



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DE LOS PROCESOS DE INGRESO A LOS PACIENTES CON COVID-19 EN LAS INSTITUCIONES HOSPITALARIAS EN EL SISTEMA DE SALUD DE LA PROVINCIA DE HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Grabiél Roilan Luis Flores
Tutor: Dr.C Leudis Orlando Vega de la Cruz

HOLGUÍN 2021



PENSAMIENTO

“Si no salió bien a la primera recuerda que no existe un 1 sin un 2.”

Flores

DEDICATORIA

à toute ma famille.

A todas esas almas nobles que permanecen en mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

*A todos los **profesores** que siguen afectando a la eternidad y que su influencia nadie puede decir donde termina.*

*A mi tutor, a mi amigo **Dr.C Leudis Orlando Vega de la Cruz** a esa alma noble que sigue tocando corazones.*

*A mi Hermano **Richard**, gracias por sugerirme esta carrera.*

RESUMEN

Las instituciones hospitalarias se encuentran en un entorno competitivo, durante varias décadas se han estado produciendo profundas modificaciones en el ámbito de la salud cubana, lo cual constituye un desafío, que requiere de nuevas decisiones para continuar perfeccionando el sistema. Los sistemas de gestión de la calidad deben orientarse hacia modelos que respondan a los conceptos de excelencia vigentes. El diseño y reordenamiento de las actividades desde una perspectiva de la gestión por procesos representa una oportunidad para la mejora continua de los servicios hospitalarios.

En la investigación se planteó como objetivo general aplicar un procedimiento para la gestión de los procesos de ingreso a los pacientes con Covid-19 en las instituciones hospitalarias en el sistema de salud de la provincia de Holguín. Para esto se aplicó un procedimiento compuesto por cinco etapas, dieciochos pasos y siete tareas; como resultado de su aplicación se obtuvo el diseño de los procesos de soporte o de apoyo. En el diseño de los procesos se pudo elaborar el mapa general y específico de los procesos clave, fichas de procesos y calendarización.

Fueron empleados diversos métodos teóricos y empíricos asociados a este tipo de investigación, se emplearon como principales técnicas: la observación directa, las encuestas y entrevistas, la revisión bibliográfica y el trabajo en grupo, aplicación de cuestionarios, tormenta de ideas, métodos multicriterios, entre otras lo cual contribuyó con el cumplimiento del objetivo propuesto.

Palabras claves: gestión por procesos; sistema de gestión de calidad; mejora continua

ABSTRACT

Hospital institutions are in a competitive environment, for several decades there have been profound changes in the Cuban health field, which constitutes a challenge, which requires new decisions to continue improving the system. Quality management systems must be oriented towards models that respond to the current concepts of excellence. The design and reordering of activities from a process management perspective represents an opportunity for continuous improvement of hospital services.

The general objective of the research was to apply a procedure for the management of admission processes to patients with Covid-19 in hospital institutions in the health system of the province of Holguín. For this, a procedure consisting of five stages, eighteen steps and seven tasks was applied; As a result of its application, the design of the support or support processes was obtained. In the design of the processes, it was possible to prepare the general and specific map of the key processes, process files and scheduling.

Various theoretical and empirical methods associated with this type of research were used, the main techniques used were: direct observation, surveys and interviews, bibliographic review and group work, application of questionnaires, brainstorming, multi-criteria methods, among others which contributed to the fulfillment of the proposed objective.

Keywords: process management; quality management system; continuous improvement

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 Gestión por procesos.....	6
1.1.1 Gestión por Procesos. Evolución y actualidad	7
1.1.2 Principales enfoques de la Gestión por Procesos.....	11
1.2 Herramientas de la Gestión por Procesos	13
1.3 Gestión de procesos en un Sistema de Salud	18
1.3.1 Definición de Gestión de Procesos en el marco de las organizaciones de salud	19
1.3.2 Valoración de los procedimientos para el diseño de la Gestión por procesos en Instituciones hospitalarias	22
1.4. Gestión de procesos en las Instituciones hospitalarias del Sistema de Salud de la Provincia de Holguín	26
CAPÍTULO II: DISEÑO DE LOS PROCESOS EN LAS INSTITUCIONES HOSPITALARIAS EN EL SISTEMA DE SALUD DE LA PROVINCIA DE HOLGUÍN	27
2.1. Resultados de la aplicación del procedimiento	27
2.2. Valoración económica, social y medioambiental.....	41
CONCLUSIONES.....	43
RECOMENDACIONES	44
BIBLIOGRAFÍA.....	45
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La eficacia y eficiencia de una organización está muy ligado al conocimiento que ésta posee, debido a que el conocimiento es un bien valioso y un factor vital para la producción y los servicios. En la actualidad son innumerables los cambios que acontecen en el escenario mundial, dejando como consecuencia un elevado nivel de incertidumbre, requiriendo una nueva postura por parte de las organizaciones; esta dinámica exige la realización de mejoras organizacionales que permiten la adaptación a este medio.

La Gestión por Procesos abarca desde un simple cambio en la tecnología hasta transformaciones radicales en la cultura de una organización, por lo que el perfeccionamiento de la forma en que se cambia preocupa en la actualidad a todas las instituciones, sin importar el tamaño o sector en el cual se desempeñe. El cambio por si se considera como el proceso de hacer que una función, práctica o cosa se vuelva diferente de alguna manera en comparación con lo que es en la actualidad o en comparación con el pasado. En un ámbito Organizacional, las instituciones pueden sufrir cambio en su sistema General, procesos o actividades específicas.

En Cuba los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 refleja la necesidad de elevar la calidad de los servicios que se brindan, el cumplimiento de la ética médica y la satisfacción de la población. Se precisa continuar avanzando en el mejoramiento de las condiciones de trabajo, la informatización y la atención al personal de salud y la utilización eficiente de los recursos **(Lineamiento 96)**.

No basta con el dominio de conceptos, enfoques y políticas trazadas en estos documentos es necesario, además, que los dirigentes de las instituciones estatales cubanas conozcan las tendencias de la gerencia contemporánea y apliquen y desarrollen las que corresponda a su entorno. Sobre esto, el 26 de julio de 1984 Fidel planteó: “Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión, es una ciencia que se desarrolla, y nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos”(Castro, 1984). Años antes, como resultado de sus estudios para la formulación del Sistema Presupuestario



de Financiamiento, el Che expresó: “Las técnicas de dirección deben tomarse de donde estén más desarrolladas” (Guevara, 1985).

