ATENCIÓN MERCADERES	66
10. CONCLUSIONES	68
11. RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	73

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Consulta externa (Enero – Junio de 2008)	11
Tabla 2. Proceso de Facturación del Servicio de Consulta Externa Ambulatoria	12
Tabla 3. Tipos de escala de calificación utilizadas en la auditoría al cliente interno	37
Tabla 4. Generación de índices para escalas de 3 puntos	38
Tabla 5. Generación de índices para escalas de 5 puntos	38
Tabla 6. Escala para interpretación de índices para empresas de servicios ISO 9000	38
Tabla 7. Asignación de porcentajes	39
Tabla 8. Tipos de escala de calificación utilizada en la auditoría al cliente externo	40
Tabla 9. Niveles de satisfacción del cliente externo	41
Tabla 10. Matriz de niveles de satisfacción ISO 9000	42
Tabla 11. Resultados obtenidos en la auditoría del servicio al cliente interno	42
Tabla 12. Niveles de satisfacción de la Auditoría Interna	43
Tabla 13. Aspectos evaluados dentro del Índice Real	44
Tabla 14. Aspectos evaluados dentro del Índice Perceptivo	45
Tabla 15. Aspectos analizados con respecto a la infraestructura	46
Tabla 16. Factores analizados respecto al proceso de facturación	49
Tabla 17. Factores analizados respecto al resultado del proceso	51
Tabla 18. Resultados obtenidos en la auditoría del servicio al cliente externo	52
Tabla 19. Niveles de satisfacción de la Auditoría Externa	53
Tabla 20. Aspectos evaluados dentro del Índice Real	54
Tabla 21. Aspectos evaluados dentro del Índice Perceptivo (Cliente Externo)	55
Tabla 22. Aspectos analizados con respecto a la infraestructura (Cliente Externo)	56
Tabla 23. Factores analizados respecto al proceso de facturación (Cliente Externo)	58
Tabla 24. Factores analizados respecto al resultado del proceso (Cliente Externo)	59

Tabla 25.	Libreta de calificaciones – Auditoría Interna del proceso de facturación	63
Tabla 36.	Libreta de calificaciones – Auditoría Externa del proceso de facturación	64
Tabla 37.	Plan de acción para el mejoramiento del proceso de facturación	65

## LISTA DE MAPAS

	Pág.
Mapa 1. Localización del Municipio de Mercaderes	9

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Distribución de la población por área de residencia	15
Gráfico 2. Índices evaluados en la Auditoría Interna	44
Gráfico 3. Aspectos evaluados dentro del Índice Perceptivo	45
Gráfico 4. Aspectos analizados con respecto a la infraestructura	47
Gráfico 5. Factores analizados respecto al proceso de facturación	49
Gráfico 6. Factores analizados respecto al resultado del proceso	51
Gráfico 7. Índices evaluados en la Auditoría Externa	54
Gráfico 8. Aspectos evaluados dentro del Índice Perceptivo (Cliente Externo)	55
Gráfico 9. Aspectos analizados con respecto a la infraestructura (Cliente Externo)	57
Gráfico 10. Factores analizados respecto al proceso de facturación (Cliente Externo)	58
Gráfico 11. Factores analizados respecto al resultado del proceso (Cliente Externo)	59

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Flujograma del proceso de facturación de consulta médica asistencial del punto de atención perteneciente a la E.S.E Sur occidente, Primer semestre, año 2008.	13

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta al Talento Humano del área de facturación de la Ese Suroccidente, punto de atención Mercaderes	91
Anexo B. Encuesta aplicada a los usuarios del servicio de consulta médica ambulatoria en la ESE Suroccidental, punto de atención Mercaderes	94
Anexo C. Índices de Satisfacción de los Clientes Internos	96
Anexo D. Índices de Satisfacción de los Clientes Externos	102

## **RESUMEN**

El estudio consistió en la evaluación integral del proceso de facturación de la consulta médica asistencial del punto de atención Mercaderes (Cauca - Colombia) perteneciente a la Empresa Social del Estado (ESE) Sur Occidente, durante el primer semestre del año 2008.

La investigación fue de tipo explorativo y descriptivo, se realizó un trabajo de campo (a través de encuestas), una revisión bibliográfica sobre la auditoría interna y externa y se analizó la información obtenida a través de los instrumentos de recolección de información, además se identificaron los factores críticos para la elaboración de un plan de acción.

Se encontró que el nivel de satisfacción de los clientes internos con el proceso de facturación fue del 61,80%, calificado como Regular, por deficiencias en infraestructura, talento humano, el cumplimiento de la normatividad y a deficiencias en la facturación extramural, además el grado de satisfacción de los usuarios o clientes externos con el servicio de facturación, fue del 66,64%, calificado como Regular, lo que indica que el servicio presenta deficiencias graves que conllevan a la institución a una posible iliquidez.

Los datos obtenidos en los instrumentos aplicados se tabularon mediante el diseño de una hoja de cálculo en Excel, por medio de la cual se manejó la información y se obtuvieron los resultados.

Palabras claves: Facturación, Auditoría Interna, Auditoría externa

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, el proceso de facturación de la ESE Suroccidente se desarrolla a través de la aplicación de métodos manuales y otros sistematizados, los cuales pueden generar deficiencias a diferentes niveles. Los inconvenientes más notorios se presentan en cuanto a la veracidad de la información y a los tiempos de cumplimiento de presentación de las cuentas de cobro. Lo anterior, se hace más relevante si se tiene en cuenta que como prestadores de servicios de salud, los ingresos para cubrir los gastos de personal y operativos en buena medida se obtienen de una óptima facturación de los servicios prestados, entonces es clave revisar y corregir éstas deficiencias.

Así, el Sistema General de Seguridad Social en Salud obliga a todas las Instituciones prestadoras de Salud (IPS) a disponer de este proceso de tal manera que generen los datos propios del servicio, de acuerdo con las especificaciones técnicas que se establecen en la Resolución 3374 de 2.000 a cumplirse desde el 1 de Abril del 2.001, en donde, el éxito de este proceso depende en gran medida del programa de facturación adoptado por la institución, así como del talento humano que lo aplique.

De conformidad con lo anterior, se realizó el estudio integral del proceso de facturación de consulta médica ambulatoria del Punto de atención Mercaderes, perteneciente a la ESE Suroccidente, estableciendo las bases y elementos metodológicos a tener en cuenta para implementar un sistema de auditoría, control y mejoramiento de dicho proceso, tomando como referencia la población atendida en el período de Enero a Junio del año 2008.

Para realizar la evaluación integral del proceso de facturación, se definió una metodología que permitió analizar no solo cualitativa sino cuantitativamente el proceso, sustentada en la medición de los índices de satisfacción de los clientes internos y externos y en la observación directa de cada una de las actividades que involucran la facturación del servicio de consulta médica ambulatoria.

La auditoría inicio con un estudio general del proceso de facturación, posteriormente, con la definición de los aspectos que serán evaluados, en este caso la infraestructura, en cuanto a talento humano, tecnología e infraestructura física; el proceso de facturación respecto a sus etapas, normatividad y tiempo requerido y al resultado del proceso.

Posteriormente, se desarrollo la Auditoría Interna mediante la aplicación de una encuesta al talento humano, que permitió definir el grado de satisfacción de los clientes internos respecto al proceso de facturación.

La Auditoría Externa e Interna se desarrollaron de forma simultánea mediante la aplicación de una encuesta estructura a los usuarios del servicio de consulta médica ambulatoria.

Teniendo en cuenta que los procesos de auditoría deben ser continuos y sistemáticos, se registraron los resultados de las auditorías en la libreta de calificaciones, herramienta que puede ser utilizada por la institución para evaluar la calidad del servicio prestado.

Finalmente, se identificaron cada uno de los factores críticos del proceso de facturación y se elaboró el plan de acción, que tiene como objetivos principales mejorar el desarrollo del proceso de facturación y de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El Departamento de facturación del punto de atención de Mercaderes, Cauca, adscrito a la E.S.E Suroccidente carece de un buen sistema de facturación lo que conlleva a un sub-registro de las actividades y procedimientos realizados ocasionando el retardo en el pago, lo que afecta el flujo de caja y por ende la situación financiera de la entidad, debido a la inoportuna presentación de las cuentas, lo que causa falta de liquidez que no permite que se cumpla satisfactoriamente con las obligaciones corrientes.

Igualmente, se evidencian inconsistencias entre las actividades de consulta médica asistencial ambulatoria, los registros manuales y la facturación, lo que influye en la captación de los ingresos por venta de servicios.

De la misma forma, se presentan deficiencias en la facturación del servicio de consulta médica ambulatoria relacionada con la efectividad en la entrega de las facturas, lo que afecta la calidad del servicio al cliente externo.

En consecuencia, con las deficiencias en el proceso de facturación no solamente se están afectando los procesos internos, sino también el nivel de satisfacción de los usuarios y de los empleados que desarrollan el proceso.

### **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el estado del proceso de facturación de la consulta médica ambulatoria del punto de atención de Mercaderes, Cauca, perteneciente a la Empresa Social del Estado Suroccidente, durante el primer semestre de 2008?

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Actualmente en la ESE Suroccidente se presentan inconvenientes de índole financiero debido a la inoportuna e inadecuada presentación de cuentas por fallas en el sistema de facturación bien sea por: ausencia de personal capacitado, deficiencia o ausencia de comunicación entre el área asistencial y administrativa, tecnología deficiente, falta de compromiso por parte de los funcionarios o desconocimiento de los procesos y formas de contratación con las diferentes EPS.

Es así como el presente proyecto va encaminado a la detección de la problemática actual y también al mejoramiento de estas falencias, como producto de este trabajo se elaborará un documento en el cual, se plasme una estrategia a seguir, en la que se incluirá una implementación de un sistema adecuado y eficiente en el área de facturación para que la ESE Suroccidente pueda contar con una guía para realizar sus actividades que los lleve a obtener importantes beneficios administrativos y financieros, logrando así la presentación adecuada de cuentas y un rápido y oportuno flujo de recursos.

A partir de la aplicación de la Ley 100 de 1993 y en sus decretos reglamentarios, las instituciones prestadoras de servicios de salud y los diferentes actores del sistema, se han visto obligados a implementar procedimientos y mecanismos que les permitan adecuarse a los cambios registrados a lo largo de los últimos años en materia de la prestación de servicios de salud. Las exigencias del modelo de venta de servicios que actualmente opera en el Sistema de Seguridad Social en Salud han demandado grandes esfuerzos para el ajuste de las infraestructuras por parte de los hospitales públicos.

Igualmente, se ha trabajado en la consolidación de procesos en los que se han visto significativos avances, especialmente, en lo que tiene que ver con el área de

facturación por la venta de servicios, así como en el manejo de contratos y de la gestión de cartera para el recaudo de los valores facturados, avances necesarios para el éxito económico y administrativo de las instituciones prestadoras de salud, ya que el equilibrio financiero conlleva a su viabilidad; equilibrio generado por un óptimo desempeño en los procesos de prestación de servicios, relaciones armoniosas entre la estructura de la empresa y la estructura del mercado, demanda de servicios, la oferta y los factores que regulan el mercado, servicios en la cantidad y calidad que el cliente requiere, y por último, facturar y recaudar el valor de los servicios prestados al precio convenido, parte fundamental de la operación de la empresa sin olvidar la rentabilidad social, propósito para el cual fueron creadas: “contribuir al mejoramiento de los índices de bienestar y calidad de vida de la población a través de la prestación de servicios que satisfagan las necesidades en salud”.<sup>1</sup>

Identificando que el proceso de facturación es uno de los pilares que desde el punto de vista administrativo y de gestión financiera contribuyen a la viabilidad, sostenimiento y solidez de la E.S.E de Mercaderes del departamento del Cauca, se realizó la evaluación integral necesaria, el seguimiento cuidadoso, profundo y real del proceso de la facturación que se desarrolla dentro de la organización, auditándola para poder formular un sistema de control y plan de mejoramiento dependiendo de lo observado.

---

<sup>1</sup> Ley 100 de 1993.

#### **4. PROPÓSITO**

Identificar las características básicas del proceso de facturación en el área de consulta externa del punto de atención de Mercaderes perteneciente a la ESE Sur occidente, mediante la identificación de los procesos y el cálculo del grado de satisfacción del talento humano que presta dicho servicio y el grado de satisfacción de los usuarios; definiendo un método que permita realizar un diagnóstico integral, para finalmente elaborar un plan que permita solucionar las deficiencias del proceso de facturación y su método permita a las Directivas de la ESE y el Punto de Atención de Mercaderes aplicar las estrategias propuestas y proyectarlas a los demás procesos asistenciales y administrativos.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 GENERAL**

Realizar la evaluación integral del proceso de facturación de consulta médica ambulatoria en el primer semestre del año 2008, del punto de atención Mercaderes, perteneciente a la ESE Suroccidente.

### **5.2 ESPECÍFICOS**

1. Estudiar los aspectos generales del proceso de facturación de la ESE Suroccidente, punto de atención Mercaderes.
2. Efectuar una Auditoría Interna al Talento Humano que presta el servicio de facturación.
3. Elaborar una Auditoría Externa a los usuarios del servicio de facturación.
4. Definir factores críticos relacionados con el proceso de facturación.
5. Diseñar un plan de acción con base en las deficiencias identificadas en el proceso de facturación.

## 6. MARCO DE REFERENCIA

### 6.1. MARCO GEOGRAFICO

La Empresa Social del Estado (ESE) con punto de atención Mercaderes se encuentra ubicada en Colombia, departamento del Cauca municipio de Mercaderes. La ESE se localiza en la carrera 1 Calle 9 esquina barrio Juan Montón, Tel 0928460039, e-mail: hospimerca@hotmail.com.

Mapa 1. Localización del Municipio de Mercaderes



Fuente: Instituto Agustín Codazzi, Popayán, 2008

Es una ESE, de baja complejidad, con prioridad en la prevención de la enfermedad y la promoción de estilos de vida saludable en su área de influencia

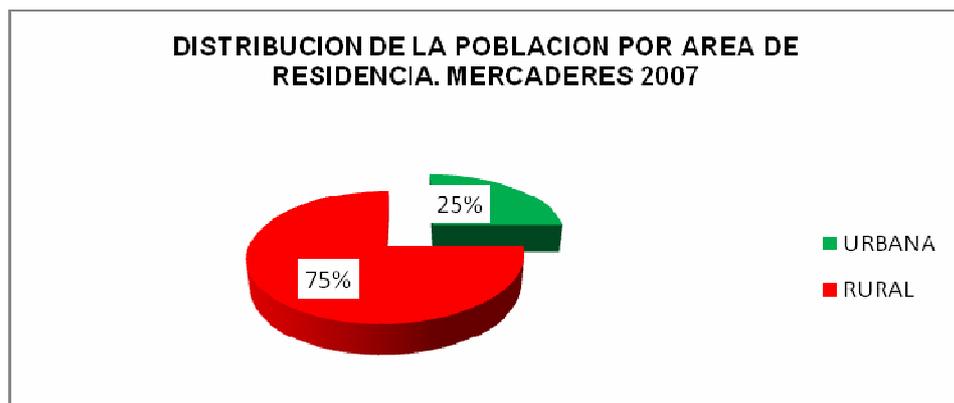
conformada por los municipios de Argelia, Balboa, Bolívar, Florencia, Mercaderes y Sucre.

## 6.2 MARCO DEMOGRAFICO

El Municipio de Mercaderes cuenta con una población para el año de 2007 de 17.697 habitantes, los cuales, se encuentran distribuidos porcentualmente así: 47,53% Hombres (8.411) y 52,47% Mujeres (9.286), en donde, 1.775 son menores de 5 años con un 10,03%, el 22,76% corresponde a la población de 5 a 14 años (4.028), el 49,53% (8.765) a la población de 15 a 44 años, 1.843 (10,45%) corresponde a la población entre 45 a 59 años, el 7,26% corresponde a la población mayor de 60 años con 1.285 habitantes.

El municipio de Mercaderes es eminentemente rural, un 75% de la población ocupa esta área y el 25% restante el área urbana.

Gráfico 1. Distribución de la población por área de residencia



Fuente: Censo DANE (Proyección 2005).

## 6.3 MARCO DE ANTECEDENTES

### 6.3.1 SERVICIO CONSULTA EXTERNA AMBULATORIA

El personal que presta servicios de atención en consulta externa ambulatoria de la Empresa Social del Estado (ESE) Suroccidente, punto de atención de Mercaderes es: tres médicos de consulta, dos auxiliares de enfermería, dos auxiliares de facturación, un auxiliar del SIAU, un auxiliar de archivo.

#### 6.3.1.1 Recursos físicos

Cuenta con una sala de espera, cuatro consultorios médicos, una sala de preconsulta, dos baños.

#### 6.3.1.2 Estadísticas

A continuación se presenta el informe estadístico de las actividades correspondientes a Consulta externa en el primer semestre del 2008.

Tabla 1. Consulta externa (Enero – Junio de 2008)

PERIODO	1° SEMESTRE 2008		
	URBANO	RURAL	TOTAL
ENERO	479	1245	1724
FEBRERO	736	1483	2219
MARZO	828	1000	1828
ABRIL	909	1120	2029
MAYO	417	1672	2089
JUNIO	850	1187	2037
<b>TOTAL ATENDIDOS</b>			<b>11926</b>

Fuente: ESE Sur Occidente, Punto de Atención Mercaderes, 2008.