Las organizaciones de salud se encuentran en un entorno competitivo, los sistemas de gestión de la calidad deben orientarse hacia modelos que respondan a los conceptos de excelencia vigentes (Rodríguez, 2017). Es necesario encaminar los esfuerzos hacia el perfeccionamiento de un conjunto de tareas y actividades que hacen posible los diferentes procesos que se desarrollan en el marco de la atención sanitaria. Los procesos sanitarios se producen, generalmente, en entornos cambiantes y lo conducen profesionales con formación y criterios diversos, cuyas decisiones son las que condicionan las prácticas.

Los hospitales son organizaciones sanitarias de muy alta complejidad donde convergen numerosos tipos de actividades; asistenciales, económico- administrativa, de apoyo y servicios; asisten pacientes distintos, incluso, con necesidades y expectativas propias y disímiles; con procesos clínicos diversos que interrelacionan en varias especialidades y departamentos, lo cual, implica la necesaria coordinación de actividades y tareas en un orden lógico para conseguir un resultado adecuado. (Rodríguez, 2021).

Las estructuras organizativas hospitalarias se han desarrollado centradas en la definición y evaluación de los puestos de trabajos enmarcados dentro de organigramas jerárquicos. Los servicios clínico-asistenciales afines poseen funciones específicas y mantienen estructuras organizativas tradicionales, verticales y complicadas, todavía muy jerarquizadas y burocratizadas, las cuales presentan altos riesgos de variabilidad en la práctica médica, una visión fragmentada de la asistencia hospitalaria, demoras, insatisfacciones y acciones ineficaces (Rodríguez, 2021).

En el caso de los hospitales, (Claveranne y Pascal, 2004) plantean que la gestión por procesos puede suavizar estos inconvenientes mediante el análisis, rediseño y reordenamiento de las actividades desde una perspectiva de proceso, y representan una oportunidad de salto cualitativo para cualquiera de los servicios de atención médica.

En los últimos años, según (Nariño et al., 2013) se ha producido una clara tendencia hacia la inserción de la gestión por procesos en el ámbito de las instituciones hospitalarias



cubanas con el objetivo de mejorar el desempeño de estas instituciones basándose en un enfoque estratégico, sistémico/holístico, de procesos y de mejora continua. Esto implica evitar la fragmentación de los servicios de salud y garantizar la continuidad asistencial, fomentar el buen servicio y la utilización eficiente de los recursos.

La implicación del personal sanitario en la gestión de los recursos es un instrumento imprescindible para desarrollar una política de calidad. El diseño de los procesos establece la modalidad de desarrollo de las actividades de servicio condicionado por las tecnologías seleccionadas para llevar a cabo dichas operaciones. Reside en la elección de entradas, las operaciones, los flujos y los métodos para la producción de bienes y servicios, así como, en su especificación detallada. No solo se desarrolla un diseño en los casos en que se emprende una nueva actividad, sino que existen otras circunstancias que obligan a un rediseño del proceso (Giudice y Pereyra, 2005).

Es necesario un conjunto de herramientas para identificar y dar a conocer el funcionamiento de un grupo de procesos interrelacionados tales como diagramas, mapas de procesos, fichas de procesos, entre otros; que permiten comprender la situación real de cada caso en particular. Realizar el diseño de los procesos facilita el trabajo de la organización, con el objetivo de proporcionar un elemento de apoyo que permita un mejor manejo del conocimiento para tomar mejores decisiones (Rodríguez Quevedo, 2017).

La Dirección Provincial de Salud de Holguín, perteneciente al Ministerio de Salud Pública, tiene la misión de dirigir, organizar todo el Sistema de Salud en la Provincia y controla la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en cuanto a la Salud Pública y el desarrollo de las Ciencias Médicas en el territorio, cumpliendo las indicaciones que en este sentido emita el Ministerio de Salud Pública, la dirección del partido y del Gobierno en la Provincia; la actividad de la gestión por procesos juega un papel fundamental para el cumplimiento de sus metas.

La pandemia producida por el nuevo coronavirus, el SARS-Cov-2, ha sido considerada como la crisis sanitaria más compleja que ha enfrentado la humanidad en los últimos 100 años. El Sistema de Salud en la Provincia de Holguín no ha escapado a esta tensa situación sanitaria; el incremento vertiginoso de los casos confirmados en el territorio, la



limitación de recursos materiales y humanos, las insuficiencias en la correcta gestión de la información, deficiencias en la gestión ágil de las camas para el ingreso de los pacientes, la baja integración de los centros hospitalarios que provoca la baja capacidad de respuesta inmediata ante los altos números de casos de COVID-19; han determinado insuficiencias en la gestión de ingreso a pacientes contagiados de COVID-19 ante el período de pico pandémico en la provincia de Holguín. Al realizar un análisis más profundo del complejo escenario holguinero mediante entrevistas efectuadas a trabajadores y directivos; a través de la observación directa y por revisiones de documentos; se comprobó que existen una serie de irregularidades en la gestión por procesos; lo cual implicó llevar a cabo un análisis para conocer los factores que propiciaban esta situación. El estudio en las instituciones hospitalarias constató que:

1. No se cuenta con las fichas de los procesos, ni mapa de procesos actualizados, lo que imposibilita la visibilidad de las actividades
2. No se tiene en cuenta indicadores para medir la eficiencia y eficacia de los procesos.
3. No se trabaja con un enfoque de procesos por lo que no se identifican relaciones entre ellos, así como entradas, ni salidas.
4. No se detallan las fechas de entregas de los registros efectuados en los diferentes procesos.
5. No se identifican los riesgos por procesos lo que provoca números de fallas en las actividades.
6. Bajos niveles de satisfacción del cliente (población holguinera) que limita la efectividad de la calidad

Lo anterior expuesto integra la **situación problemática** que genera la presente investigación. Por lo que se define como **problema profesional** insuficiencias en el diseño de los procesos en las instituciones hospitalarias en el Sistema de Salud de la Provincia de Holguín que limitan la efectividad de sus procesos.

Para dar solución al problema antes propuesto se define como **objeto de estudio**: la gestión por procesos. Siendo el **objetivo general** de la investigación: diseñar los procesos clave en las instituciones hospitalarias en el Sistema de Salud de la Provincia



de Holguín. Para dar cumplimiento al objetivo general se proponen los siguientes **objetivos específicos:**

1. Elaborar el marco teórico-práctico referencial de la investigación a partir de la revisión bibliográfica sobre la gestión por procesos y el diseño de estos.
2. Seleccionar un procedimiento para el diseño de los procesos.
3. Aplicar el procedimiento en la organización objeto de estudio.

El **campo de acción** se define como el diseño de los procesos en las instituciones hospitalarias en el Sistema de Salud de la Provincia de Holguín. Siendo la **idea a defender** la siguiente: el diseño de los procesos en las instituciones hospitalarias en el Sistema de Salud de la Provincia de Holguín contribuye a la efectividad de los procesos en la organización.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines.

Métodos teóricos

Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados.

Histórico-Lógico: permitió estudiar la trayectoria del problema en el transcurso de la historia y revelar las regularidades del fenómeno objeto de estudio.

Sistémico - Estructural: para desarrollar el análisis del problema y el objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran.

Métodos empíricos:

Observación directa: para la percepción del estudio y la posterior toma de decisiones;

Consulta de documentos: para la recopilación de la información;

Entrevistas: para conocer opiniones y nutrirse de la experiencia acerca del funcionamiento de la gestión de almacenamiento dentro de la organización.



CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se abordan algunos de los elementos teóricos que sustentan la investigación respecto a la gestión de procesos y se profundiza en el sector de la salud. Se consultó una amplia fuente bibliográfica, utilizándose el contenido que se corresponde con las particularidades del tema tratado. La investigación tiene como punto de partida los elementos fundamentales de la gestión por procesos para luego caer en sus herramientas, se continúa con la gestión de procesos en las instituciones hospitalarias y en el contexto en que las mismas se desarrollan. Se investigaron conceptos, enfoques y tendencias investigativas de varios autores del escenario nacional e internacional, y la lógica de la investigación se representa en la **Figura 1.1**.

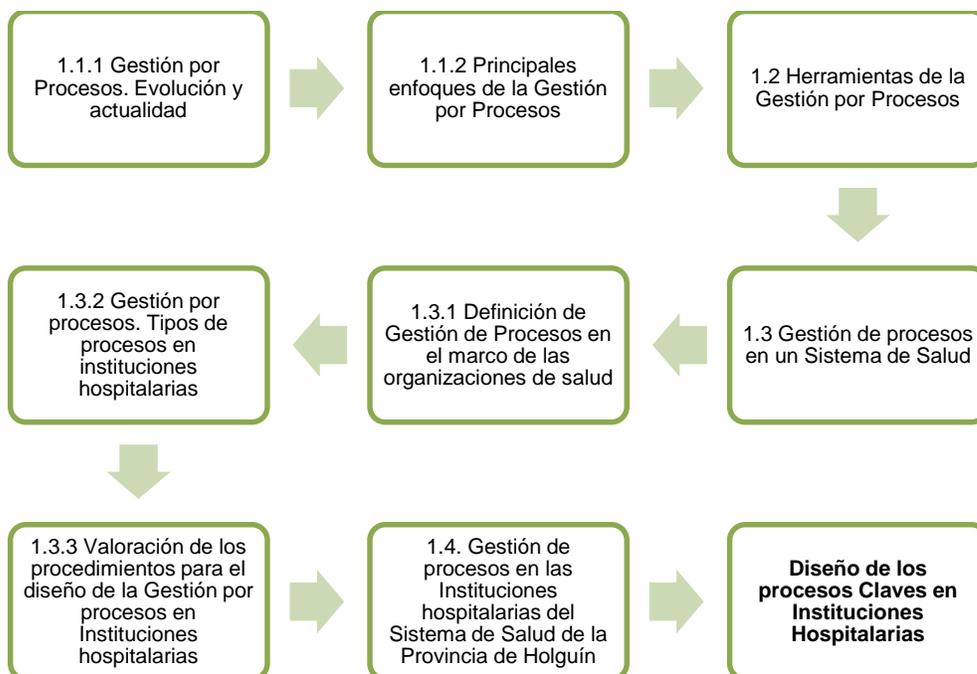


Figura 1.1 Hilo Conductor del marco teórico-práctico referencial de la investigación.

1.1 Gestión por procesos

La gestión por procesos no es un fin en sí mismo, se refirieron Beltrán Sanz y Carrasco Pérez (2010), sino un medio para que la organización pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos. Va dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las

actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. La gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas (Ruiz Fuentes y Almaguer Torres, 2014).

Esta es una excelente vía para administrar de forma eficiente y eficaz las organizaciones, al introducir la gestión horizontal, atravesando las barreras entre las diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia los objetivos específicos de la organización y satisfacer las demandas de los clientes. Es importante destacar que el mayor problema de las instituciones no reside en gestionar la organización en sí, o la transición de una forma de gestión a otra, el verdadero reto consiste en la adopción de los nuevos enfoques por parte de los directivos y los trabajadores e interiorizar la necesidad del cambio hasta hacerlo parte de la cultura organizacional pues de lo contrario esta importante transformación condicionaría situaciones de difícil coexistencia, entre la estructura funcional de la organización y su gestión por procesos reflejado por González Pupo (2013).

1.1.1 Gestión por Procesos. Evolución y actualidad

La creciente necesidad de convertir las organizaciones en eficaces y lograr su mayor flexibilidad provoca la evolución de los modelos de gestión en uso a partir de la última década del siglo XX, cuando la gestión por procesos despierta un interés creciente en las distintas organizaciones lo cual desplaza la estructura tradicional. La organización jerárquica tradicional se encuentra centrada en las necesidades propias de la organización y no en las del cliente, lo cual lleva a perder por el camino una gran cantidad de recursos en actividades que no aportan valor, es decir, camina hacia la ineficacia. La gestión por procesos exige la coexistencia pacífica y simbólica entre las dos dimensiones, vertical y horizontal de la organización.