### 6.3.1.3 Facturación del servicio de consulta externa ambulatoria

Tabla 2. Proceso de Facturación del Servicio de Consulta Externa Ambulatoria

PROCESO	QUIEN INTEVIENE EL PROCESO	SUBPROCESOS
- Ingreso de RIPS	Persona que presta el servicio	- Ingreso de RIPS diario. - Disponibilidad de equipos de 5:30 a 6:00 todos los días.
- Presentación de cuentas de cobro, soportes, RIPS, de lo facturado por prestación de servicios médicos a las diferentes EPS en los períodos establecidos por la ESE	Auxiliar de Facturación Estadístico	- Entrega de facturas a diario por personal asistencial a sección de revisión, separación y organización de cuentas. - A las 10 a.m no debe haber: Ninguna actividad o servicio prestado pendiente por facturar; ninguna factura pendiente por diligenciar su RIPS; todas las facturas deben estar en sección de organización de cuentas - Disponibilidad de personal asistencial y administrativo.
- Informe trimestral, Decreto 2193	Consulta externa	- Reporte mensual de consulta externa - Pacientes encuestados en cada régimen
Informe de Calidad	Consulta externa	- Satisfacción del paciente - Número de consultas por mes

### 6.3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE FACTURACIÓN

El proceso actual de facturación en la Empresa Social del Estado Suroccidente, punto de atención Mercaderes, se ejecuta con la participación de un (1) estadístico y dos (2) auxiliares de facturación, de acuerdo con la estructura orgánica, el grupo de facturación debe desempeñar dos funciones básicas: facturación de servicios y cobranzas.

Si bien, estos procesos se han evaluado y se han planteado metas para el mejoramiento de los mismos, no se cuenta con un documento escrito, evaluado y avalado por el personal perteneciente a las dependencias (Administración, hospitalización, urgencias, laboratorios y consulta externa) para el cumplimiento

del mismo y en beneficio de la Calidad de la Atención, eficiencia y eficacia. Igualmente, éste grupo no cuenta formalmente con Manual de Funciones y Procedimientos, no obstante, en la práctica cumple una serie de actividades que han sido asignadas por la Gerencia, sus actividades principales son información y orientación al usuario y/o sus familiares, identificación y clasificación de los usuarios, verificación de los requisitos soporte legal, admisión del paciente al sistema, recaudo, preparación de la factura, revisión de la factura, organización de los documentos soporte de la factura, preparación de cuentas de cobro por los servicios prestados y elaboración de informes.

### 6.3.2.1 Proceso de facturación

Figura 1. Flujograma del proceso de facturación de consulta médica asistencial del punto de atención perteneciente a la E.S.E Sur occidente, Primer semestre, año 2008.

ENTRADA	PROCESO	TIEMPO (minutos)	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
<b>CONSULTA MEDICA AMBULATORIA</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Visita o llamada del usuario</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	10	SIAU o Portero	Asignan cita o entregan ficha
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Día de la cita</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	10	SIAU	Verificación de documentos e ingreso a base de datos
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">PRECONSULTA</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	15	Enfermera	Toma peso y talla, Pasa la historia clínica y registra el paciente  Atiende al paciente
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">CONSULTA</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	20	Médico general	Ingresa a CADUCEUS el paciente  Genera la factura Lleva factura al archivo
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">SALIDA</div>			

### **6.3.2.2 Software empleado en la facturación**

El software utilizado en la Empresa Social del Estado (ESE) Suroccidente punto de atención Mercaderes es el aplicativo CADUCEOS IB Versión 411534.

### **6.3.2.3 Módulo de Facturación**

Aprovecha toda la infraestructura en línea del sistema, para proveer una excelente herramienta de facturación que interactúa con la facturación ambulatoria y estación de enfermería, facturación para régimen contributivo, subsidiado, vinculado, particulares y de otros regímenes, aplicación de reglas de contratación y liquidación, Ley 715, facturación de PYP. Además, utiliza para la facturación los Manuales Tarifarios vigentes SOAT, ISS, CUPS e INTERNOS.

Aplica la potencialidad de la contratación teniendo en cuenta mallas de validación para evitar que se facturen actividades por fuera de los lineamientos del POS o POS-S o no concordantes con los estándares médicamente aceptados, validación de actividades contra sexo y edad.

Permite el control de topes de facturación por: Contrato, evento y montos anuales, generando mensajes claros al usuario que administra el sistema, permitiendo la identificación de estas condiciones especiales de tal modo que la alta gerencia tenga en Caduceos IB además de una Herramienta de facturación, una herramienta para el control administrativo.

El sistema permite la carga de cuantas IPS estén adscritas a la unidad principal, de tal modo que se permite la facturación de diferentes IPS en una misma base de datos.

Opcional – Medico a quien se le carga cada actividad o la factura (puede ser capturado desde historia clínica o ingreso de RIPS).

Unidad de producción que realizara la prestación del servicio.

Mensajes en pantalla que permiten identificar cuando una actividad: Esta por fuera del portafolio de servicios, no está contratada, no es válida para el régimen del usuario, no es válida para la edad / sexo del usuario, créditos pendientes del usuario con la institución por servicios prestados anteriormente.

Adicionalmente, tiene interacción directa con el modulo de caja para la liquidación de facturas

#### **6.4 MARCO TEÓRICO**

La calidad del servicio en salud se ha convertido en un área de especial interés, debido a su impacto en el desempeño de los negocios, la reducción de los costos, la lealtad del cliente y la rentabilidad, así, los servicios de salud en Colombia no han sido ajenos a esta tendencia, ya que el auge del modelo de competencia administrada, que entrega a las fuerzas del mercado la administración de los servicios de salud, obliga a los proveedores locales a competir con calidad, precio y satisfacción, como medios para obtener beneficios y permanecer en el mercado.

En la Ley 100 de 1993, la calidad en la atención es un factor crítico, al punto que se fija para los proveedores de salud la obligación de establecer mecanismos para medirla, que respondan de forma efectiva a las metas en salud y al desafío de la competitividad, estos se deben atender considerando los aspectos técnicos y funcionales propios de los servicios de salud.

Según Lozada Otalora en el año de 2007 los servicios de salud son “los prestados por médicos, odontólogos, enfermeras y el resto del personal de salud de hospitales, consultorios y clínicas, con el propósito de conservar o restablecer la

salud. Estos se dividen en dos categorías: los preventivos, destinados a mantener la salud del individuo y los curativos y de rehabilitación, cuya finalidad es devolver la salud a los enfermos e incapacitados”<sup>2</sup>.lo que nos indica que solo el personal completamente capacitado debe hacer parte de la red de prestación de servicios en salud.

El Decreto 1011 de 2006 define la atención en salud como los servicios que se prestan al usuario en el marco de los procesos propios del aseguramiento, así como las actividades, procedimientos e intervenciones asistenciales en las fases de promoción y prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación que se prestan a toda la población.

#### **6.4.1 Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad (SOGC)**

El Ministerio de Protección Social a través del Decreto 1011 de 2006 estableció el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la atención en salud, con el cual, se pretende generar, mantener y mejorar la calidad de los servicios de salud en el país. De esta manera la calidad es una de las prioridades dentro de toda institución en la actualidad.

#### **6.4.2 Características de calidad del SOGC**

- **Continuidad**
- **Oportunidad**
- **Pertinencia**
- **Accesibilidad**
- **Seguridad**

---

<sup>2</sup> LOZADA OTALORA, Mauricio y RODRIGUEZ OREJUELA, Augusto. Calidad del servicio de salud. Bogotá: Universidad Javeriana, Diciembre de 2007. Pág. 239.

Estas características son las que miden el grado de calidad que se está ofreciendo al usuario en la prestación del servicio del servicio de salud, por ende si se cumple con ellas diríamos que se está trabajando con calidad.

- Uno de los COMPONENTES del SOGC es la auditoría para el mejoramiento continuo reglamentado en la Resolución 1043 de 2006 cuya estrategia para el desarrollo es el PAMEC, Programa de Auditoría para el Mejoramiento Continuo.
- Otro de los COMPONENTES del SOGC son los sistemas de información Reglamentado en la Resolución 1446 de 2006, cuyo objetivo es el conocimiento de indicadores que se conviertan en una herramienta fundamental para la comparación entre instituciones.

#### **6.4.3 Auditoría para el mejoramiento de la calidad**

La auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención en salud tiene prolongados antecedentes en el país. Entender a la auditoría como una herramienta de gestión de la calidad y, a su vez, como una herramienta de la gestión gerencial, implica que la auditoría y la organización, así como los auditados deben conocer los elementos básicos que determinan las etapas crecientemente evolutivas que han caracterizado su desarrollo, así como saber utilizar las metodologías e instrumentos propuestos en las experiencias exitosas, armonizándolas con las condiciones específicas y adaptándolas de manera responsable y creativa.

La auditoría se define como un componente de mejoramiento continuo en el SOGC en Salud, entendida como el mecanismo sistemático y continuo de evaluación del cumplimiento de estándares de calidad “concordantes con la

intencionalidad de los estándares de acreditación y superiores a los que se determinan como básicos en el Sistema Único de Habilitación.”<sup>3</sup>

El contexto en el cual se desarrolla la Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención en Salud está caracterizado por los siguientes elementos conceptuales:

El Decreto 1011 de 2006 artículo 2, nos habla de la auditoría en particular y el Sistema de Garantía de Calidad en general apuntan específicamente hacia la atención en salud definida como “el conjunto de servicios que se prestan al usuario en el marco de los procesos propios del aseguramiento, así como de las actividades, procedimientos e intervenciones asistenciales en las fases de promoción y prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación que se prestan a toda la población.”<sup>4</sup> Generándole al usuario un cubrimiento completo.

El anterior decreto se refiere también a La Calidad de la Atención en Salud en el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud definiéndolo como: “la provisión de servicios de salud a los usuarios individuales y colectivos de manera accesible y equitativa, a través de un nivel profesional óptimo, teniendo en cuenta el balance entre beneficios, riesgos y costos, con el propósito de lograr la adhesión y satisfacción de dichos usuarios”<sup>5</sup>.

**Mejoramiento continuo de la calidad.** La auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención en salud es un componente de mejoramiento continuo en el SOGC de la Atención en Salud; esto tiene implicaciones conceptuales y metodológicas:

- Las instituciones deben establecer guías o protocolos de seguimiento que sirven únicamente para la inspección.

---

<sup>3</sup> Decreto 1011 de 2006. Artículo 32.

<sup>4</sup> Decreto 1011 de 2006. Artículo 2.

<sup>5</sup> Decreto 1011 de 2006. Artículo 2.

- Debe ser visto como un proceso de Autocontrol, centrado en el cliente y sus necesidades, que lo involucra en sus actividades, y que consiste en la identificación permanente de aspectos del proceso que resulten susceptibles de mejoramiento.
- La filosofía de mejoramiento continuo nace como el resultado del desarrollo y aplicación de herramientas y métodos de calidad, por personas como “Edward Deming, Joseph Juran y Philip Crosby en los Estados Unidos y en el Japón, se introduce en salud a raíz de los trabajos de Donald Berwick en la década de los 90”<sup>6</sup>, integrándose y potenciándose con los conceptos y métodos provenientes del modelo asistencial. Las acciones de mejoramiento deben involucrar a todas las personas en la organización.
- Ocasiona una inversión económica relativamente pequeña, comparativamente inferior a la de otros enfoques, por cuanto implica una filosofía de vida laboral, personal y social, centrada en esfuerzos de mejoramiento constante.
- Es responsabilidad de la gerencia identificar y corregir los errores debidos al proceso.

**Atención centrada en el cliente.** La norma entiende como cliente al usuario.

#### **6.4.3.1 Auditoría del Servicio <sup>7</sup>**

Es uno de los elementos fundamentales en un programa de servicio al cliente. Un componente de las estrategias de competitividad de una empresa.

La auditoría del servicio es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para escuchar en forma metódica y sistemática, la evaluación que el cliente hace

---

<sup>6</sup> SUÑOL, Rosa y BAÑERES, Joaquín. Origen, evolución y características de los programas de la Gestión de la Calidad en los servicios de salud. Publicado en Calidad Asistencial en Atención Primaria, Tomo I, Murcia, 1998. Pág. 54.

<sup>7</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Servicio al Cliente. Temas Empresariales. 3R Editores. 1999. Pág. 19.

de la calidad y los niveles de satisfacción, con el servicio que recibe, dentro de los estándares de excelencia previamente acordados o definidos.

De la definición anterior se deduce que la auditoría del servicio requiere unos elementos fundamentales para que forme parte válida de una estrategia integral del servicio al cliente.

#### **6.4.3.2 Auditoría Interna del Servicio**

Una organización no da al cliente externo lo que no tiene dentro, se está en la era en la cual, ya no se gestionan organizaciones se gerencia cultura. Para una adecuada gestión de cultura es indispensable conocer los índices de satisfacción e incorporación de cultura de los colaboradores internos, escuchando sus intereses y expectativas y conociendo los factores generadores de satisfacción e insatisfacción.

Las mediciones de clima empresarial buscan obtener esta información, se basan en modelos tradicionales soportados en teorías y esquemas de comportamiento solamente. Modelos que combinan las teorías de comportamiento con principios y teorías empresariales se han venido desarrollando con mayor frecuencia e intensidad.

#### **6.4.3.2.1 Metodología de la Auditoría Interna del Servicio**<sup>8</sup>

##### **Conceptos iniciales**

1. Servicio al cliente interno: es el conjunto de estrategias que toda empresa diseña para satisfacer las expectativas de los colaboradores internos mediante el logro de sus objetivos empresariales.

---

<sup>8</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Mercadeo Interno. Temas Gerenciales. 3R. Editores. 2000. P. 163.

Para lograr la calidad en este servicio es necesario escuchar la "voz del colaborador" y así poder conocer sus necesidades y expectativas con respecto al servicio que recibe creando así en el interior una cultura de servicio, que redundará después, como paso obligado, en una real filosofía de calidad, de servicio hacia el cliente externo.

El servicio al colaborador implica contar con un canal de doble vía (colaborador - organización) que permita un proceso de retroalimentación continuo de las partes.

2. Ciclo de servicio: como un conjunto de relaciones del colaborador con la organización (procesos internos) y un sistema en el logro de los objetivos de la empresa.

3. Momentos de verdad: cada uno de los contactos efectivos que tiene el colaborador con los procesos de la organización, con sus compromisos y que generan una satisfacción o insatisfacción con el servicio recibido.

### **Evaluación de la calidad del servicio interno**

Este es un proceso continuo, metódico y sistémico. Se basa en escuchar la opinión del colaborador sobre la calidad de los procesos empresariales, la satisfacción o insatisfacción que le genera la organización, la cual, se realiza en intervalos periódicos, con el fin de conocer oportuna y permanentemente las tendencias de su satisfacción y la incorporación de los valores que soportan la cultura de la institución.

### **Objetivos de la evaluación de la calidad del servicio**

El objetivo principal de la evaluación es tener una norma clara de calidad en el servicio que recibe el colaborador interno, así como el índice de incorporación de

la cultura empresarial. Este tipo de evaluación busca primordialmente: obtener índices de satisfacción del colaborador interno, tanto perceptivos como reales, Medir el índice de incorporación de cultura, Diseñar estrategias que permitan alinear la organización hacia una visión compartida y Ejecutar las acciones que requería el alineamiento empresarial de tal manera que su cultura se convierta en su verdadera ventaja competitiva.

## **Índices**

Es el parámetro de efectividad en el que se encuentra cada una de las variables o ítems que se evalúan dentro del ciclo de servicio interno de una organización. Dependiendo el proceso al que se haga referencia, éste puede ser:

**Perceptivo (IP):** referencia la imagen o primera impresión que el colaborador tiene del servicio que recibe de la organización.

**Real (IR):** evalúa el servicio prestado en cada uno de los momentos de verdad de todos los contactos del colaborador con los procesos de la organización.

**Incorporación de cultura (IIC):** mide la consistencia entre la formulación teórica de los valores que inspiran la cultura de una organización y su vivencia en el día a día de la organización.

## **Escalas de calificación**

Para lograr una óptima generación de los índices, es necesario contar con escalas de calificación claras y que realmente pueden medir la efectividad del proceso sobre el cual se está indagando. Usualmente, se utilizan escalas de 5 puntos, en las cuales se pueden ver los niveles de calificación alto, medio y bajo.

## **Generación de índices**

Teniendo en cuenta que el índice es un parámetro de evaluación, éste se calcula según la escala utilizada en cada uno de los momentos de verdad evaluados, al cual, se le da un valor porcentual (ponderado) según la respuesta que haya marcado el entrevistado.

### **6.4.3.3 Auditoría Externa del Servicio**

Una auditoría externa es el examen de una organización o un área específica con el propósito de precisar su nivel de desempeño y detectar oportunidades de mejora, lo que la convierte en un factor estratégico para el cambio. La práctica de la auditoría obliga a la organización a investigar, a penetrar en su esencia para asimilar las experiencias y convertirlas en conocimiento, para entender dónde está la organización y cómo llegó hasta allí, de dónde partió y a dónde quiere llegar.

#### **6.4.3.3.1 Indicadores de gestión**

“El control de gestión es la evaluación que permite a la alta dirección medir en forma eficaz, sistemática y objetiva la marcha de la organización, modificar el rumbo de la misma si se considera necesario, o adoptar las medidas correctivas para volver al camino original.”<sup>9</sup>

El control de gestión corresponde a un instrumento de gerencia, desarrollado para entender el enorme tamaño de la empresa actual, la complejidad de sus operaciones, el mayor volumen de amenazas y problemas y el creciente número de oportunidades que se presentan.

---

<sup>9</sup> CHARRY, Rodríguez Jorge Alirio. Los Indicadores de Gestión y sus resultados. Medellín: Biblioteca Jurídica DIKE. 1<sup>o</sup> edición. 1996. Pág. 29.

Actualmente, las empresas han descubierto la necesidad de analizar su comportamiento no solo a partir de la revisión de las funciones directivas, financieras, de personal, de ventas, de producción y de distribución; sino también del servicio, con el fin de disponer de una herramienta que revele las causas que originan los problemas y tomar acciones que permitan corregir las deficiencias y obstáculos que se han venido presentando.

Para que lo anterior se cumpla es necesario definir objetivos que encaminen las tareas de la auditoria a logros específicos. Entre estos objetivos pueden mencionarse:<sup>10</sup>

- **Objetivos del control:** destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoria.
  
- **De productividad:** encausan las acciones de la auditoria para optimizar el aprovechamiento de los recursos
  
- **De organización:** determinan que el curso de la auditoria apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
  
- **De servicio:** representan la manera en que la auditoria puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción del cliente.
  
- **De calidad:** dispone que la auditoria tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

---

<sup>10</sup> CHARRY, Rodríguez. José Alirio. *Op. Cit.* Pág. 31.

- **De aprendizaje:** permite que la auditoria se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora

- **De toma de decisiones:** traduce la puesta en práctica y resultados de la auditoria en sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

Los indicadores de gestión cuantifican el grado en que las actividades de un proceso logran un objetivo de acuerdo con las necesidades de la organización, permiten medir la efectividad en la satisfacción de los clientes, eficacia en el cumplimiento de los objetivos y, en general, el cumplimiento de los lineamientos expresos en la misión de la organización. El uso de indicadores en la auditoría se debe a la necesidad de disponer de un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización.

#### **Beneficios de los indicadores:<sup>11</sup>**

1. **Satisfacer un cliente.** Si no se satisface de seguro la entidad desaparecerá
2. **Monitorear el progreso.** Las mejoras del proceso se irán viendo a largo plazo.
3. **Comparación de procesos y resultados.** Una vez obtenidos los resultados han de compararse con los de otras entidades para ver cómo se puede mejorar.
4. **Conducir el cambio.** Se puede diseñar un proceso a cada momento e irse mejorando.

---

<sup>11</sup> FRANKLIN, Enrique Benjamín. Auditoría Administrativa. México: Mc Graw Hill. 2001. Pág. 20.

## **6.5 MARCO LEGAL**

**Ley 100 de 1993.** En su Art. 225 establece un sistema de facturación: “Las Entidades Promotoras de Salud, cualquiera sea su naturaleza, deberá establecer sistemas de costos, facturación y publicidad. Los sistemas de Facturación deberán permitir y conocer al usuario, para que conserve una factura que incorpore los servicios y los correspondientes costos, discriminados en cuantías subsidiadas por el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Capítulo II, Art. 2, define el Manual de Tarifas “Parágrafo: Este Manual, no define contenidos del Plan Obligatorio de Salud (POS), se refiere a tarifas aplicables a todas las actividades y procedimientos en general, incluidos aquellos del POS.”

**Decreto 887 de 2001.** Reglamenta las tarifas. “Parágrafo. Los contratos para la prestación de otros servicios de salud, por parte de las instituciones prestadoras de servicios de salud públicas o privadas, se pagarán de acuerdo con las tarifas acordadas, para lo cual, se tendrán como referencia las establecidas en el Decreto 2423 de 1996”.

**Ley 812 de 2003.** En su Art. 42, define el Sistema Tarifario. “El Gobierno Nacional, Ministerio de la Protección Social, establecerá un sistema de tarifas mínimas para la prestación de servicios de salud”.

**Decreto 183 de 1997.** Establece la forma de presentación de facturas a las entidades Promotoras de Salud, los términos para el pago de los servicios una vez estas se presenten y un procedimiento para la resolución de objeciones a los eventos.

**Resolución 3374 de 2000.** Define el sistema de información del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS). “El Ministerio de Salud implementa los Registros Individuales de Prestación de Servicios de Salud (RIPS) como parte integral de la facturación.

Enmarcado en lo anteriormente descrito, una gestión hospitalaria integral debe permitir la existencia de un modelo de facturación para captar los movimientos de la institución de salud, obteniendo la información necesaria para realizar el proceso y permitir funciones específicas como:

- Toda actividad y procedimiento por mínimo que sea genera un costo para la institución, por lo cual, debe ser registrado y facturado en su totalidad.
- Facilitar el seguimiento y control del proceso desde que se genera la actividad o procedimiento, durante el registro de la misma hasta la elaboración del documento.
- Establecer los lineamientos del proceso de facturación definiendo actividades y procedimientos, tipos y valor de contratos, etc.
- Institucionalizar una gestión completa del proceso de facturación del hospital, mediante un acto administrativo, con su respectiva socialización.
- Optimizar el proceso de facturación reduciendo errores en el ingreso de datos a través del sistema que consista en una rutina exclusiva de validación de la información.

Un factor relevante a considerar, es la falta de motivación y sentido de pertenencia del personal que se desempeña en los establecimientos públicos, generando procesos repetitivos que comprometen una inadecuada facturación, problemas financieros y la posible recuperación de los gastos hospitalarios en el caso en que éstos sean facturados.

Es importante para éste caso tener claridad que un proceso es una serie sistemática de acciones dirigidas a lograr un objetivo establecido, mientras que, la planificación de un proceso es suministrar a las fuerzas operativas los medios para cumplir los objetivos operativos.

El resultado final de la planificación de un proceso consiste en:

- El programa o descripción del proceso
- El equipo físico o instalaciones materiales
- Las instrucciones para el uso

El diseño del proceso es la actividad de definir los medios concretos que se han de utilizar por las fuerzas operativas para cumplir los objetivos.

Antes de planificar el proceso, los objetivos deben ser revisados por las personas implicadas.

El planificador del proceso debería comprender y tener en cuenta:

- La comprensión del proceso por parte del usuario
- Cómo se usará (y mal usará) el proceso?
- ¿Cuáles serán los ambientes durante el uso?

Igualmente y de manera general, un proceso de Facturación se concibe como la etapa en la que se realiza el conjunto de actividades mediante la cual se generan las facturas correspondientes a los servicios que presta la unidad de salud, dicho proceso es casi siempre crítico para cualquier empresa, ya que es un punto obligado de la relación tanto con sus clientes como sus proveedores.

En la actualidad, las empresas destinan a este proceso grandes cantidades de recursos y están obligadas a realizar muchas tareas en forma manual. Un buen proceso administrativo de estos documentos origina un buen control de los

servicios prestados. La incorporación de un buen proceso de Facturación se traducirá en importantes mejoras en el servicio para sus clientes, como también en ahorros y mayor confiabilidad sobre sus procesos administrativos.

Adicionalmente se podrán reducir los errores y retardos innecesarios en la Facturación.

**Decreto 047 de 2000.** En el Art. 23, manifiesta que para los efectos de procesos de facturación, se maneja los procedimientos y estándares mínimos fijados por los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y Salud, sin perjuicio de lo dispuesto por el Art. 1602 del Código Civil, caso en el cual las entidades promotoras de salud e instituciones prestadoras de servicios, deberán garantizar la aplicación de los criterios de uniformidad, economía, eficiencia y correcta aplicación de los recursos de la seguridad social.

## **7. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es explorativa y descriptiva, puesto que se realizó un trabajo de campo (a través de encuestas), se desarrolló una investigación bibliográfica sobre la auditoría interna y externa, y se analizó la información obtenida a través de los instrumentos de recolección de información.

Es confirmatoria como resultado del seguimiento a la auditoría, cuyo propósito es evaluar periódicamente la satisfacción de los usuarios, el desarrollo de los procesos y la capacidad competitiva de la entidad, con respecto al servicio que ofrece.

Para el desarrollo de la investigación se realizaron las siguientes actividades:

- Encuestas a los clientes internos (talento humano) de la ESE Suroccidente, punto de atención Mercaderes, encargados de facturar el servicio de consulta médica ambulatoria.
- Encuestas a los clientes externos (usuarios del servicio de consulta médica ambulatoria).
- Investigación Bibliográfica (Estudios y textos sobre Auditoría del Servicio al cliente).
- Identificación de factores críticos.
- Elaboración del plan de Acción.

### **7.2 PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA**

Para llevar a cabo el proceso de planeación de la auditoría, es necesario ejecutar las siguientes actividades:

### **7.2.1. Definir los objetivos**

La auditoria, como tal, es un estudio de campo, pues la investigación se realiza sobre el conjunto de usuarios a quienes se les ofrece el servicio.

Los objetivos de la auditoria son:

- Identificar sus necesidades y expectativas.
- Obtener los índices de satisfacción, y
- Determinar la capacidad competitiva y operativa de la empresa.

### **7.2.2. Conocer los aspectos básicos de la organización**

Para llevar a cabo la auditoria es necesario conocer aspectos generales de la empresa analizada, lo cual, facilitará el diseño de la herramienta de referencia para medir la calidad del servicio e identificar las deficiencias en cada uno de los procesos. Para lograr este objetivo, resulta importante conocer:

- La misión y visión de la organización.
- Las políticas generales de la institución.
- La estructura organizacional.
- El clima laboral.
- Los factores claves de éxito en las relaciones comerciales.
- La estructura de los canales de comercialización.
- La organización de mercadeo, ventas y servicio.
- La estructura de sus diferentes áreas.
- Las evaluaciones de la calidad, entre otros

### **7.2.3. Analizar el ciclo del servicio**

La planeación de la auditoría depende en mayor grado del análisis efectuado al ciclo del servicio de la organización.

Éste es el proceso a través del cual el usuario interactúa con la entidad analizada; es decir, corresponde a los diferentes contactos con la organización para obtener el servicio ofrecido.

Para identificar y analizar el ciclo del servicio, se puede buscar apoyo en las técnicas de análisis de procesos, dentro del contexto filosófico de la calidad total, o de la reingeniería.

Esas técnicas incluyen: tormenta de ideas, los diagramas causa/efecto y los de flujo que se presentan como una alternativa para el análisis y la representación del ciclo del servicio.

### **7.2.4 Definir la organización de la auditoría**

Definir en la empresa estudiada:

- Responsables directos.
- Personal de soporte.

Definir el grupo asesor:

- Personal de planeación y diseño.
- Grupo de trabajo de campo.
- Grupo de procesamiento de datos.
- Personal de análisis y documentación.

### **7.2.5 Establecer y diseñar la herramienta de medición**

- Definir las actividades para el diseño de las herramientas de medición.
- Elaborar el marco conceptual de la herramienta de medición.
- Diseñar la herramienta de medición de la auditoría.
- Definir índices de competitividad y de satisfacción del cliente.
- Diseñar la herramienta de base para definir necesidades y expectativas.

### **7.3 UNIVERSO DE ESTUDIO**

Para el presente estudio se define la población que demandó la atención del servicio de consulta médica ambulatoria en el periodo comprendido entre Enero y Junio del 2008, el cual, corresponde a 11.926 usuarios (cliente externo) y 9 funcionarios del servicio (cliente interno).

### **7.4 CALCULO DE LA MUESTRA**

Considerando que el número de funcionarios que prestan el servicio de consulta médica ambulatoria es de 9, se aplicaron nueve encuestas a los clientes internos; por otra parte, para definir el tamaño de la muestra de los usuarios a encuestar se realizó el siguiente proceso:

Considerando que el universo es conocido (11.926 usuarios), se aplicó la fórmula estadística para poblaciones finitas, en donde, se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e2(N-1) + Z^2 PQ}$$

Cada una de las variables de la formula se define de la siguiente forma:

Z = Margen de confianza

P = Probabilidad de ocurrencia

Q = Probabilidad de no ocurrencia

e = Error de estimación

N = Población

N - 1 = Factor de corrección por finitud

Para calcular la muestra, se trabajó con una confiabilidad de 93% y un margen de error del 10%.

Así, se tienen los siguientes datos para el cálculo de la muestra:

Z = 93% = 1,815

P = 0,50

Q = 0,50

e = 10% 0,10

N = 11.926 usuarios

N - 1 = 11.925

Reemplazando en la formula se obtiene lo siguiente:

$$n = \frac{(1,815)^2 (0,50) (0,50) (11.926)}{(0,10)^2 (11.925) + (1,815)^2 (0,50) (0,50)}$$

$$n = \frac{3.928,692735}{119,25 + 0,82355625}$$

$$n = \frac{3.928,692735}{120,0735563}$$

***n = 32,71905037 ~ 33 encuestas a usuarios***

De esta forma, se deben encuestar a 3 clientes internos y 33 clientes externos con el fin de elaborar el diagnóstico del proceso de facturación de la ESE Suroccidente, punto de atención Mercaderes.

## **7.5 RECOLECCION DE INFORMACION**

Se visitó la ESE del municipio de Mercaderes y para la recolección de la información se aplicaron encuestas así: 3 al cliente interno y 33 al cliente externo, fueron procesadas en una base de datos del programa Excel.

## **7.6 MEDIDAS ESTADISTICAS**

Se calculó el índice de satisfacción del cliente interno y externo basados en la ISO 9000, teniendo en cuenta los índices perceptivos y reales de los mismos y aspectos evaluados del proceso de facturación como:

### **7.6.1 Infraestructura del Sistema de Facturación**

Evaluación de la infraestructura del Departamento de Facturación, en sus componentes: Talento humano, recursos tecnológicos (software y hardware) e infraestructura física que intervienen en el proceso de facturación, mediante la observación directa, revisión bibliográfica y encuestas.

- **Talento Humano:** El talento humano fue evaluado teniendo en cuenta el nivel de competencia en el área, actualización, motivación y el número de funcionarios asignados de acuerdo a la demanda.

- **Recurso Tecnológico:** Este recurso se evaluó teniendo en cuenta que el software sea eficiente, completo y rápido; y que el hardware sea óptimo para la aplicación del software.
- **Infraestructura física:** Este recurso se evaluó de acuerdo a la capacidad locativa, su distribución e iluminación.

### 7.6.2 El proceso de Facturación

En la evaluación del proceso de facturación se revisó el cumplimiento de las etapas del proceso, la normatividad y el tiempo requerido en el desarrollo del mismo, mediante la observación directa, revisión bibliográfica y encuestas tanto al cliente interno, como al cliente externo.

- **Cumplimiento de las etapas del proceso de facturación:** Este proceso se evaluó teniendo en cuenta el flujograma de atención establecido desde el momento de ingreso del usuario, la existencia de una oficina de atención al usuario, verificación de requisitos, atención del usuario, elaboración del RIPS correspondiente, facturación de los servicios prestados, remisión, pago del valor correspondiente y egreso del paciente.
- **Normatividad:** Para su evaluación se tuvo en cuenta el grado de conocimiento de las normas vigentes por parte de los funcionarios involucrados, para esto, se utilizaron encuestas al cliente interno y observación directa.
- **Tiempo requerido:** Este varía de acuerdo a la consulta y a los procedimientos que requiere el usuario del servicio.

### 7.6.3 Resultados del proceso de facturación

- Revisión de facturas
- Contabilización y cuantificación de glosas

- Reconocimiento de pacientes vinculados

#### 7.6.4 AUDITORÍA INTERNA

“La evaluación de la calidad del servicio es un proceso continuo, metódico y sistemático, está basado en escuchar la opinión del cliente interno sobre la calidad de los procesos empresariales, la satisfacción o insatisfacción que le genera la organización, la cual, se realiza en intervalos periódicos, con el fin de conocer en forma oportuna y permanente las tendencias de su satisfacción y la incorporación de los valores que soportan la cultura de la empresa.

El objetivo principal de esta evaluación es tener una norma clara de calidad en el servicio que recibe el cliente interno, así como el índice de incorporación de la cultura empresarial.”<sup>12</sup>

Tabla 3. Tipos de escala de calificación utilizadas en la auditoría al cliente interno

<b>Satisfacción</b>	<b>ÍNDICES Calidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>ESCALA</b>
Muy Insatisfecho	Muy Malo	Nunca	1
Insatisfecho	Malo	Casi nunca	2
Indiferente	Regular	Algunas veces	3
Satisfecho	Bueno	Casi siempre	4
Muy Satisfecho	Muy Bueno	Siempre	5

Fuente: SERNA GÓMEZ, Humberto. Mercadeo Interno: Una estrategia para gerenciar la cultura empresarial. Pág. 163.

##### 7.6.4.1 Generación de índices

Los índices son parámetros de evaluación, que se calculan según cada momento de verdad que se desee evaluar, a éste se le da un valor porcentual, según la respuesta que brinde el cliente interno.

<sup>12</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Mercadeo Interno: Una estrategia para gerenciar la cultura empresarial. Bogotá D.C.: 3R Editores. 2.000. Pág. 162.

Para escalas de 3 puntos:

Tabla 4. Generación de índices para escalas de 3 puntos

RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (PONDERADO)
3	100%
2	66.6%
1	33.3%

Fuente: SERNA GÓMEZ, Humberto. Mercadeo Interno: Una estrategia para gerenciar la cultura empresarial. Pág. 164.