Los sistemas de calidad implantados según la nueva versión de la norma ISO (International Organization for Standardization) promueven dos enfoques en los que previamente no se hacía suficiente énfasis: el enfoque a procesos y la mejora continua. En una organización es primordial el enfoque de calidad, que parte de los objetivos estratégicos. La evolución de la concepción de la calidad ha llegado hasta la gestión total



de la calidad, que está muy vinculada a la gestión de procesos e implica actuar proactivamente en vez de mediante inspecciones.

Ante la escasez de recursos, esto significa ser eficaces y, dada la presencia de economías mercantiles, supone la creación de valor.

Las organizaciones, al transformar los recursos, conservan y crean valor, mediante los procesos, como aspecto material y la cadena de valor como aspecto social. Los procesos son seguramente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras. Las organizaciones empiezan a tener una visión global de los procesos como una vía de transformación y de adecuación a un entorno dinámico y en constante evolución. Se define el proceso como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

La gestión entendida en términos contemporáneos, es el procedimiento de adecuación de recursos de cualquier índole a aquellos fines para los que han sido destinados. Esta consta de varias operaciones, algunos autores dan a conocer cinco pero la mayoría concuerda en cuatro: planeación, organización, liderazgo y control las que son conocidas como ciclo de gestión. Inicialmente, los modelos de gestión adoptaron una visión individualizada de los procesos; luego, con el transcurso del tiempo, se consideraron poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y adaptarse al mercado, y dan paso así a la denominada gestión por procesos.

La gestión por proceso constituye hoy día una de las tendencias empresariales modernas de mayor aceptación a nivel mundial, es necesario para su mejor comprensión realizar un análisis profundo del concepto de proceso.

Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programadas (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) ejecutado de una manera eficaz y eficiente para obtener un valor agregado (Medina León et al., 2010).





Figura 1.2. Representación gráfica de un proceso.

Fuente: Lucas Alonso (2014).

Algunas de las características fundamentales que presentan los procesos son:

- Se pueden describir las entradas y las salidas
- Los destinatarios del proceso, internos o externos, son los que en función de sus expectativas juzgarán la validez de lo que el proceso les hace llegar
- Consume o utiliza recursos que pueden ser, entre otros: materiales, tiempo de las personas, energía, máquinas, información, tecnología, recursos financieros
- Se habla de metas y fines, en vez de acciones y medios
- Debe poseer un responsable y ser administrado según el ciclo de Deming
- Ser fácilmente comprendido por cualquiera
- Poseer indicadores que visualicen de forma gráfica la evolución del mismo, dinámicos; dependen de los recursos, la habilidad y la motivación del personal involucrado para generar el resultado deseado (Medina León et al., 2010)
- Sinergia o efecto sinérgico: cualidad superior que se obtiene a la salida del proceso
- Reacción en cadena: interrelación de actividades que forman un proceso, y que una modificación en una de ellas repercute en las otras

- Posición relativa: cuando se está en presencia de un proceso complejo, si se separa una de sus partes para su estudio es un proceso, cuando se integra es un subproceso (Ortiz Pérez, 2014).

El enfoque a procesos consiste en que todas las áreas de la organización determinen la secuencia e interacción de las actividades y tareas que las conforman, establezcan por grupos las actividades que tienen interacción y le define a cada grupo un nombre.

Este nombre es lo que se entiende como proceso, sin importar que estos tengan como responsables a líderes de áreas diferentes; es decir, varias áreas pueden ser parte de un mismo proceso y por ende serían los responsables de la eficaz y eficiente operación del proceso. De esta manera cada mejora que se requiera realizar en una actividad específica correspondería a mejorar un proceso, el cual a su vez generaría un impacto positivo o negativo sobre otro previamente conocido debido a la interacción entre actividades.

Clasificación de procesos de acuerdo con su finalidad, dada por Zaratiegui (1999):

- Los procesos estratégicos son los destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias, y son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto,
- los procesos claves u operativos, son los destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la organización para dar servicio a los clientes,
- los procesos de apoyo son los que desarrollan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos claves, por lo tanto, sus clientes son internos a la organización, y no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero su rendimiento influye de forma directa en los procesos operativos.

Se ha incorporado un cuarto criterio de clasificación de procesos, a los que se les han denominado transversales. Estos tienen como características que, aunque se gestionan como procesos independientes sus subprocesos y actividades forman parte de otros procesos, y sus resultados se manifiestan en procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo. Estos posibilitan la coordinación y ejecución en los procesos en que tienen



presencia, proveen los canales para el establecimiento de la cohesión entre los procesos, se ponen en función del mejor desempeño de los procesos restan.

En la representación de los procesos transversales, se observa como estos se materializan en los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo, por sus características se consideran como procesos transversales (Ortiz Pérez, 2014).

1.1.2 Principales enfoques de la Gestión por Procesos

Se han realizado varios estudios del tema gestión por procesos (GP) luego de un análisis el autor decide adoptar el concepto abordado por Medina León et al. (2010): Forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinados a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta. Supone reordenar los flujos de trabajo de forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a los cambios, en la **Figura 1.3** se puede observar una representación de dicho concepto.

Según ISO 9001:2015 con el enfoque a procesos se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente. Debemos siempre direccionar nuestros objetivos estratégicos a los procesos de manera que este enfoque tenga sentido, al ver que no solo se queda en una división por grupos de mayor secuencia e interacción, sino que propenden por el bien colectivo de la organización de forma transversal a todos los procesos.

Así este enfoque trae beneficios claves como:

- Aumento de la capacidad de centrar los esfuerzos en los procesos claves y en las oportunidades de mejora;
- resultados coherentes y previsibles mediante un sistema de procesos alineados;
- optimización del desempeño mediante la gestión eficaz del proceso, el uso eficiente de los recursos y la reducción de las barreras interdisciplinarias;
- posibilidad de que la organización proporcione confianza a las partes interesadas en lo relativo a su coherencia, eficacia y eficiencia.



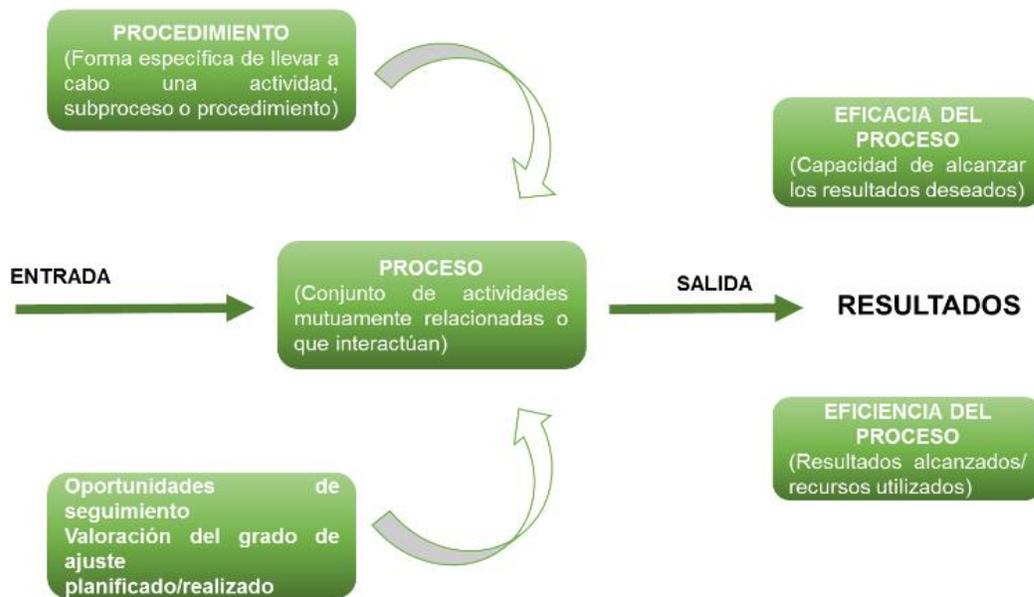


Figura 1.3. Representación esquemática de la gestión por procesos.

Fuente: Ramirez Mulet (2019).

La gestión por procesos es una organización en la que prima el enfoque al cliente, enfatiza en el entendimiento de la estructura de los procesos, en sus interrelaciones y en el funcionamiento de estos. Se reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y que el se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

El creciente desarrollo de la GP como enfoque de dirección se debe a que es la base de varias soluciones organizativas (Negrín Sosa, 2003; González Cruz y Hernández Pérez, 2010; Hernández Nariño, 2010; Nogueira Rivera et al., 2014; Ortiz Pérez, 2014; Alfonso Robaina, 2017). Se refleja, así, su estrecha relación con dichas herramientas, filosofías o más generalmente expresado como tendencias actuales de amplia difusión en el mundo empresarial contemporáneo, a saber: el Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management), el Cuadro de Mando Integral, la Mejora Continua, las Normas ISO, el Benchmarking, el uso de metodologías para la determinación de los Sistemas de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP), la gestión por



el conocimiento, la gestión por competencias, sistemas integrados de gestión. Todas ellas, de una u otra forma, han referido la necesidad de desarrollar el “enfoque a procesos” a la hora de concebir una empresa exitosa y tributan a su mejora. su relación con estas herramientas ha proporcionado a los procesos una gran relevancia debido a:

- Representan una de las perspectivas del CMI
- Constituyen uno de los criterios del modelo EFQM de la calidad total
- Forman una de las cinco claves del Benchmarking
- Son el centro de las normas ISO 9000
- Evitan despilfarros y actividades que no aportan valor añadido.

Un área donde se demanda de la utilización de estas herramientas son los servicios. Estos por sus características, conllevan una adecuación de estas herramientas. En función de lo planteado, su análisis por procesos es clave para el desarrollo exitoso.

1.2 Herramientas de la Gestión por Procesos

En la literatura especializada vinculadas con los procesos, incontables son los procedimientos y herramientas que se encuentran, y que reconocen a estos, y su vinculación con las actividades, como un elemento esencial hacia y para la competitividad. El creciente desarrollo de la gestión por procesos como enfoque de dirección se debe a que es la base de varias soluciones organizativas (Nogueira Rivera, 2002; Negrín Sosa, 2003; Hernández Nariño, 2010; Ortiz Pérez, 2014). Se refleja, así, su estrecha relación con dichas herramientas, filosofías o más generalmente expresado como tendencias actuales de amplia difusión en el mundo empresarial contemporáneo, a saber: el Modelo EFQM , el Cuadro de Mando Integral, la Mejora Continua, las Normas ISO, el Benchmarking, el uso de metodologías para la determinación de los Sistemas de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP), la gestión por el conocimiento, la gestión por competencias, sistemas integrados de gestión.

1. Según Maldonado (2011) se plantean como ventajas de la gestión por procesos:
2. Reduce los ciclos de prestación de servicios.
3. Reduce los errores que se cometen y por tanto los costes de no calidad.
4. Introduce la figura del cliente interno dentro de las organizaciones.



5. Fomenta y desarrolla la autodisciplina en la organización.
6. Son parte integrante de los modelos de aseguramiento de calidad o de los modelos de calidad total.
7. Ayuda a trabajar a todo el personal en el óptimo, ya que todas las personas implicadas en un mismo proceso trabajan conforme al mismo procedimiento.

Se reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y que el objetivo se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Esto implica una visión “transversal” de la empresa, o sea, ver al proceso, diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos), como la forma natural de organización del trabajo (Alonso Torres, 2014). De este modo, los procesos han llegado a ser considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones, y gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de empresas (Amozarrain, 1999).

Entre las características de un proceso, se encuentran (Maldonado, 2011):

- Se pueden describir las entradas y las salidas
- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "qué", no al "cómo"
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

Algunas definiciones inherentes a la gestión por procesos planteadas por Amozarrain, 1999, son:

Proceso relevante: es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las



características principales que normalmente interviene en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, y son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización

Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso

Sistema: estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Entre las características que presentan los sistemas y son comunes a los procesos se encuentran las siguientes (Ortiz Pérez, 2014):

- Sinergia o efecto sinérgico: cualidad superior que se obtiene a la salida del proceso
- Reacción en cadena: interrelación de actividades que forman un proceso, y que una modificación en una de ellas repercute en las otras
- Posición relativa: cuando se está en presencia de un proceso complejo, si se separa una de sus partes para su estudio es un proceso, cuando se integra es un subproceso
- Fronteras o límites: para analizar un proceso se deben delimitar su alcance, inicio y final
- Entorno: todos los procesos se desarrollan en un entorno compuesto por variables, entre las que se encuentran: los proveedores y clientes.