Para escalas de 5 puntos:

Tabla 5. Generación de índices para escalas de 5 puntos

RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (PONDERADO)
5	100%
4	75%
3	50%
2	25%
1	0%

Fuente: SERNA GÓMEZ, Humberto. Mercadeo Interno: Una estrategia para gerenciar la cultura empresarial. Pág. 164.

#### 7.6.4.2 Interpretación de los índices de la Auditoría Interna

Los índices se interpretan de acuerdo a la clasificación ISO 9000 para empresas de servicios, los cuales, se sitúan dentro de la siguiente escala:

Tabla 6. Escala para interpretación de índices para empresas de servicios ISO 9000

SERVICIO	PORCENTAJE
Excelente (E)	100%
Bueno (B)	90%
Aceptable (A)	80%
Regular (R)	70%
Malo (M)	60%
Muy Malo (MM)	50% o menos

Fuente: SERNA GÓMEZ, Humberto. Mercadeo Interno: Una estrategia para gerenciar la cultura empresarial. Pág. 167.

### 7.6.4.3 Asignación de porcentajes de acuerdo al tipo de pregunta

En la auditoría del servicio al cliente interno, se tuvieron en cuenta preguntas de tipo múltiple, a las cuales, se le asignaron los siguientes valores porcentuales:

Tabla 7. Asignación de porcentajes

<b>ALTERNATIVAS DE RESPUESTA MULTIPLE</b>	<b>PORCENTAJE ASIGNADO</b>
Muy Satisfecho (MS)	100%
Satisfecho (S)	75%
Indiferente (IND)	50%
Insatisfecho (INS)	25%
Muy Insatisfecho (MINS)	0%
Muy Bueno (a) (MB)	100%
Bueno (a) (B)	75%
Regular (R)	50%
Malo (a) (M)	25%
Muy Malo (a) (MM)	0%
Muy Alto (MA)	100%
Alto (A)	75%
Medio (M)	50%
Bajo (B)	25%
Muy Bajo (MB)	0%

Fuente: Auditoría Interna del proceso de facturación del servicio de consulta médica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

### 7.6.5 AUDITORÍA EXTERNA

Con el fin de conocer el nivel de satisfacción e insatisfacción del cliente externo con el servicio prestado, se debe evaluar periódicamente la forma en que se están desarrollando los diferentes procesos para detectar las fallas que se presentan y así mismo, diseñar estrategias que permitan un mejoramiento en la calidad del servicio.

#### 7.6.5.1 Escalas de calificación del cliente externo

Las escalas de calificación del cliente externo, son de gran utilidad para la generación de índices, en este caso, se utilizan escalas de 5 puntos, al igual que en la Auditoría Interna del Servicio.

Tabla 8. Tipos de escala de calificación utilizada en la auditoría al cliente externo

ÍNDICES		ESCALA
Satisfacción	Calidad	
Muy Insatisfecho	Muy Malo	1
Insatisfecho	Malo	2
Indiferente	Regular	3
Satisfecho	Bueno	4
Muy Satisfecho	Muy Bueno	5

Fuente: Auditoría Externa del proceso de facturación del servicio de consulta médica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

### 7.6.5.2 Definición de Porcentajes

#### Respuestas múltiples

Muy Bueno	(MB)	100%
Bueno	(B)	75%
Regular	(R)	50%
Malo	(M)	25%
Muy Malo	(MM)	0%
Muy satisfecho	(MS)	100%
Satisfecho	(S)	75%
Indiferente	(IND)	50%
Insatisfecho	(INS)	25%
Muy insatisfecho	(MINS)	0%

### Dicotómicas

Si 100,0%

No 00,0%

### 7.6.5.3 Procesamiento de la información

#### Niveles de Satisfacción del cliente externo

Tabla 9. Niveles de satisfacción del cliente externo

<b>NIVEL DE SATISFACCIÓN</b>	<b>RANGO PORCENTUAL</b>	<b>CLASE DE FACTOR</b>
Malo	0 % -50%	Crítico
Muy Malo	51% - 60%	
Regular	61% - 70%	Estable
Aceptable	71% - 80%	
Bueno	81% - 99%	Diferenciador leve
Excelente	100%	Diferenciador

Fuente: SERNA GÓMEZ, Humberto. Servicio al cliente. Métodos de Auditoría y Medición. Pág. 158.

## 8. RESULTADOS

### 8.1 ANÁLISIS DE LOS DATOS - AUDITORÍA INTERNA

#### 8.1.1 Niveles de Satisfacción del cliente interno

“La matriz de niveles de satisfacción, tiene como objetivo principal clasificar los índices obtenidos, con el propósito de establecer los factores generadores de insatisfacción críticos, y los factores generadores de satisfacción estables y diferenciadores.”<sup>13</sup>

Tabla 10. Matriz de niveles de satisfacción ISO 9000

NIVEL DE SATISFACCIÓN	RANGO (%)
Muy Malo (MM)	<50%
Malo (M)	51 – 60 %
Regular (R)	61 – 70 %
Aceptable (A)	71 – 80 %
Bueno (B)	81 – 99 %
Excelente (E)	100%

Fuente: SERNA GÓMEZ, Humberto. Mercadeo Interno: Una estrategia para gerenciar la cultura empresarial. Pág. 167.

#### 8.1.2 Resultados de la Auditoría Interna

Tabla 11. Resultados obtenidos en la auditoría del servicio al cliente interno

ÍNDICES EVALUADOS	VALOR PORCENTUAL DEL ÍNDICE
<b>INDICE REAL PERCEPTIVO</b>	<b>61,80%</b>
Pregunta 1	55,56%
Pregunta 2	56,48%
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	
Pregunta 3	47,92%
Pregunta 4	86,11%
Pregunta 5	55,56%
<b>PROCESO DE FACTURACIÓN</b>	
Pregunta 6	62,04%
Pregunta 7	56,67%
Pregunta 8	77,78%
<b>RESULTADO DEL PROCESO</b>	<b>62,50%</b>
Pregunta 9	62,50%

<sup>13</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Servicio al Cliente. Métodos de auditoría y medición. Santafé de Bogotá. Pág. 156.

Fuente: Auditoría Interna del proceso de facturación del servicio de consulta médica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

El nivel de satisfacción real del cliente interno con el proceso de facturación es de 61,80%, que según la clasificación ISO 9000 es Regular, lo cual, indica que el proceso presenta deficiencias importantes que deben mejorarse, sobre todo, en lo que se refiere al talento humano, infraestructura y normatividad.

Sin embargo, hay aspectos que se destacan como el nivel de satisfacción con los recursos tecnológicos (86,11%) y el tiempo de desarrollo del proceso de facturación con 77,78% que fueron calificados como Bueno y Aceptable respectivamente.

### 8.1. 3. Niveles de satisfacción de la Auditoría Interna

Tabla 12. Niveles de satisfacción de la Auditoría Interna

INDICE EVALUADO	NIVEL DE SATISFACCIÓN					
	Muy Malo (<50%)	Malo (51-60%)	Regular (61-70%)	Aceptable (71-80%)	Bueno (81-99%)	Excelente (100%)
Real			X			
Perceptivo		X				
Infraestructura			X			
Proceso de facturación			X			
Resultados del proceso			X			

Fuente: Auditoría Interna del proceso de facturación del servicio de consulta médica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

La entidad debe mejorar los índices evaluados que presentan un nivel de satisfacción Muy Malo (<50%), Malo (51-60%) y Regular (61-70%), en el caso de la ESE Suroccidental, punto de atención Mercaderes, la percepción de los clientes internos con el desarrollo del proceso de facturación, la infraestructura, el desarrollo del proceso y los resultados obtenidos del proceso.

### 8.1.4 Análisis de resultados de la Auditoría Interna

En la Auditoría Interna se evaluaron los siguientes índices: Real, Perceptivo, Infraestructura, Proceso de facturación y resultados del proceso, los cuales, serán analizados teniendo en cuenta los niveles de satisfacción ISO 9000 para empresas de servicios.

### 8.1.5 Análisis de los índices de satisfacción del cliente interno

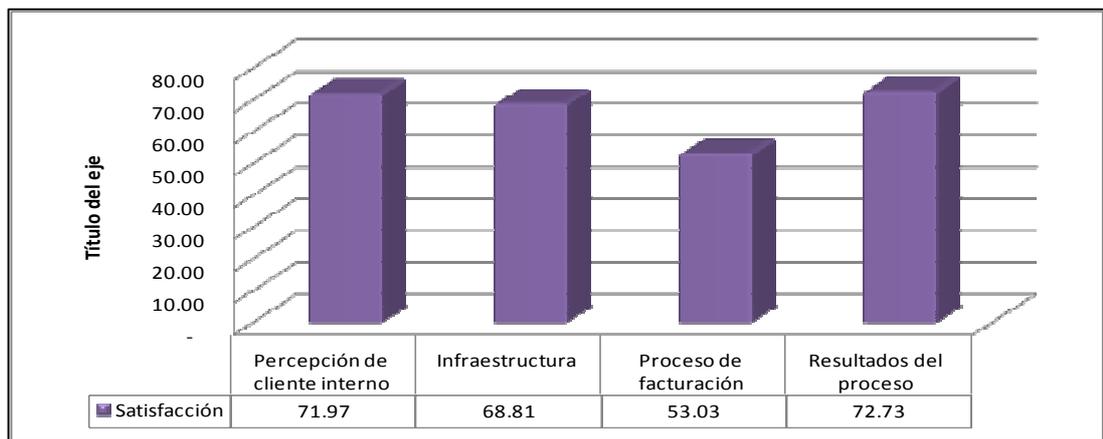
#### 8.1.5.1 Índice Real

Tabla 13. Aspectos evaluados dentro del Índice Real

ÍNDICE EVALUADO	PORCENTAJE	NIVEL DE SATISFACCION
<b>ÍNDICE REAL</b>	<b>61,80%%</b>	<b>Regular</b>
Percepción de cliente interno	56,02%	Malo
Infraestructura	63,19%	Regular
Proceso de facturación	65,49%	Regular
Resultados del proceso	62,50%	Regular

Fuente: Auditoría Interna del proceso de facturación del servicio de consulta médica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

Gráfico 2. Índices evaluados en la Auditoría Interna



Fuente: Auditoría Interna del proceso de facturación del servicio de consulta médica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

El resultado de la Auditoría Interna del proceso de facturación se puede medir a través del Índice Real, que en este caso, representa el 61,80%, que de acuerdo a la escala de medición tomada como referencia es calificado como Regular, en este contexto, se debe mejorar cada uno de los procesos que involucran la facturación considerando que el nivel de satisfacción de los clientes internos con esta variable es de apenas el 53,03%, igualmente, es conveniente mejorar aspectos relacionados con la infraestructura y optimizar los resultados del proceso de facturación.

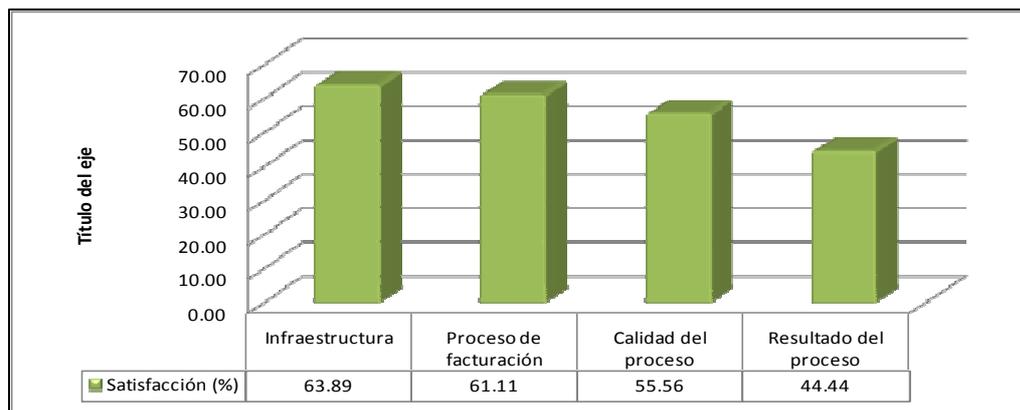
### 8.1.5.2 Índice Perceptivo

Tabla 14. Aspectos evaluados dentro del Índice Perceptivo

ASPECTOS ANALIZADOS	SATISFACCION (%)	NIVEL DE SATISFACCION
Infraestructura	63.89	Regular
Proceso de Facturación	61.11	Regular
Calidad del proceso	55.56	Malo
Resultado del Proceso	44.44	Muy Malo
Índice Perceptivo	56.02	Malo

Fuente: Auditoría Interna del proceso de facturación del servicio de consulta médica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

Gráfico 3. Aspectos evaluados dentro del Índice Perceptivo



Fuente: Auditoría Interna del proceso de facturación del servicio de consulta médica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

La percepción de los clientes internos con el proceso de facturación es de 56,02%, que es calificado como Malo, por lo que puede considerarse como un factor crítico;

dentro de éste se evaluaron diferentes aspectos, en donde, el que obtuvo mayor grado de satisfacción fue la infraestructura con el 63,89%, no obstante, esta calificación es Regular, posteriormente, el proceso de facturación con el 61,11%, que tiene igual calificación que el aspecto anterior, por otro lado, los factores que presentan una calificación más baja es el resultado del proceso con el 44,44% para una calificación Muy Mala y la percepción de la calidad en el desarrollo del proceso con el 55,56%, para una calificación Mala, estos dos últimos son factores críticos que deben ser mejorados a través de un plan estratégico de acción.

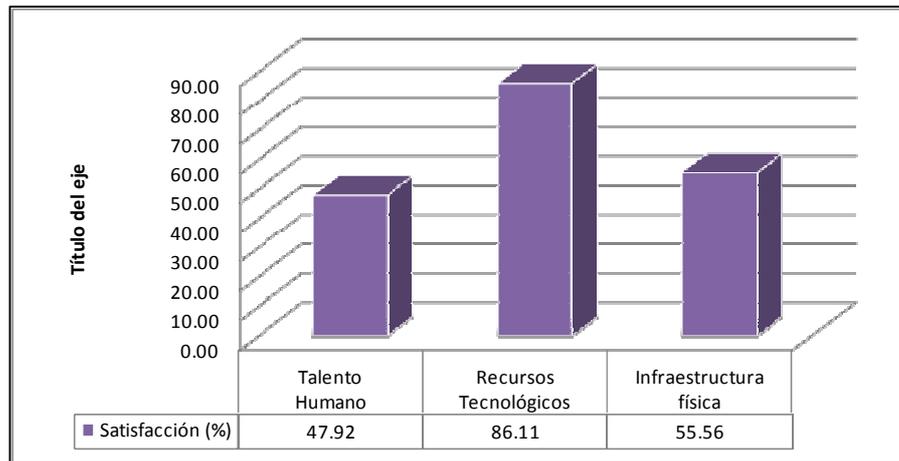
### 8.1.5.3 Infraestructura

Tabla 15. Aspectos analizados con respecto a la infraestructura

	ASPECTOS ANALIZADOS	SATISFACCIÓN	NIVEL DE SATISFACCIÓN
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>	Seguridad lógica del Software	94.44	Bueno
	Capacidad del software para generar informes	91.67	Bueno
	Facilidad de uso del software	88.69	Bueno
	Rapidez del software	86.11	Bueno
	Integración entre hardware y software	83.33	Bueno
	Eficiencia del software	80.56	Aceptable
	Hardware	77.78	Aceptable
	Aireación	69.44	Regular
	Motivación	52.78	Malo
	Número de funciones acorde a la demanda	52.78	Malo
<b>TALENTO HUMANO</b>	Competencia	47.22	Muy malo
	Comodidad	47.22	Muy malo
	Nivel de actualización	38.89	Muy malo
	Capacidad locativa	66.67	Regular
<b>INFRAESTRUCTURA FÍSICA</b>	Disponibilidad de Muebles	61.11	Regular
	Orden y aseo	55.56	Malo
	Distribución del área	47.22	Muy malo
	Iluminación	41.67	Muy malo
	<b>Índice de Infraestructura</b>	<b>63.19</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Auditoría Interna del proceso de facturación del servicio de consulta medica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

Gráfico 4. Aspectos analizados con respecto a la infraestructura



Fuente: Auditoría Interna del proceso de facturación del servicio de consulta medica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

La infraestructura en la cual se desarrolla el proceso de facturación presenta un nivel de satisfacción de 63,19%, para una calificación Regular, dentro de esta se evaluaron aspectos como Talento Humano, Recursos Tecnológicos e Infraestructura física, en donde, el de mayor grado de satisfacción se obtuvo en los recursos tecnológicos con el 86,11%, para una calificación Buena, posteriormente, la infraestructura física con una calificación de 55,56% (Mala) y el Talento Humano con el 47,92% (Mala).

En la Tabla 15, se muestra de forma detallada cada uno de los aspectos que fueron tenidos en cuenta para evaluar la infraestructura, en donde, la seguridad lógica del software obtuvo el mayor nivel de satisfacción con el 94,44%, posteriormente, la capacidad del software para generar informes con 91,67% y la facilidad de uso del software de facturación con 88,89%, los que presentan una calificación Buena; sin embargo, se encontraron aspectos que presentan una

calificación muy baja como el nivel de actualización del Talento Humano (38,89%), la iluminación del área de facturación (41,67%) y la comodidad de las instalaciones (47.22%).