Para la gestión de los procesos en la actualidad existen diversas herramientas que han alcanzado varios niveles de difusión y aplicación práctica. Entre ellos cabe destacar para el desarrollo de esta investigación: el mapa de procesos, la ficha de proceso, los



indicadores de gestión, los flujogramas y la calendarización. A continuación, se procede a explicar cada una de ellas.

Mapa de procesos

El mapa de procesos impulsa a las organizaciones a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés, dando la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos claves. (Ortiz Pérez, 2010). A partir de la bibliografía consultada, los mapas de procesos, se pueden englobar en dos tipos fundamentales:

- Mapa de procesos general de la empresa
- Mapa de un proceso específico.

Mapa de procesos general de la empresa.

Existe consenso en la literatura consultada en cuanto a la necesidad de elaborar un esquema general donde se reflejen todos los procesos que tienen lugar en las organizaciones clasificándolos en diferentes categorías llamado mapa de procesos (Medina León et al., 2008). Existen diversas clasificaciones para los procesos, en esta investigación se toma como referencia la clasificación ofrecida por Zaratiegui (1999):

Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto

Operativos o Claves: procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos

De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Existe un cuarto criterio para clasificar los procesos: en transversales. Los mismos tienen como características que, aunque se gestionan como procesos independientes sus subprocesos y actividades forman parte de otros procesos, y sus resultados se



manifiestan en procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo, otras de sus características son las siguientes (Ortiz Pérez, 2014):

- Posibilitan la coordinación y ejecución en los procesos en que tienen presencia
- Proveen los canales para el establecimiento de la cohesión entre los procesos
- Se ponen en función del mejor desempeño de los procesos restantes.

Mapa de un proceso específico:

El mapa de un proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente se conoce. A través de este tipo de gráfico se puede representar tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que, sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo. Este tipo de mapa muestra una vista simple del proceso, donde cada parte se visualiza y se indican las interfaces, considerando entrada, proceso, salidas. A su vez es una herramienta de gran utilidad metodológica para instruir al personal y detectar cuándo una información está siendo duplicada o tiene un valor innecesario, ya que, al representar gráficamente los eventos, donde se pueden visualizar rápidamente las interfaces, recursos, puntos críticos, prioridades, etcétera, de una organización específica, permitirá identificar claramente los flujos físicos e informativos que ocurren entre las distintas áreas de la organización (Medina León et al., 2008).

Ficha de proceso

Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que permite representar las características relevantes de un proceso para apoyar su gestión y mejora, y que resulta común su uso como complemento de los manuales de calidad e incluso como la herramienta recomendada por procedimientos que abordan la mejora continua de los procesos o pretenden la integración de diversos sistemas de gestión (Medina León, 2015). La información a incluir dentro de una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización.

Indicadores de gestión

Los indicadores constituyen una vía importante para el seguimiento y medición de los procesos, se considera un indicador a la información del proceso que está definida y registrada, sirve de apoyo a la toma de decisiones y se relaciona con estándares y



normas (Medina León et al., 2008). Los indicadores pueden referirse a las entradas, los procesos de transformación y/o las salidas, o de otra manera, son considerados como relativos a los procesos, el tiempo, la productividad, la flexibilidad, la eficiencia o la eficacia (Medina León et al., 2008).

Flujogramas

El flujograma también es conocido como diagrama de flujo y en este sentido, representa de manera gráfica las actividades de un proceso e interrelacionadas entre sí. Facilita la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluye las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo (Laguna Sánchez, 2016).

Calendarización

La calendarización de los procesos constituye una herramienta fundamental para la organización del trabajo de los directivos, ya que se muestra todo el flujo informativo que se genera. A través de esta se tiene control de las fechas en que se genera la información y los responsables desde cada nivel de la misma.

Concluyendo, se puede inferir que las organizaciones deben encaminarse a configurar sus procesos de forma que, para cada uno de ellos, se determine su misión y, en consecuencia, los resultados deseados a través de valores de referencia sobre los indicadores establecidos.

Para ello, deberá asignar como propietarios a las funciones pertinentes que puedan actuar sobre las variables de control que previsiblemente le conduzcan a la consecución de los resultados deseados. Con estas consideraciones, se debe formalizar la ficha de proceso correspondiente.

1.3 Gestión de procesos en un Sistema de Salud

Las instituciones hospitalarias tienen la necesidad, como cualquier organización de salud, de optimizar sus resultados y aproximarse a las necesidades de los pacientes, y otros usuarios del sistema, así como a las personas que desarrollan su labor profesional en la prestación de los servicios de salud.

Esto ha conllevado a las instituciones hospitalarias a implantar sistemas de gestión de calidad total donde la prestación de los servicios se concibe en la consecución de buenos



resultados y el compromiso de superar sus propios estándares, lo cual, constituye un factor estratégico de extraordinaria relevancia en el sistema de calidad que asume la organización.

1.3.1 Definición de Gestión de Procesos en el marco de las organizaciones de salud

En todas las definiciones de gestión de Procesos se puede apreciar que en el concepto subyacente siempre está presente el elemento de ordenamiento secuencial de las actividades para producir un resultado previsible y satisfactorio. Por ello, una definición más abarcadora sería la siguiente: “conjunto de actividades destinadas a generar valor añadido sobre las entradas para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente”.

De esta manera, en el marco de las organizaciones de salud el proceso de atención que se ofrece al paciente se define como; “el conjunto de actividades, acciones y procedimientos de salud (prevención, diagnóstico, curación, rehabilitación y ambiental) mutuamente relacionados o que interactúan en la transformación de la enfermedad de un paciente o los factores de riesgo de una población en salud y bienestar”.