Respecto al personal encargado de realizar el proceso, se pudo establecer que además de no ser calificado carece de experiencia en actividades relacionadas con el cargo que ocupan, igualmente, que la cantidad de empleados no se encuentra acorde con la demanda de los servicios, de la misma forma, no se ofrece capacitación, factor que incide sobre la motivación para realizar las funciones asignadas y que afecta el compromiso con la entidad.

Por otra parte, los recursos tecnológicos utilizados son óptimos, en donde, el software permite agilizar cada uno de los procesos y obtener informes de manera rápida y oportuna, así mismo, el hardware, que se encuentra acorde con los requerimientos del software, lo cual, es muy importante para su adecuado funcionamiento, en consecuencia, el grado de satisfacción de los clientes internos con la tecnología es muy alto.

Haciendo referencia a la infraestructura física, se pudieron identificar aspectos que presentan un bajo nivel de satisfacción, entre ellos la iluminación, debido a los continuos cortes energía que se presentan en la localidad, lo que genera atrasos en el trabajo e incomodidad en los funcionarios, igualmente, se estima que el área no es muy cómoda e insatisfacción en cuanto a la distribución de las áreas y al orden y aseo.

#### **8.1.6 Resultados del proceso de facturación**

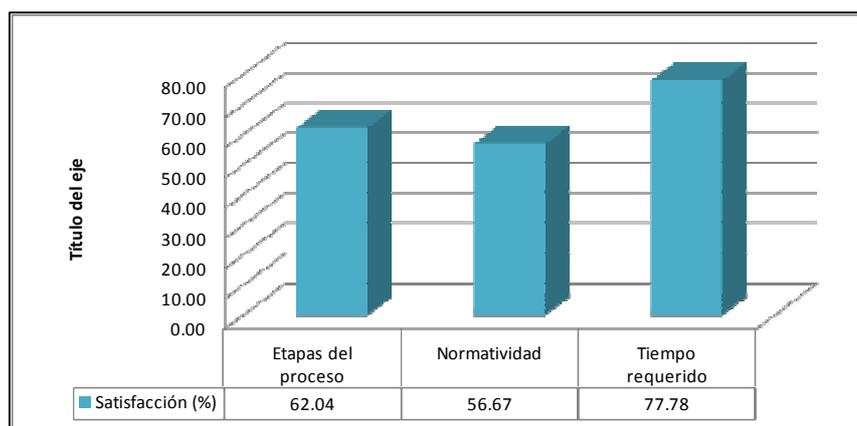
Tabla 16. Factores analizados respecto al proceso de facturación

ASPECTOS ANALIZADOS	SATISFACCION (%)	NIVEL DE SATISFACCION
Tiempo del proceso	77.78	Aceptable
Ingreso del paciente al sistema	72.22	Aceptable
Información y orientación al usuario	69.44	Regular
Organización de documentos de soporte	69.44	Regular
Revisión de la factura	66.67	Regular
Registro de los Rips en medio magnético	66.67	Regular
Conocimiento de la normatividad vigente	63.89	Regular
Preparación de la factura	61.11	Regular
Recaudo	58.33	Malo
Elaboración de informes	58.33	Malo
Diligenciamiento de las facturas	58.33	Malo
Verificación de requisitos	55.56	Malo
Facturación en los términos establecidos	52.78	Malo
Preparación de las cuentas cobro	47.22	Muy malo
Facturación extramural	41.67	Muy malo
<b>Proceso de facturación</b>	<b>65.49</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Auditoría Interna del proceso de facturación del servicio de consulta medica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

El proceso de facturación fue calificado como Regular, teniendo en cuenta que se obtuvo un índice de satisfacción de 65,49%, dentro de este, se evaluaron aspectos como las etapas del proceso que obtuvo una calificación Regular, el cumplimiento de la normatividad que fue calificada como Mala (56,67%) y el tiempo requerido que obtuvo una calificación aceptable (77,78%) (Ver Gráfico 6).

Gráfico 5. Factores analizados respecto al proceso de facturación



Fuente: Auditoría Interna del proceso de facturación del servicio de consulta médica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

En la Tabla 16, se muestra de forma específica los aspectos que se evaluaron en el proceso de facturación, en donde, el tiempo del proceso, de acuerdo a los clientes externos, es Aceptable (77,78%), igualmente, se destacan factores como ingreso del paciente al sistema e información y orientación a los usuarios, que tienen un grado de satisfacción de 72,22% y 69,44% respectivamente.

Los factores con menor calificación son la facturación extramural (41,67%), la preparación de las cuentas de cobro (47,22%) y la realización de las facturas de acuerdo a los términos establecidos (52,78%), que presentan una calificación muy baja y se constituyen en factores críticos susceptibles de ser mejorados.

Además de la evaluación de éste proceso a través de los niveles de satisfacción de los clientes internos, se valoró a través del flujograma de atención al usuario, en donde, se evalúa su ingreso, atención al público, elaboración de los Rips, facturación de los servicios, remisión, pago del valor correspondiente y egreso del paciente; en donde, se pudo establecer que hay eficiencia en la atención a los usuarios en lo que respecta a la verificación de derechos y demás documentos para la atención, en cuanto al ingreso y egreso de pacientes, se realizan acorde con el diagnóstico y las remisiones son oportunas; finalmente, la elaboración de los Rips y las facturas se realizan de forma eficaz, pero en la zona rural no es adecuada considerando que se carece de tecnología, lo que produce un atraso entre dos y tres días, lo que se refleja al final de cada periodo.

Respecto a la normatividad, se estableció que se realiza la facturación acorde con los términos señalados y los Rips se elaboran en medio magnético; no obstante, es importante mejorar el grado de conocimiento de la normatividad vigente en cuanto a facturación y la oportunidad en el envío de la información de acuerdo con los términos y condiciones establecidas, la demora es ocasionada por la facturación extramural que se realiza después de dos o tres días de haberse

generado, igualmente, en algunas ocasiones los datos registrados en el área rural no es completa, por lo que se debe buscar la forma de completarla.

El tiempo del proceso de facturación varía de acuerdo a la consulta y procedimientos, en donde, aproximadamente el 90% de los pacientes debe regresar de nuevo a facturación para completar su protocolo de consulta, el 10% restante no requiere de apoyo diagnóstico.

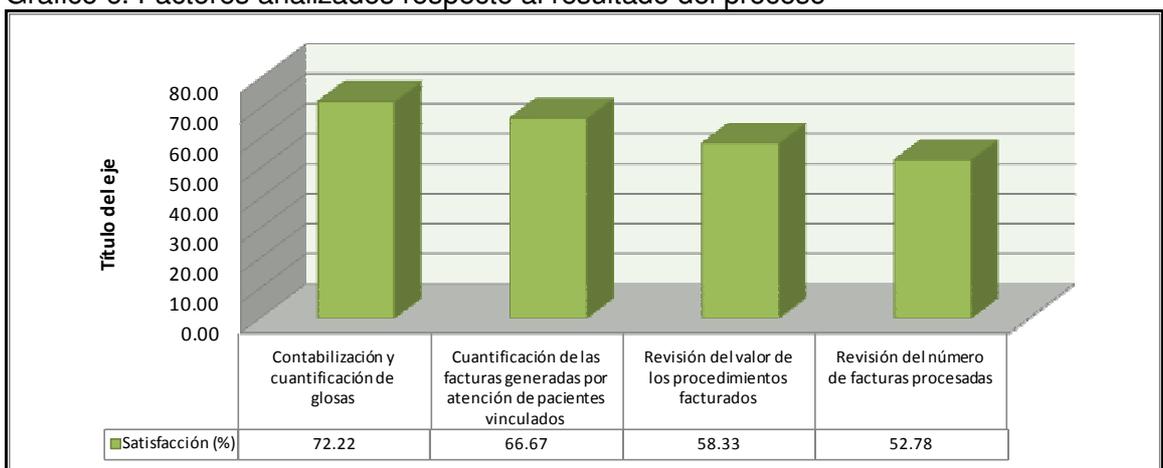
### 8.1.7 Analisis del resultado del proceso

Tabla 17. Factores analizados respecto al resultado del proceso

ASPECTOS ANALIZADOS	SATISFACCION (%)	NIVEL DE SATISFACCION
Contabilización y cuantificación de glosas	72.22	Aceptable
Cuantificación de las facturas generadas por atención de pacientes	66.67	Regular
Revisión del valor de los procedimientos facturados	58.33	Malo
Revisión del número de facturas procesadas	52.78	Malo
Resultado del proceso	62.50	Regular

Fuente: Auditoría Interna del proceso de facturación del servicio de consulta medica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

Gráfico 6. Factores analizados respecto al resultado del proceso



Fuente: Auditoría Interna del proceso de facturación del servicio de consulta medica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

El resultado del proceso de facturación presenta un índice de satisfacción de 62,50%, para una calificación Regular, dentro de éste se presentan factores con alta calificación como la cuantificación y contabilización de glosas (72,22%), no obstante, tiene una calificación apenas Aceptable; igualmente, sobresale la cuantificación de las facturas con el 66,67%; del mismo modo, se identifican factores críticos relacionados con la revisión de la cantidad de facturas procesadas (52,78%) y revisión del valor de los procedimientos facturados (58,33%).

De esta forma, respecto a los resultados del proceso se pudo establecer que se reconoce de forma eficiente a los pacientes vinculados, en donde, se cuantifican las facturas generadas por la atención de pacientes vinculados y se cruza por el valor reconocido por la Secretaria de Salud Departamental, del mismo modo, se contabilizan de buena forma las glosas cada mes, pero se presentan deficiencias en cuanto a que no se revisan de forma adecuada las facturas procesadas.

## 8.2 LA AUDITORIA EXTERNA

### 8.2.1 Resultados de la auditoría al cliente externo

Tabla 18. Resultados obtenidos en la auditoría del servicio al cliente externo

ÍNDICES EVALUADOS		VALOR PORCENTUAL DEL ÍNDICE
<b>ÍNDICE REAL</b>		<b>66,64%</b>
<b>PERCEPTIVO</b>		<b>71,97%</b>
Pregunta 1	71,97%	
<b>INFRAESTRUCTURA</b>		<b>68,81%</b>
Pregunta 2	67,52%	
Pregunta 3	76,88%	
Pregunta 4	62,05%	
<b>PROCESO DE FACTURACIÓN</b>		<b>53,03%</b>
Pregunta 5	53,03%	
<b>RESULTADO DEL PROCESO</b>		<b>72,73%</b>
Pregunta 6	72,73%	

Fuente: Auditoría Externa del proceso de facturación del servicio de consulta médica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

La calificación de la auditoría externa para el servicio de facturación que ofrece la ESE Suroccidente, Punto de Atención Mercaderes es de 66,64%, que de acuerdo a la clasificación ISO se puede calificar como Regular, lo que indica que la organización debe optimizar su prestación, a través del mejoramiento de los tiempos de espera, cantidad de empleados de acuerdo a la demanda de los servicios, oportunidad en la atención, entrega de la factura, entre otros aspectos.

Dentro de la Auditoría se presentan índices con un aceptable grado de satisfacción, entre ellos la percepción del usuario con el servicio recibido y el resultado del proceso de facturación, no obstante, deben ser mejorados con el fin de incrementar el nivel de satisfacción de los clientes externos.

### 8.2.2 Niveles de satisfacción de la Auditoría Externa

Tabla 19. Niveles de satisfacción de la Auditoría Externa

INDICE EVALUADO	NIVEL DE SATISFACCIÓN					
	Muy Malo (<50%)	Malo (51-60%)	Regular (61-70%)	Aceptable (71-80%)	Bueno (81-99%)	Excelente (100%)
Real			X			
Perceptivo				X		
Infraestructura			X			
Proceso de facturación		X				
Resultados del proceso				X		

Fuente: Auditoría Externa del proceso de facturación del servicio de consulta médica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

La empresa debe mejorar fundamentalmente los índices que presentan un grado de satisfacción inferior a 60%, es decir, los que son calificados como Muy Malos o Malos, en este caso, el desarrollo del proceso de facturación que de acuerdo a los clientes externos fue calificado como Malo; igualmente, deben mejorarse otros

aspectos como la infraestructura y optimizar el resultado del proceso de facturación y la percepción de los usuarios con la calidad del servicio.

### 8.2.3 Análisis de resultados de la Auditoría Externa

Los índices Real, Perceptivo, Infraestructura, Proceso de facturación y Resultado del proceso fueron evaluados teniendo en cuenta los niveles de satisfacción ISO 9000 para empresas de servicios, que permitió identificar los niveles de satisfacción de los usuarios con el servicio de facturación en cada uno de sus componentes e identificar los factores críticos que deben ser mejorados a través de un plan de acción.

### 8.2.4 Análisis de los índices de satisfacción del cliente externo

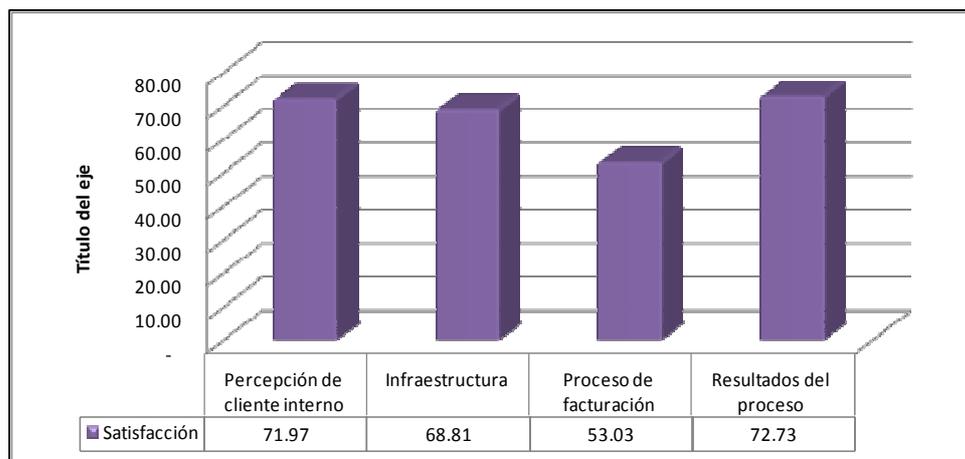
#### 8.2.4.1 Índice Real

Tabla 20. Aspectos evaluados dentro del Índice Real

ÍNDICE EVALUADO	PORCENTAJE	NIVEL DE SATISFACCIÓN
<b>ÍNDICE REAL</b>	<b>66,64%</b>	<b>Regular</b>
Percepción de cliente interno	71,97%	Aceptable
Infraestructura	68,81%	Regular
Proceso de facturación	53,03%	Malo
Resultados del proceso	72,73%	Aceptable

Fuente: Auditoría Externa del proceso de facturación del servicio de consulta médica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

Gráfico 7. Índices evaluados en la Auditoría Externa



Fuente: Auditoría Externa del proceso de facturación del servicio de consulta médica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

De acuerdo a los usuarios del servicio de consulta médica ambulatoria atendidos en el periodo de Enero a Junio de 2008 en la ESE Suroccidental, Punto de Atención Mercaderes, el servicio de facturación presenta un índice de satisfacción de 66,64%, que de acuerdo a la escala ISO 9000 es calificado como Regular, en donde, el aspecto con mayor grado de satisfacción se obtuvo con respecto a los resultados del proceso (72,73%), el cual, es calificado como Aceptable; posteriormente, la percepción de calidad que tienen los usuarios con el 71,97%, que también presenta una calificación Aceptable, por otra parte, se identifican factores críticos relacionados con la infraestructura (talento humano, tecnología e infraestructura física) con un nivel de satisfacción de 68,81% (Regular) y el proceso de facturación con 53,07%, el cual fue calificado como Malo.

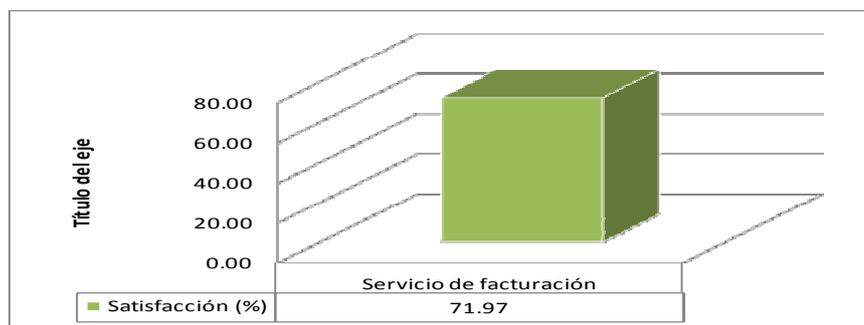
### 8.2.4.2 Índice Perceptivo

Tabla 21. Aspectos evaluados dentro del Índice Perceptivo (Cliente Externo)

ASPECTOS ANALIZADOS	SATISFACCIÓN (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN
Servicio de facturación	71.97	Aceptable
<b>Índice perceptivo</b>	<b>71.97</b>	<b>Aceptable</b>

Fuente: Auditoría Externa del Servicio, 2008. Fuente: Auditoría Interna del proceso de facturación del servicio de consulta médica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

Gráfico 8. Aspectos evaluados dentro del Índice Perceptivo (Cliente Externo)



Fuente: Auditoría Externa del Servicio, 2008. Fuente: Auditoría Interna del proceso de facturación del servicio de consulta médica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

Este indicador hace referencia a la impresión que tienen los usuarios con el servicio que en general les brinda la empresa, en éste caso, se obtuvo un grado de satisfacción con el servicio de facturación de 71,97%, el cual, es calificado como Aceptable; en este sentido, podría decirse que el servicio evaluado pasa la prueba de exigencia de los usuarios; no obstante, es preciso mejorar algunos aspectos relacionados con el proceso de facturación y la infraestructura.

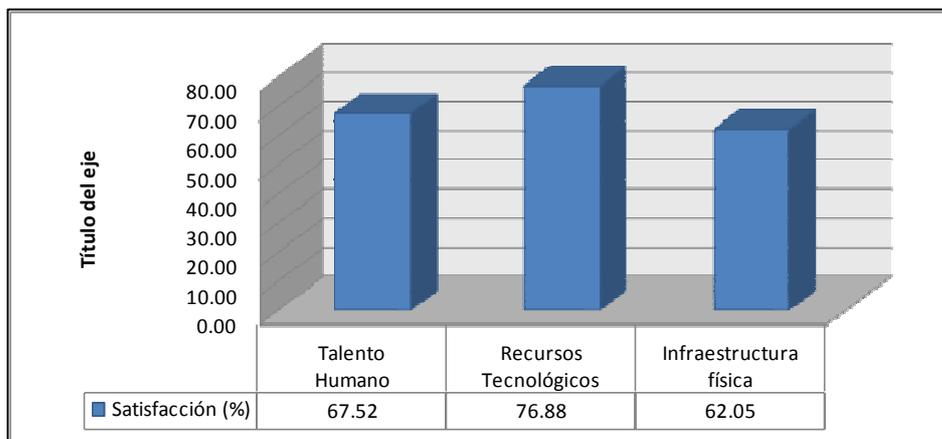
### 8.2.4.3 Infraestructura

Tabla 22. Aspectos analizados con respecto a la infraestructura (Cliente Externo)

ASPECTOS ANALIZADOS	SATISFACCIÓN (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN
Software	85.94	Bueno
Aireación	75.76	Aceptable
Amabilidad	75.00	Aceptable
Elemento de entretenimiento	74.24	Aceptable
Equipo de comunicaciones	73.48	Aceptable
Orden y aseo	71.97	Aceptable
Presentación del área	71.97	Aceptable
Hardware	71.21	Aceptable
Calidad del servicio	71.21	Aceptable
Presentación personal	68.94	Regular
Agilidad	68.18	Regular
Disponibilidad	67.42	Regular
Conocimiento de la labor realizada	65.15	Regular
Capacidad para satisfacer la demanda de usuarios	63.64	Regular
Disponibilidad de muebles	62.88	Regular
Solución a inquietudes	62.12	Regular
Atención a quejas y reclamos	62.12	Regular
Dispensadores	55.30	Malo
Comodidad	53.79	Malo
Iluminación	47.73	Muy malo
Distribución de áreas de atención	43.18	Muy malo
<b>Índice de Infraestructura</b>	<b>68.81</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Auditoría Externa del proceso de facturación del servicio de consulta medica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

Gráfico 9. Aspectos analizados con respecto a la infraestructura (Cliente Externo)



Fuente: Auditoría Externa del proceso de facturación del servicio de consulta medica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

El grado de satisfacción de los clientes externos con la infraestructura del servicio de facturación es de 68,81%, para una calificación Regular, dentro de éste, se destaca la tecnología utilizada con una satisfacción de 76,88% (Aceptable), el talento humano con un grado de satisfacción de 67,52% (Regular) y la infraestructura física con 62,05% (Regular), en donde, ninguno de estos factores puede considerarse como crítico.

Al evaluar cada uno de los aspectos relacionados con la infraestructura de forma más específica, se puede observar que el factor con mayor grado de satisfacción es el software (85,94%), considerando que permite agilizar el proceso, administrar de buena forma la información y generar informes de manera eficiente, posteriormente, se destaca la aireación del sitio en donde se desarrolla el proceso de facturación (75,76%) y la amabilidad de los funcionarios que prestan el servicio (75%), los cuales, presentan una calificación Buena, para el primero y Aceptable para los dos siguientes. (Ver Tabla 32)

Del mismo modo, se identificaron factores críticos relacionados con la distribución de las áreas de atención (43,18%) y la iluminación (47,73%), aspectos que fueron

calificados como Muy Malos; igualmente, se presenta insatisfacción con respecto a la comodidad de las instalaciones (53,79%) y a la falta de dispensadores (55,30%), aspectos que deben ser mejorados con el fin de mejorar el índice de satisfacción de los usuarios.

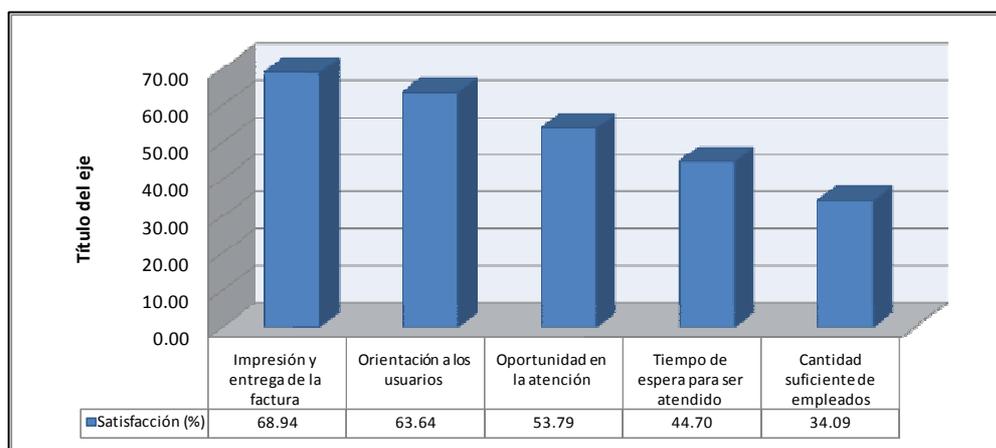
### 8.2.5 Proceso de facturación

Tabla 23. Factores analizados respecto al proceso de facturación (Cliente Externo)

ASPECTOS ANALIZADOS	SATISFACCIÓN (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN
Impresión y entrega de la factura	68.94	Regular
Orientación a los usuarios	63.64	Regular
Oportunidad en la atención	53.79	Malo
Tiempo de espera para ser atendido	44.70	Muy malo
Cantidad suficiente de empleados	34.09	Muy malo
<b>Proceso de facturación</b>	<b>53.03</b>	<b>Malo</b>

Fuente: Auditoría Externa del proceso de facturación del servicio de consulta médica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

Gráfico 10. Factores analizados respecto al proceso de facturación (Cliente Externo)



Fuente: Auditoría Externa del proceso de facturación del servicio de consulta médica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

El nivel de satisfacción de los usuarios con el proceso de facturación es de 53,03%, el cual, es evaluado como Malo de acuerdo a la escala de medición ISO 9000; en este, se identifican aspectos con una calificación Regular, como la impresión y entrega de la factura (68,94%) y la orientación a los usuarios (63,64%), e igualmente, se definieron aspectos que son críticos como la falta de empleados para atender a los usuarios (34,09%), el tiempo de espera para ser atendido (44,70%) y la oportunidad en la atención (53,79%). Es importante anotar que la falta de empleados ha producido diversos trastornos en el servicio de facturación y por ende, ha afectado el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio, considerando que el tiempo para ser atendidos es mayor y que la atención no es oportuna.

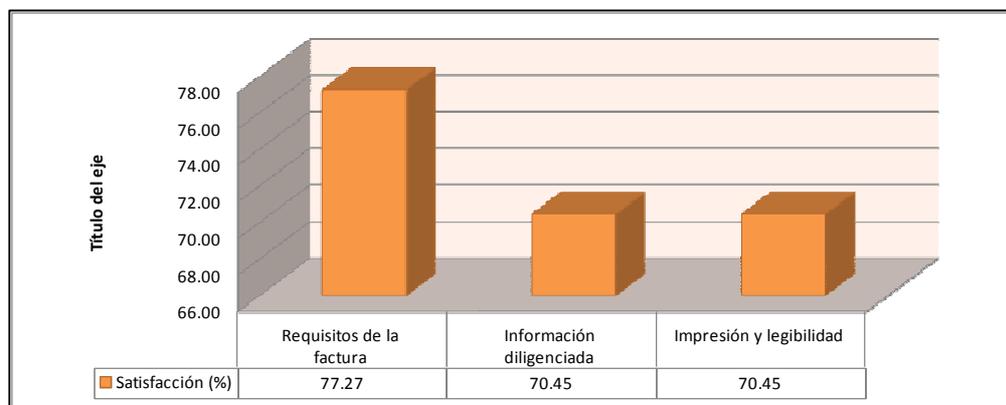
### 8.2.6 Resultado del proceso

Tabla 24. Factores analizados respecto al resultado del proceso (Cliente Externo)

ASPECTOS ANALIZADOS	SATISFACCIÓN (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN
Requisitos de la factura	77.27	Aceptable
Información diligenciada	70.45	Regular
Impresión y legibilidad	70.45	Regular
<b>Resultado del proceso</b>	<b>72.73</b>	<b>Aceptable</b>

Fuente: Auditoría Externa del proceso de facturación del servicio de consulta médica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

Gráfico 11. Factores analizados respecto al resultado del proceso (Cliente Externo)



Fuente: Auditoría Externa del proceso de facturación del servicio de consulta médica asistencial punto de atención Mercaderes. Año 2008

El nivel de satisfacción con los resultados del proceso de facturación es de 72,73%, el cual, es calificado como Aceptable; en éste, los usuarios consideran que la factura se expide con los requisitos correspondientes, aspecto que presenta un grado de satisfacción de 77,27% (Aceptable), igualmente, que la información registrada en la factura es suficiente y correcta (70,45%) y que está bien impresa y legible (70,45%).

### **8.3 LIBRETA DE CALIFICACIONES DE LAS AUDITORIAS**

#### **8.3.1 Definición de libreta de calificaciones**

La evaluación constante del servicio al cliente, es un aspecto fundamental que permite a la entidad conocer de forma oportuna el nivel de satisfacción de los usuarios, elemento de gran utilidad para optimizar el proceso de toma de decisiones y la planeación en la empresa, por lo tanto, es necesario, llevar a cabo auditorias por lo menos una vez cada año, con el objetivo de reevaluar este grado de satisfacción.

Hay una herramienta fundamental para realizar el seguimiento del cliente, tanto interno como externo, es la libreta de calificaciones, en la que, se registra la medición de la calidad del servicio y se acumula el desempeño de la empresa frente a los usuarios, con base en los índices de satisfacción.

Teniendo en cuenta que la evaluación de los servicios que presta la institución debe ser un proceso continuo y sistemático, es conveniente diseñar herramientas que respondan a este propósito y una de ellas es la libreta de calificaciones de las auditorias.

### **8.3.2 Elementos principales**

La libreta de calificaciones presenta la siguiente estructura:

**Títulos:** En este campo se coloca la información principal de la libreta de calificaciones, por ejemplo, el nombre de la empresa, los servicios que se evalúan, los números de las auditorías, nombre de los auditores y fecha de diligenciamiento.

**Instrucciones:** Son las actividades que se deben realizar para diligenciar y presentar la información en la libreta.

**Encabezamiento:** En esta sección, se presentan las columnas que conforman la libreta de calificaciones, en cada una de éstas se encuentra la siguiente información: Índice evaluado, valores porcentuales de cada uno e índice acumulado (se promedian las auditorías del servicio realizadas).

**Cuerpo:** Se registra la información referente a la satisfacción del cliente (interno y externo), o sea, los diferentes índices de satisfacción, en este caso, el índice Real, Perceptivo, Infraestructura, Proceso de Facturación y Resultado del Proceso.

**Comentarios:** Se registran las observaciones de los auditores que se consideren relevantes o de vital importancia en un momento determinado.

### **8.3.3 Análisis de la libreta de calificaciones**

“Hay varias forma de análisis de la libreta de calificaciones, teniendo en cuenta parámetros internacionales de calidad total”<sup>14</sup>. Los principales sistemas de análisis y evaluación son:

---

<sup>14</sup> ALBRECHT, Karl. La revolución del servicio. Lo único que cuenta es un cliente satisfecho. Bogotá: 3R editores, 1997. Pág. 203.

- a.- Evaluación de la situación actual. Se analizan los resultados obtenidos en la última auditoría desarrollada.
- b.- Evaluación acumulada de las auditorías del servicio realizadas. Se realiza el análisis con base en el promedio de todas las auditorías realizadas.
- c.- Evaluación de las tendencias de índices de satisfacción y competencia. Se analiza la tendencia de cada uno de los índices evaluados, o sea, se estudia su comportamiento creciente, decreciente o cíclico.
- d.- Evaluación comparativa dos a dos. Se realiza una comparación entre las auditorías realizadas, entre cualquiera de ellas y el acumulado, o entre cada uno de los índices analizados.

#### **8.5.4 Diseño de la libreta de calificaciones del cliente**

Se van a elaborar dos libretas de calificaciones, una para evaluar los índices de satisfacción del cliente interno en cuanto a la infraestructura, proceso de facturación y resultados del proceso, los cuales serán complementados por los índices real y perceptivo y otra para el análisis de los porcentajes de satisfacción del cliente externo en donde se registran los mismos índices anteriores.

Tabla 25. Libreta de calificaciones – Auditoría Interna del proceso de facturación

<p style="text-align: center;"><b>ESE SUROCCIDENTE</b>  <b>Punto de Atención Mercaderes</b>  <b>Auditoria del Proceso de Facturación</b></p> <p style="text-align: center;"><b>AUDITORIA INTERNA</b>  <b>LIBRETA DE CALIFICACIONES</b></p>							
<b>ASPECTOS EVALUADOS</b>	Calidad del proceso de facturación Infraestructura Proceso de facturación Resultado del proceso						
<b>RESPONSABLES:</b>	Clara Tobar Carmen Mendoza Karen Gaviria						
<b>FECHA:</b>	Popayán , Enero 10 de 2009						
	<b>AUDITORIA No.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>ACUMULADO</b>
	<b>FECHA</b>	10/01/2009					
<b>INDICE</b>							
<b>INDICES DE SATISFACCION GENERALES</b>							
INDICE REAL		61.80%					61.80%
<b>INDICES DE SATISFACCION ESPECIFICOS</b>							
INDICE PERCEPTIVO		56.02%					56.02%
INFRAESTRUCTURA		63.19%					63.19%
PROCESO DE FACTURACIÓN		65.49%					65.49%
RESULTADO DEL PROCESO		62.50%					62.50%
<b>COMENTARIOS:</b>							
<b>AUDITORIA 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* El nivel de satisfacción del cliente interno con el proceso de facturación es Regular, por lo cual, es necesario que se adopten estrategias que conlleven a su mejoramiento.</li> <li>* El índice más destacado es el de proceso de facturación, principalmente por el tiempo de duración del proceso y el ingreso del paciente al sistema, no obstante, la entidad debe procurar por optimizarlos con el fin de mejorar el grado de satisfacción de los usuarios.</li> <li>* El índice con menor grado de satisfacción es el resultado del proceso, fundamentalmente porque no se revisan adecuadamente las facturas y no se confrontan con los servicios prestados.</li> </ul>						
<b>AUDITORIA 2</b>							
<b>AUDITORIA 3</b>							
<b>AUDITORIA 4</b>							
<b>AUDITORIA 5</b>							

Fuente: Auditoría Interna del proceso de facturación, 2008.

Tabla 26. Libreta de calificaciones – Auditoría Externa del proceso de facturación

<p style="text-align: center;"><b>ESE SUROCCIDENTE</b>  <b>Punto de Atención Mercaderes</b>  <b>Auditoria del Proceso de Facturación</b></p> <p style="text-align: center;"><b>AUDITORIA EXTERNA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>LIBRETA DE CALIFICACIONES DEL CLIENTE EXTERNO</b></p>							
<b>SERVICIOS:</b>		Facturación de consulta médica ambulatoria					
<b>RESPONSABLES:</b>		Clara Tobar Carmen Mendoza Karen Gaviria					
<b>FECHA:</b>		Popayán , Enero 15 de 2009					
	<b>AUDITORIA No.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>ACUMULADO</b>
	<b>FECHA</b>	15/01/2009					
<b>INDICE</b>							
<b>INDICES DE SATISFACCION GENERALES</b>							
	INDICE REAL	66.64%					66.64%
<b>INDICES DE SATISFACCION ESPECIFICOS</b>							
	INDICE PERCEPTIVO	71.97%					71.97%
	INFRAESTRUCTURA	68.81%					68.81%
	PROCESO DE FACTURACIÓN	53.03%					53.03%
	RESULTADO DEL PROCESO	72.73%					72.73%
<b>COMENTARIOS:</b>							
<b>AUDITORIA 1</b>							
<p>* El índice de satisfacción del Cliente Externo con el proceso de facturación es Regular, estimando que el grado de satisfacción es de 66,64%, de esta forma, es importante que se diseñen e implementen estrategias encaminadas a mejorar sobretodo el tiempo de espera y la oportunidad en la atención.</p> <p>* El índice con mayor grado de satisfacción es el resultado del proceso en lo que hace referencia a la calidad de la factura obtenida, en lo relacionado con información diligenciada, requisitos de la factura y legibilidad de la misma.</p>							
AUDITORIA 2							
AUDITORIA 3							
AUDITORIA 4							
AUDITORIA 5							

Fuente: Auditoría Externa del Servicio, 2008.