El objetivo de estudiar la secuencia de los procesos en las organizaciones de salud no puede ser el recorte de prestaciones, sino su racionalización y optimización, elimina las acciones que no aportarán valor añadido. Así, en el desarrollo de un proceso podemos definir los elementos conceptuales siguientes:

- Tarea: Es la unidad operacional más elemental del proceso, constituye la actuación concreta a realizar en un tiempo determinado.
- Actividad: Es la suma de las tareas. La secuencia ordenada de las actividades da como resultado un proceso.
- Cliente de un proceso: Es la persona, departamento u organización que recibe el servicio generado en ese proceso. Los pacientes de un proceso clínico asistencial son clientes externos. Los profesionales de la propia organización son clientes internos.
- Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad. Los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el



campo de aplicación de una actividad; cómo debe hacerse y los participantes; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; la disponibilidad de materiales, equipos y documentos a utilizar; así como el control y su registro.

Gestión por procesos. Tipos de procesos en instituciones hospitalarias

La gestión por procesos implica “reordenar los flujos de trabajo de forma que aporten valor añadido dirigido a aumentar la satisfacción del paciente y a facilitar las tareas de los profesionales”. Es una forma diferente a la clásica organización funcional, se conforma como una metodología centrada en las necesidades y expectativas de los pacientes, enfoca a las instituciones de salud a generar valor agregado al servicio.

La metodología de gestión por procesos aporta las herramientas necesarias para el diseño de los procesos clínico asistenciales de acuerdo con el entorno y los recursos disponibles. Normaliza la actuación en la práctica clínica de todo el equipo que participa en él y garantiza la eficiencia, efectividad y calidad del servicio.

En este sentido, un proceso asistencial debe tener una misión claramente definible (qué, para qué y para quién), unas fronteras delimitadas con entradas y salidas concretas, secuencias de etapas claramente integrables y debe poder medirse (cantidad, calidad, coste).

Sin embargo, no todos los procesos que se llevan a cabo en salud tienen las mismas características, motivo por el que se pueden clasificar, en función del impacto directo sobre el usuario final (**Tabla 1**).

Procesos estratégicos

Vinculados a la actividad estratégica de la organización o institución, se orientan hacia las necesidades y expectativas de los pacientes y familiares. Sirven de guía a la institución para incrementar la calidad en los servicios que ofrece. Están orientados a las actividades estratégicas del propio proceso como son; el desarrollo profesional, objetivos institucionales, guías de práctica clínica, plan de calidad, la investigación, etc.



Tabla 1.1 Tipos de Procesos

Tipo	Funciones	Acciones
Procesos Estratégicos o de Gestión	Necesarios para el mantenimiento y progreso del servicio clínico	Plan Estratégico Planes de Calidad Investigación Autoevaluación
Procesos Operativos o Claves	Contacto directo con los pacientes. Impacto sobre su satisfacción	Clínico-asistencial Núcleo operativo
Procesos de Soporte o Apoyo	Sirven de apoyo a los procesos operativos	Mantenimiento, Transporte institucional Limpieza, Almacén, Hostelería, Farmacia y otros

Procesos operativos

Son procesos que están en contacto directo con el paciente y los familiares. Se relacionan directamente con la prestación del servicio y en salud se corresponden con los procesos de carácter clínico asistencial. Constituyen los procesos claves o misionales de una institución. Comprenden las actividades que generan mayor valor añadido y tienen mayor impacto sobre la satisfacción a las partes interesadas.

Procesos de soporte

Generan los recursos que precisan los demás procesos y constituyen el apoyo de los procesos operativos. Se incluyen, por ejemplo; los laboratorios, servicios de hostelería, farmacia, almacén, inversiones, compras, suministros, etc.

Es importante la interacción de los tipos de procesos, sin embargo, los procesos estratégicos definen la orientación hacia donde deben operar los procesos operativos, de acuerdo con la cadena de valor y objetivos definidos por la entidad.



La gestión por procesos ofrece una visión del tránsito del paciente a través del sistema sanitario, en su deseo de conseguir una atención y respuesta única a sus necesidades y problemas de salud, donde se eliminan las actuaciones que no aporten valor añadido a los servicios.

1.3.2 Valoración de los procedimientos para el diseño de la Gestión por procesos en Instituciones hospitalarias

Para seleccionar el procedimiento para el diseño de la Gestión por procesos se realizó una búsqueda bibliográfica en una de las bases de datos más importantes en nuestro continente, que cruza las fronteras hasta el continente europeo *SciELO*¹, proyecto, que además cuenta con el apoyo de diversas instituciones nacionales e internacionales vinculadas a la edición y divulgación científica, tiene como objetivo el desarrollo de una metodología común para la preparación, almacenamiento, diseminación y evaluación de la literatura científica en formato electrónico.