## 9. PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN EN LA ESE SUROCCIDENTE, PUNTO DE ATENCIÓN MERCADERES

Tabla 37. Plan de acción para el mejoramiento del proceso de facturación

FACTOR CRITICO O DEFICIENTE	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	PROGRAMA / PROYECTO ESTRATÉGICO	INDICADORES DE GESTIÓN	METAS	RESPONSABLES
<b>INFRAESTRUCTURA</b>						
1 Inadecuada infraestructura del area de facturación	Proyecto de adecuación del área de facturación presentado a Gerencia	1.- Diseñar y aplicar un instrumento para conocer las necesidades de los clientes internos y externos respecto a la distribución del área de facturación.  2- Reorganizar la infraestructura del área de facturación en cumplimiento con los requisitos de habilitación	Mejoramiento de la infraestructura física del área de facturación.	1.-Numero de necesidades encontradas.  2.- Factibilidad para redistribuir el área de facturación	1-100% encuestados  2.- Factibilidad superior al 90%	- Gerente y Coordinador Punto de Atención
2.- Competencia para el desarrollo de las funciones	Capacitar al talento humano del área de facturación	1.- Realizar capacitación al talento humano del área de facturación para el mejoramiento del proceso.	Capacitación del talento humano	1.- Nro. De personal del área de facturación capacitado evaluado y aprobado	1.- 100% del personal del área de facturación capacitado	-Gerente y Coordinador Punto de atención

<b>FACTOR CRITICO O DEFICIENTE</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES A DESARROLLAR</b>	<b>PROGRAMA / PROYECTO ESTRATÉGICO</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
3.- Número de funcionarios para atender a los usuarios	Activar el uso de la oficina de SIAU en el punto de atención	1.- Designar un funcionario para la atención del proceso del SIAU	Mejoramiento de la capacidad de atención al usuario	1.- Existencia de un funcionario o asociado designado para la atención de la oficina SIAU	1.- Asignación de las funciones del SIAU a un funcionario o asociado	Gerente y Coordinador del Punto de Atención
<b>PROCESO DE FACTURACIÓN</b>						
1.- Facturación Extramural	Adquirir tecnología para agilizar el proceso de facturación extramural	1.- Compra de equipos de computo para el desarrollo de las actividades de facturación extramural	Incorporación de tecnología para el mejoramiento de los procesos	1.- Adquisición de equipos de computo entregados al talento humano del área de facturación extramural	1.- 100% de los procesos de facturación sistematizados	- Gerente y Coordinador del Punto de Atención
2.- Oportunidad en la atención	Atender a los usuarios de una forma más ágil	1.- Elaborar un estudio de tiempos y movimientos. 2.- Identificar los factores que demoran el proceso de atención.	Eficiencia en la atención a los usuarios	1.- Cumplimiento de los tiempos de atención de acuerdo a los servicios con base en los estándares de calidad	1.-100% de los procesos de atención de personal con cumplimiento de los estándares de calidad	- Gerente y Coordinador de Punto de Atención.  - Personal de las áreas de facturación, consulta médica ambulatoria,
<b>RESULTADO DEL PROCESO</b>						
1.- Revisión del valor de los procedimientos facturados	Elaborar un procedimiento para la auditoría de las cuentas por venta de prestación de servicios	1.- Designar el responsable del proceso de auditoría de cuentas	Proceso de auditoría de cuentas por venta de servicios de salud	1.- Nro de cuentas por venta de servicios de salud auditadas por mes / Nro Total de cuentas presentadas por venta de servicios de salud.	1.- 100% de las cuentas presentadas auditadas	- Gerente Responsable de auditoría

Fuente: Presente Investigación, 2008.

## 10. CONCLUSIONES

1. El nivel de satisfacción de los clientes internos con el proceso de facturación es de 61,80%, el cual, es calificado como Regular, esto se debe a deficiencias presentadas en la infraestructura en aspectos como talento humano e infraestructura física, igualmente, a deficiencias relacionadas con el resultado del proceso, el cumplimiento de la normatividad y a deficiencias en la facturación extramural.
2. Los recursos tecnológicos utilizados en el proceso de facturación son óptimos, considerando que el software utilizado satisface los requerimientos y necesidades de la institución y del talento humano y que el hardware se adecua de buena forma a los requerimientos del software.
3. La capacidad del software para generar diversos informes y la integración de sus diferentes módulos es uno de los factores que permite agilizar el proceso de facturación y a hacerlo más eficiente.
4. La capacidad de atención del área de facturación no se adecua a los requerimientos de la demanda del servicio de consulta médica ambulatoria, lo que influye negativamente en el nivel de satisfacción de los usuarios.
5. El Talento Humano del área de facturación no tiene la capacidad y experiencia para desarrollar de la mejor forma el proceso, por lo que, es imprescindible diseñar un sistema que garantice su adecuada capacitación.
6. La facturación extramural es uno de los factores que más presenta deficiencias, debido a que no se cuenta con tecnología que permita la adecuada gestión de la información de los usuarios en las zonas rurales.

7. La institución tiene problemas de liquidez, considerando que no se realiza de forma oportuna el cobro de los servicios a la Secretaria de Salud del Cauca, lo que causa problemas en el desarrollo de los procesos y por ende insatisfacción en los clientes externos.
8. El grado de satisfacción de los usuarios con el servicio de facturación es de 66,64%, que es calificado como Regular, similar al obtenido en la Auditoria Interna, lo que indica que el servicio presenta deficiencias importantes principalmente en resultados del proceso e infraestructura.
9. En cuanto a la infraestructura, los clientes externos presentan un alto grado de insatisfacción sobre todo en lo que se refiere a distribución de las áreas de atención e iluminación.
10. Respecto al proceso de facturación, los usuarios consideran que sería importante contratar más empleados acorde con la demanda del servicio de consulta médica ambulatoria y de mejorar el tiempo de espera y la oportunidad en la atención.

## **11. RECOMENDACIONES**

1. Sería conveniente mejorar la iluminación del área de facturación, considerando que es un factor de insatisfacción tanto para los clientes internos como externos.
2. Teniendo en cuenta que la distribución del área de facturación es un aspecto que causa insatisfacción en el talento humano y los usuarios, sería importante definir la factibilidad para redistribuir el área de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.
3. Es necesario capacitar al Talento Humano de la dependencia para que desarrolle de una mejor forma sus funciones y preste de una manera más eficiente el servicio.
4. Debería analizarse la posibilidad de contratar a un mayor número de empleados para el área de facturación, para que esté de acuerdo con la demanda de los servicios y las necesidades de los usuarios, esto puede coadyuvar a que se aumente la eficiencia y la oportunidad en la atención.
5. Sería importante adquirir recursos tecnológicos para desarrollar el proceso de facturación de servicios extramurales, esto permitirá gestionar de una mejor manera la información de los usuarios y agilizará los procesos internos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ALBRECHT, Karl. La excelencia en el Servicio .Ed. Legis: Bogotá. 1990.

ALBRECHT, Karl. La revolución del servicio. Lo único que cuenta es un cliente satisfecho. Bogotá: 3R editores, 1997.

BELTRÁN , Mauricio. Indicadores de Gestión. 3R Editores. Temas Gerenciales. Santafé de Bogotá. 1.998.

CHARRY, Rodríguez Jorge Alirio. Los Indicadores de Gestión y sus resultados. Medellín: Biblioteca Jurídica DIKE. 1º edición. 1996.

COBRA, Marcos. Marketing de Servicios. 2º Ed. Bogotá: Mc Graw Hill. 2000.

FRANKLIN, Enrique Benjamín. Auditoría Administrativa. México: Mc Graw Hill. 2001.

LOZADA OTALORA, Mauricio y RODRIGUEZ OREJUELA, Augusto. Calidad del servicio de salud. Bogotá: Universidad Javeriana, Diciembre de 2007.

MARIÑO, Navarrete Hernando. Planeación Estratégica de la Calidad. Santa fe de Bogotá: TM Editores. 1993.

RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro y ESCOBAR BARRERO, Ricardo. Creatividad en el servicio. Santa Fé de Bogotá: Mc. Graw Hill. 1995.

SERNA GOMEZ, Humberto. Mercadeo Interno. Temas Gerenciales. 3R. Editores. 2000.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Mercadeo Interno: Una estrategia para gerenciar la cultura empresarial. Bogotá D.C.: 3R Editores. 2.000.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Servicio al Cliente. Métodos de auditoría y medición. Santafé de Bogotá.

SERNA GOMEZ, Humberto. Servicio al Cliente. Temas Empresariales. 3R Editores. 1999.

SERNA, Gómez Humberto y GOMEZ, Jhon Jairo. Auditoría del Servicio. Cómo medir y satisfacer las necesidades del cliente. Bogotá: RAM Editores. 1996.

SUÑOL, Rosa y BAÑERES, Joaquín. Origen, evolución y características de los programas de la Gestión de la Calidad en los servicios de salud. Publicado en Calidad Asistencial en Atención Primaria, Tomo I, Murcia, 1998.

**ANEXOS**

**ANEXO A.** Encuesta al Talento Humano del área de facturación de la Ese Suroccidente, punto de atención Mercaderes

1. Cómo calificaría en general el proceso de facturación de la ESE Suroccidente, punto de atención Mercaderes?

- 1.1 Muy Bueno \_\_\_\_\_
- 1.2 Bueno \_\_\_\_\_
- 1.3 Regular \_\_\_\_\_
- 1.4 Malo \_\_\_\_\_
- 1.5 Muy Malo \_\_\_\_\_

2. Qué calificación le daría a los siguientes aspectos relacionados con el servicio de facturación?

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
2.1 Infraestructura					
2.2 Proceso de facturación					
2.3 Resultado del proceso de facturación					

3. En cuanto al talento humano que presta desarrolla el proceso de facturación, cómo calificaría los siguientes aspectos:

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
3.1 Competencia					
3.2 Nivel de actualización					
3.3 Motivación					
3.4 Número de funcionarios acorde a la demanda					

4. Respecto a los recursos tecnológicos utilizados en el proceso de facturación, cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a:

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
4.1 Eficiencia del software					
4.2 Facilidad de uso del software					
4.3 Rapidez del software					
4.4 Capacidad del software para generar informes					
4.5 Seguridad lógica del software					
4.6 Hardware					
4.7 Integración entre hardware y software					

5.Cuál es su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos relacionados con la infraestructura física en donde se desarrolla el proceso de facturación?

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
5.1 Iluminación					
5.2 Distribución del área					
5.3 Orden y aseo					
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
5.4 Aireación					
5.5 Disponibilidad de muebles					
5.6 Capacidad locativa					
5.7 Comodidad					

6. En cuanto al proceso de facturación, cómo calificaría Usted el desarrollo de las siguientes actividades:

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
6.1 Información y orientación al usuario					
6.2 Verificación de requisitos					
6.3 Ingreso del paciente al sistema					
6.4 Recaudo					
6.5 Preparación de la factura					
6.6 Revisión de la factura					
6.7 Organización de documentos de soporte					
6.8 Preparación de las cuentas de cobro					
6.9 Elaboración de informes					

7. Cómo calificaría Usted el cumplimiento de la normatividad en el proceso de facturación en cuanto a:

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
7.1 Facturación en los términos establecidos					
7.2 Conocimiento de la normatividad vigente					
7.3 Registro de los Rips en medio magnético					
7.4 Oportunidad en el envío de información					
7.5 Diligenciamiento de las facturas					

8. Cómo calificaría el tiempo en el cual se desarrolla el proceso de facturación?

- 8.1 Muy Bueno \_\_\_\_\_  
8.2 Bueno \_\_\_\_\_  
8.3 Regular \_\_\_\_\_  
8.4 Malo \_\_\_\_\_  
8.5 Muy Malo \_\_\_\_\_

9. Respecto a los resultados del proceso de facturación cómo calificaría cada uno de los siguientes aspectos:

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
9.1 Revisión del número de facturas procesadas					

9.2 Revisión del valor de los procedimientos facturados					
9.3 Contabilización y cuantificación de glosas					
9.4 Cuantificación de las facturas generadas por atención de pacientes vinculados					

**Anexo B.** Encuesta aplicada a los usuarios del servicio de consulta médica ambulatoria en la ESE Suroccidental, punto de atención Mercaderes

1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio de facturación que en general le ofrece la ESE Suroccidental, punto de atención Mercaderes?.

- 1.1 Muy Satisfecho \_\_\_\_\_
- 1.2 Satisfecho \_\_\_\_\_
- 1.3 Indiferente \_\_\_\_\_
- 1.4 Insatisfecho \_\_\_\_\_
- 1.5 Muy Insatisfecho \_\_\_\_\_

2. Cuál es su nivel de satisfacción respecto a la atención prestada por los empleados que prestan el servicio de facturación, respecto a:

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
2.1 Amabilidad					
2.2 Disponibilidad					
2.3 Solución a inquietudes					
2.4 Calidad del servicio					
2.5 Conocimiento de la labor realizada					
2.6 Presentación personal					
2.7 Atención a quejas y reclamos					
2.8 Agilidad					

3. Cómo calificaría Usted los recursos tecnológicos utilizados en el proceso de facturación, en cuanto a:

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
3.1 Hardware					
3.2 Software					
3.3 Equipo de comunicaciones					

4. Respecto a la infraestructura en la cual se presta el servicio de facturación, cuál es su nivel de satisfacción con respecto a:

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
4.1 Presentación del área					
4.2 Iluminación					
4.3 Dispensadores (agua, café aromáticas)					
4.4 Elementos de entretenimiento					
4.5 Orden y aseo					
4.6 Aireación					
4.7 Disponibilidad de muebles					
4.8 Capacidad para satisfacer la demanda de usuarios					
4.9 Distribución de áreas de atención					
4.10 Comodidad					

5. Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio de facturación en cuanto a:

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
5.1 Tiempo de espera para ser atendido					
5.2 Cantidad suficiente de empleados					
5.3 Oportunidad en la atención					
5.4 Orientación a los usuarios					
5.5 Impresión y entrega de la factura					

6. Cómo calificaría la calidad de la factura que le entrega a Usted el auxiliar de facturación, en cuanto a:

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
6.1 Información diligenciada					
6.2 Requisitos de la factura					
6.3 Impresión y legibilidad					

### ANEXO C. Índices de Satisfacción de los Clientes Internos

PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	FREC. RELATIVA ACUMULADA (%)	TOTAL
1	Muy Bueno	0.00	1.00	0.00
	Bueno	33.33	0.75	25.00
	Regular	55.56	0.50	27.78
	Malo	11.11	0.25	2.78
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>55.56</b>

PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	FREC. RELATIVA ACUMULADA (%)	TOTAL
2.1	Muy Bueno	11.11	1.00	11.11
	Bueno	44.44	0.75	33.33
	Regular	33.33	0.50	16.67
	Malo	11.11	0.25	2.78
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>63.89</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
2.2	Muy Bueno	11.11	1.00	11.11
	Bueno	33.33	0.75	25.00
	Regular	44.44	0.50	22.22
	Malo	11.11	0.25	2.78
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>61.11</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
2.3	Muy Bueno	0.00	1.00	0.00
	Bueno	22.22	0.75	16.67
	Regular	33.33	0.50	16.67
	Malo	44.44	0.25	11.11
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>44.44</b>

#### RESUMEN PREGUNTA 2

NUMERO DE LA PREGUNTA	NIVEL DE SATISFACCIÓN
2.1	63.89
2.2	61.11
2.3	44.44
<b>PROMEDIO</b>	<b>56.48</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
3.1	Muy Bueno	0.00	1.00	0.00
	Bueno	22.22	0.75	16.67
	Regular	44.44	0.50	22.22
	Malo	33.33	0.25	8.33
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>47.22</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
3.2	Muy Bueno	0.00	1.00	0.00
	Bueno	11.11	0.75	8.33
	Regular	44.44	0.50	22.22
	Malo	33.33	0.25	8.33
	Muy Malo	11.11	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>38.89</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
3.3	Muy Bueno	11.11	1.00	11.11
	Bueno	22.22	0.75	16.67
	Regular	33.33	0.50	16.67
	Malo	33.33	0.25	8.33
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>52.78</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
3.4	Muy Bueno	22.22	1.00	22.22
	Bueno	11.11	0.75	8.33
	Regular	33.33	0.50	16.67
	Malo	22.22	0.25	5.56
	Muy Malo	11.11	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>52.78</b>

### RESUMEN PREGUNTA 3

NUMERO DE LA PREGUNTA	NIVEL DE SATISFACCIÓN
3.1	47.22
3.2	38.89
3.3	52.78
3.4	52.78
<b>PROMEDIO</b>	<b>47.92</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
4.1	Muy Bueno	55.56	1.00	55.56
	Bueno	11.11	0.75	8.33
	Regular	33.33	0.50	16.67
	Malo	0.00	0.25	0.00
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>80.56</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
4.2	Muy Bueno	66.67	1.00	66.67
	Bueno	22.22	0.75	16.67
	Regular	11.11	0.50	5.56
	Malo	0.00	0.25	0.00
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>88.89</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
4.3	Muy Bueno	66.67	1.00	66.67
	Bueno	11.11	0.75	8.33
	Regular	22.22	0.50	11.11
	Malo	0.00	0.25	0.00
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>86.11</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
4.4	Muy Bueno	77.78	1.00	77.78
	Bueno	11.11	0.75	8.33
	Regular	11.11	0.50	5.56
	Malo	0.00	0.25	0.00
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>91.67</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
4.5	Muy Bueno	77.78	1.00	77.78
	Bueno	22.22	0.75	16.67
	Regular	0.00	0.50	0.00
	Malo	0.00	0.25	0.00
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>94.44</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
4.6	Muy Bueno	44.44	1.00	44.44
	Bueno	22.22	0.75	16.67
	Regular	33.33	0.50	16.67
	Malo	0.00	0.25	0.00
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>77.78</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
4.7	Muy Bueno	44.44	1.00	44.44
	Bueno	44.44	0.75	33.33
	Regular	11.11	0.50	5.56
	Malo	0.00	0.25	0.00
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>83.33</b>

#### RESUMEN PREGUNTA 4

NUMERO DE LA PREGUNTA	NIVEL DE SATISFACCIÓN
4.1	80.56
4.2	88.89
4.3	86.11
4.4	91.67
4.5	94.44
4.6	77.78
4.7	83.33
<b>PROMEDIO</b>	<b>86.11</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
5.1	Muy Satisfecho	0.00	1.00	0.00
	Satisfecho	22.22	0.75	16.67
	Indiferente	33.33	0.50	16.67
	Insatisfecho	33.33	0.25	8.33
	Muy Insatisfecho	11.11	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>41.67</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
5.2	Muy Satisfecho	0.00	1.00	0.00
	Satisfecho	33.33	0.75	25.00
	Indiferente	33.33	0.50	16.67
	Insatisfecho	22.22	0.25	5.56
	Muy Insatisfecho	11.11	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>47.22</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
5.3	Muy Satisfecho	0.00	1.00	0.00
	Satisfecho	44.44	0.75	33.33
	Indiferente	33.33	0.50	16.67
	Insatisfecho	22.22	0.25	5.56
	Muy Insatisfecho	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>55.56</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
5.4	Muy Satisfecho	33.33	1.00	33.33
	Satisfecho	22.22	0.75	16.67
	Indiferente	33.33	0.50	16.67
	Insatisfecho	11.11	0.25	2.78
	Muy Insatisfecho	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>69.44</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
5.5	Muy Satisfecho	11.11	1.00	11.11
	Satisfecho	33.33	0.75	25.00
	Indiferente	44.44	0.50	22.22
	Insatisfecho	11.11	0.25	2.78
	Muy Insatisfecho	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>61.11</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
5.6	Muy Satisfecho	22.22	1.00	22.22
	Satisfecho	33.33	0.75	25.00
	Indiferente	33.33	0.50	16.67
	Insatisfecho	11.11	0.25	2.78
	Muy Insatisfecho	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>66.67</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
5.7	Muy Satisfecho	0.00	1.00	0.00
	Satisfecho	44.44	0.75	33.33
	Indiferente	11.11	0.50	5.56
	Insatisfecho	33.33	0.25	8.33
	Muy Insatisfecho	11.11	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>47.22</b>

#### RESUMEN PREGUNTA 5

NUMERO DE LA PREGUNTA	NIVEL DE SATISFACCIÓN
5.1	41.67
5.2	47.22
5.3	55.56
5.4	69.44
5.5	61.11
5.6	66.67
5.7	47.22
<b>PROMEDIO</b>	<b>55.56</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
6.1	Muy Bueno	11.11	1.00	11.11
	Bueno	66.67	0.75	50.00
	Regular	11.11	0.50	5.56
	Malo	11.11	0.25	2.78
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>69.44</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
6.2	Muy Bueno	0.00	1.00	0.00
	Bueno	33.33	0.75	25.00
	Regular	55.56	0.50	27.78
	Malo	11.11	0.25	2.78
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>55.56</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
6.3	Muy Bueno	22.22	1.00	22.22
	Bueno	55.56	0.75	41.67
	Regular	11.11	0.50	5.56
	Malo	11.11	0.25	2.78
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>72.22</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
6.4	Muy Bueno	0.00	1.00	0.00
	Bueno	33.33	0.75	25.00
	Regular	66.67	0.50	33.33
	Malo	0.00	0.25	0.00
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>58.33</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
6.5	Muy Bueno	22.22	1.00	22.22
	Bueno	11.11	0.75	8.33
	Regular	55.56	0.50	27.78
	Malo	11.11	0.25	2.78
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>61.11</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
6.6	Muy Bueno	33.33	1.00	33.33
	Bueno	11.11	0.75	8.33
	Regular	44.44	0.50	22.22
	Malo	11.11	0.25	2.78
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>66.67</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
6.7	Muy Bueno	22.22	1.00	22.22
	Bueno	33.33	0.75	25.00
	Regular	44.44	0.50	22.22
	Malo	0.00	0.25	0.00
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>69.44</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
6.8	Muy Bueno	0.00	1.00	0.00
	Bueno	22.22	0.75	16.67
	Regular	55.56	0.50	27.78
	Malo	11.11	0.25	2.78
	Muy Malo	11.11	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>47.22</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
6.9	Muy Bueno	11.11	1.00	11.11
	Bueno	33.33	0.75	25.00
	Regular	33.33	0.50	16.67
	Malo	22.22	0.25	5.56
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>58.33</b>

**RESUMEN PREGUNTA 6**

NUMERO DE LA PREGUNTA	NIVEL DE SATISFACCIÓN
6.1	69.44
6.2	55.56
6.3	72.22
6.4	58.33
6.5	61.11
6.6	66.67
6.7	69.44
6.8	47.22
6.9	58.33
<b>PROMEDIO</b>	<b>62.04</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
7.1	Muy Bueno	0.00	1.00	0.00
	Bueno	33.33	0.75	25.00
	Regular	44.44	0.50	22.22
	Malo	22.22	0.25	5.56
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>52.78</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
7.2	Muy Bueno	22.22	1.00	22.22
	Bueno	22.22	0.75	16.67
	Regular	44.44	0.50	22.22
	Malo	11.11	0.25	2.78
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>63.89</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
7.3	Muy Bueno	33.33	1.00	33.33
	Bueno	33.33	0.75	25.00
	Regular	11.11	0.50	5.56
	Malo	11.11	0.25	2.78
	Muy Malo	11.11	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>66.67</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
7.4	Muy Bueno	0.00	1.00	0.00
	Bueno	33.33	0.75	25.00
	Regular	11.11	0.50	5.56
	Malo	44.44	0.25	11.11
	Muy Malo	11.11	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>41.67</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
7.5	Muy Bueno	11.11	1.00	11.11
	Bueno	33.33	0.75	25.00
	Regular	33.33	0.50	16.67
	Malo	22.22	0.25	5.56
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>58.33</b>

**RESUMEN PREGUNTA 7**

NUMERO DE LA PREGUNTA	NIVEL DE SATISFACCIÓN
7.1	52.78
7.2	63.89
7.3	66.67
7.4	41.67
7.5	58.33
<b>PROMEDIO</b>	<b>56.67</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
8	Muy Bueno	33.33	1.00	33.33
	Bueno	44.44	0.75	33.33
	Regular	22.22	0.50	11.11
	Malo	0.00	0.25	0.00
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>77.78</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
9.1	Muy Bueno	11.11	1.00	11.11
	Bueno	22.22	0.75	16.67
	Regular	33.33	0.50	16.67
	Malo	33.33	0.25	8.33
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>52.78</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
9.2	Muy Bueno	22.22	1.00	22.22
	Bueno	11.11	0.75	8.33
	Regular	44.44	0.50	22.22
	Malo	22.22	0.25	5.56
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>58.33</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
9.3	Muy Bueno	22.22	1.00	22.22
	Bueno	44.44	0.75	33.33
	Regular	33.33	0.50	16.67
	Malo	0.00	0.25	0.00
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>72.22</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
9.4	Muy Bueno	22.22	1.00	22.22
	Bueno	33.33	0.75	25.00
	Regular	33.33	0.50	16.67
	Malo	11.11	0.25	2.78
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>66.67</b>

#### RESUMEN PREGUNTA 9

NUMERO DE LA PREGUNTA	NIVEL DE SATISFACCIÓN
9.1	52.78
9.2	58.33
9.3	72.22
9.4	66.67
<b>PROMEDIO</b>	<b>62.50</b>

**ANEXO D. Índices de Satisfacción de los Clientes Externos**

PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	FREC. RELATIVA ACUMULADA (%)	TOTAL
1	Muy Satisfecho	15.15	1.00	15.15
	Satisfecho	66.67	0.75	50.00
	Indiferente	9.09	0.50	4.55
	Insatisfecho	9.09	0.25	2.27
	Muy Insatisfecho	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>71.97</b>

PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	FREC. RELATIVA ACUMULADA (%)	TOTAL
2.1	Muy Satisfecho	12.12	1.00	12.12
	Satisfecho	78.79	0.75	59.09
	Indiferente	6.06	0.50	3.03
	Insatisfecho	3.03	0.25	0.76
	Muy Insatisfecho	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>75.00</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
2.2	Muy Satisfecho	12.12	1.00	12.12
	Satisfecho	57.58	0.75	43.18
	Indiferente	18.18	0.50	9.09
	Insatisfecho	12.12	0.25	3.03
	Muy Insatisfecho	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>67.42</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
2.3	Muy Satisfecho	6.06	1.00	6.06
	Satisfecho	51.52	0.75	38.64
	Indiferente	30.30	0.50	15.15
	Insatisfecho	9.09	0.25	2.27
	Muy Insatisfecho	3.03	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>62.12</b>

PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	FREC. RELATIVA ACUMULADA (%)	TOTAL
2.4	Muy Satisfecho	30.30	1.00	30.30
	Satisfecho	27.27	0.75	20.45
	Indiferente	39.39	0.50	19.70
	Insatisfecho	3.03	0.25	0.76
	Muy Insatisfecho	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>71.21</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
2.5	Muy Satisfecho	3.03	1.00	3.03
	Satisfecho	66.67	0.75	50.00
	Indiferente	21.21	0.50	10.61
	Insatisfecho	6.06	0.25	1.52
	Muy Insatisfecho	3.03	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>65.15</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
2.6	Muy Satisfecho	36.36	1.00	36.36
	Satisfecho	30.30	0.75	22.73
	Indiferente	6.06	0.50	3.03
	Insatisfecho	27.27	0.25	6.82
	Muy Insatisfecho	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>68.94</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
2.7	Muy Satisfecho	6.06	1.00	6.06
	Satisfecho	51.52	0.75	38.64
	Indiferente	27.27	0.50	13.64
	Insatisfecho	15.15	0.25	3.79
	Muy Insatisfecho	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>62.12</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
2.8	Muy Satisfecho	36.36	1.00	36.36
	Satisfecho	30.30	0.75	22.73
	Indiferente	12.12	0.50	6.06
	Insatisfecho	12.12	0.25	3.03
	Muy Insatisfecho	9.09	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>68.18</b>

#### RESUMEN PREGUNTA 2

NUMERO DE LA PREGUNTA	NIVEL DE SATISFACCIÓN
2.1	75.00
2.2	67.42
2.3	62.12
2.4	71.21
2.5	65.15
2.6	68.94
2.7	62.12
2.8	68.18
<b>PROMEDIO</b>	<b>67.52</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
3.1	Muy Bueno	12.12	1.00	12.12
	Bueno	60.61	0.75	45.45
	Regular	27.27	0.50	13.64
	Malo	0.00	0.25	0.00
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>71.21</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
3.2	Muy Bueno	59.38	1.00	59.38
	Bueno	25.00	0.75	18.75
	Regular	15.63	0.50	7.81
	Malo	0.00	0.25	0.00
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>85.94</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
3.3	Muy Bueno	15.15	1.00	15.15
	Bueno	66.67	0.75	50.00
	Regular	15.15	0.50	7.58
	Malo	3.03	0.25	0.76
	Muy Malo	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>73.48</b>

#### RESUMEN PREGUNTA 3

NUMERO DE LA PREGUNTA	NIVEL DE SATISFACCIÓN
3.1	71.21
3.2	85.94
3.3	73.48
<b>PROMEDIO</b>	<b>76.88</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
4.1	Muy Satisfecho	18.18	1.00	18.18
	Satisfecho	66.67	0.75	50.00
	Indiferente	0.00	0.50	0.00
	Insatisfecho	15.15	0.25	3.79
	Muy Insatisfecho	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>71.97</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
4.2	Muy Satisfecho	3.03	1.00	3.03
	Satisfecho	30.30	0.75	22.73
	Indiferente	21.21	0.50	10.61
	Insatisfecho	45.45	0.25	11.36
	Muy Insatisfecho	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>47.73</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
4.3	Muy Satisfecho	12.12	1.00	12.12
	Satisfecho	24.24	0.75	18.18
	Indiferente	36.36	0.50	18.18
	Insatisfecho	27.27	0.25	6.82
	Muy Insatisfecho	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>55.30</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
4.4	Muy Satisfecho	12.12	1.00	12.12
	Satisfecho	75.76	0.75	56.82
	Indiferente	9.09	0.50	4.55
	Insatisfecho	3.03	0.25	0.76
	Muy Insatisfecho	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>74.24</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
4.5	Muy Satisfecho	6.06	1.00	6.06
	Satisfecho	75.76	0.75	56.82
	Indiferente	18.18	0.50	9.09
	Insatisfecho	0.00	0.25	0.00
	Muy Insatisfecho	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>71.97</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
4.6	Muy Satisfecho	21.21	1.00	21.21
	Satisfecho	60.61	0.75	45.45
	Indiferente	18.18	0.50	9.09
	Insatisfecho	0.00	0.25	0.00
	Muy Insatisfecho	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>75.76</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
4.7	Muy Satisfecho	6.06	1.00	6.06
	Satisfecho	45.45	0.75	34.09
	Indiferente	42.42	0.50	21.21
	Insatisfecho	6.06	0.25	1.52
	Muy Insatisfecho	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>62.88</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
4.8	Muy Satisfecho	9.09	1.00	9.09
	Satisfecho	51.52	0.75	38.64
	Indiferente	24.24	0.50	12.12
	Insatisfecho	15.15	0.25	3.79
	Muy Insatisfecho	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>63.64</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
4.9	Muy Satisfecho	0.00	1.00	0.00
	Satisfecho	9.09	0.75	6.82
	Indiferente	60.61	0.50	30.30
	Insatisfecho	24.24	0.25	6.06
	Muy Insatisfecho	6.06	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>43.18</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
4.10	Muy Satisfecho	3.03	1.00	3.03
	Satisfecho	15.15	0.75	11.36
	Indiferente	75.76	0.50	37.88
	Insatisfecho	6.06	0.25	1.52
	Muy Insatisfecho	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>53.79</b>

#### RESUMEN PREGUNTA 4

NUMERO DE LA PREGUNTA	NIVEL DE SATISFACCIÓN
4.1	71.97
4.2	47.73
4.3	55.30
4.4	74.24
4.5	71.97
4.6	75.76
4.7	62.88
4.8	63.64
4.9	43.18
4.10	53.79
<b>PROMEDIO</b>	<b>62.05</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
5.1	Muy Satisfecho	0.00	1.00	0.00
	Satisfecho	27.27	0.75	20.45
	Indiferente	27.27	0.50	13.64
	Insatisfecho	42.42	0.25	10.61
	Muy Insatisfecho	3.03	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>44.70</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
5.2	Muy Satisfecho	0.00	1.00	0.00
	Satisfecho	9.09	0.75	6.82
	Indiferente	30.30	0.50	15.15
	Insatisfecho	48.48	0.25	12.12
	Muy Insatisfecho	12.12	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>34.09</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
5.3	Muy Satisfecho	12.12	1.00	12.12
	Satisfecho	21.21	0.75	15.91
	Indiferente	36.36	0.50	18.18
	Insatisfecho	30.30	0.25	7.58
	Muy Insatisfecho	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>53.79</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
5.4	Muy Satisfecho	6.06	1.00	6.06
	Satisfecho	57.58	0.75	43.18
	Indiferente	21.21	0.50	10.61
	Insatisfecho	15.15	0.25	3.79
	Muy Insatisfecho	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>63.64</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
5.5	Muy Satisfecho	9.09	1.00	9.09
	Satisfecho	66.67	0.75	50.00
	Indiferente	15.15	0.50	7.58
	Insatisfecho	9.09	0.25	2.27
	Muy Insatisfecho	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>68.94</b>

#### RESUMEN PREGUNTA 5

NUMERO DE LA PREGUNTA	NIVEL DE SATISFACCIÓN
5.1	44.70
5.2	34.09
5.3	53.79
5.4	63.64
5.5	68.94
<b>PROMEDIO</b>	<b>53.03</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
6.1	Muy Buena	12.12	1.00	12.12
	Buena	57.58	0.75	43.18
	Regular	30.30	0.50	15.15
	Mala	0.00	0.25	0.00
	Muy Mala	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>70.45</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
6.2	Muy Buena	21.21	1.00	21.21
	Buena	66.67	0.75	50.00
	Regular	12.12	0.50	6.06
	Mala	0.00	0.25	0.00
	Muy Mala	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>77.27</b>

NUMERO DE LA PREGUNTA	RESPUESTA	VALOR PORCENTUAL (%)	NIVEL DE SATISFACCIÓN	TOTAL
6.3	Muy Buena	15.15	1.00	15.15
	Buena	57.58	0.75	43.18
	Regular	21.21	0.50	10.61
	Mala	6.06	0.25	1.52
	Muy Mala	0.00	0.00	0.00
Nivel de satisfacción				<b>70.45</b>

#### RESUMEN PREGUNTA 6

NUMERO DE LA PREGUNTA	NIVEL DE SATISFACCIÓN
6.1	70.45
6.2	77.27
6.3	70.45
<b>PROMEDIO</b>	<b>72.73</b>