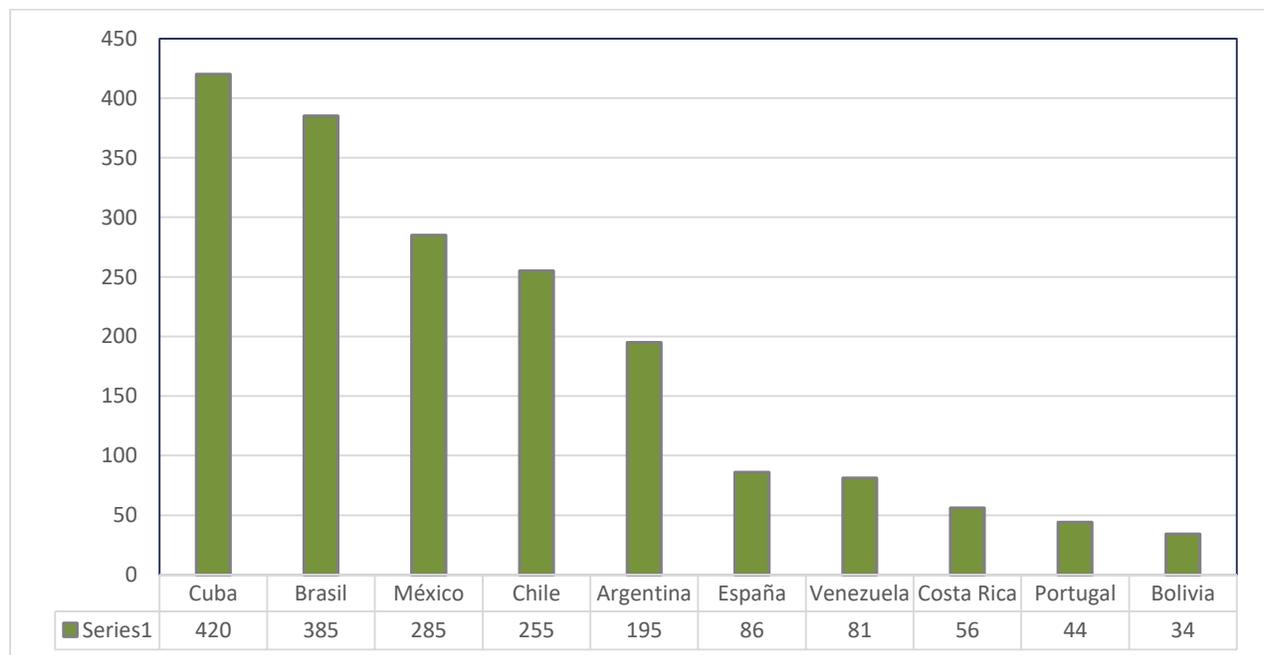


Fig.1.4 Análisis del Número de investigaciones por Países

¹ **SciELO** (Scientific Electronic Library Online) es un modelo para la publicación de **revistas** científicas en Internet. Su objetivo principal es aumentar la difusión y visibilidad de la ciencia generada en Latinoamérica, el Caribe, España y Portugal.



Se puede apreciar que en la **Figura 1.4** que Cuba lidera en el número estudios realizados en este campo de investigación. El ambiente empresarial actual impuso algunos retos en la implementación de nuevos y mejores métodos para el diseño y perfeccionamiento de los procesos que integran a la empresa. En este sentido convergen propuestas como: González Méndez, 2002; Nogueira Rivera, 2002; Macías García y Álvarez Delgado, 2007; Lizardi Duarte, 2009; Rincón García, 2009; Medina León, Nogueira Rivera y Hernández Nariño 2009; Cantero Cora, 2011; Rodríguez González, González González, Noy Viamontes y Pérez Sotolongo, 2012; J.J. López y Picazo Ferrer, 2013; Ortiz Pérez, 2014; Galvis Lista y Gonzáles Zabala 2014; Hechavarría Pérez, 2015, Rodríguez Quevedo, 2017 aunque no son la totalidad, reflejan las diferencias de criterios y concepciones sobre este tema. A pesar de ser diferentes tienen varios puntos en común, y todos persiguen el mismo objetivo (**Tabla 1.2**).

Tabla 1.2. Análisis de los procedimientos de la gestión por procesos.

Enfoques o Filosofías	Año	Variables analizadas			
		Diagrama de proceso	Ficha de proceso	Mapa de proceso	Documentación de los procesos
González Méndez	2002		X		
Nogueira Rivera	2002	X		X	
Macías García y Álvarez Delgado	2007		X	X	X
Lizardi Duarte	2009	X			
Rincón García	2009			X	X
Medina León, Nogueira Rivera y Hernández Nariño	2009	X		X	
Cantero Cora	2011			X	X
Rodríguez González, et. al.	2012		X	X	X
J.J. López y Picazo Ferrer	2013	X			
Ortiz Pérez	2014	X	X	X	X
Galvis Lista y Gonzáles Zabala	2014	X		X	
Hechavarría Pérez	2015	X		X	X
Rodríguez Quevedo	2017	x	X	x	X



La herramienta más tomada en cuenta por los autores son el diagrama y mapa de procesos. González Méndez (2002), da a conocer dos procedimientos donde se muestra relación con la gestión por procesos. La primera hace alusión al análisis de los procesos para la confección de la ficha de estos y el otro solo refleja la selección y representación a través de un diagrama de los procesos escogidos para controlar. Por otro lado, Nogueira Rivera (2002), Medina León, Nogueira Rivera y Hernández Nariño (2009) y Galvis Lista y Gonzáles Zabala (2014) relacionan en su escrito el análisis de los procesos a través de su identificación, selección y diseño, representándolos en diagramas. Son de destacar las propuestas de Macías García y Álvarez Delgado (2007) y Rodríguez González, González, Noy Viamontes y Pérez Sotolongo (2012) en su estudio se refieren a la elaboración del mapa de procesos y la documentación de estos, describiéndolos en fichas; mientras que Lizardi Duarte (2009) describe en su procedimiento la identificación y representación en diagrama a los procesos estudiados.

Las propuestas de Rincón García (2009) y Cantero Cora (2011) expresan en sus metodologías el análisis de los procesos a través de su descripción y representación en el mapa de procesos. En cuanto a J.J. López y Picazo Ferrer (2013) solo se refieren al análisis del diagrama de los procesos para controlarlos a través de indicadores.

La investigación desarrollada por Ortiz Pérez (2014) donde muestra un procedimiento para la gestión integrada de los procesos en universidades, se desarrolla en 4 fases, integradas por varias etapas que permiten un mejor estudio del proceso a analizar. Este permite la documentación de los procesos, así como el diseño del mapa, diagrama y ficha de estos. La propuesta de Hechavarría Pérez (2015) está compuesta por cuatro etapas que cumplen con el ciclo de gestión y ocho pasos con las propuestas de herramientas a utilizar, donde solo se trabaja hasta la etapa II de diseño.

Por último, se tiene el procedimiento de Rodríguez Quevedo (2017) el cual es una adaptación de la propuesta de Ortiz Pérez (2014) en una empresa de servicios, y aborda fundamentalmente la identificación y diseño de los procesos con toda la documentación necesaria.

Resumiendo, la propuesta de Rodríguez Quevedo (2017) es la que abarca todas las variables analizadas pues se refiere en sus pasos lógicos a la confección de diagramas,



fichas y mapa de procesos además de su documentación, lo que representa el punto fundamental del diseño de los procesos que se llevará a cabo en este estudio. Esta fue aplicada en una empresa de servicios, además de estar basada en el procedimiento de Ortiz Pérez (2014) por lo que se debe considerar debe constituir el punto de partida fundamental para el desarrollo de la investigación.

El procedimiento seleccionado tiene como objetivo facilitar a la organización la identificación de los procesos, su análisis, diseño y mejora, optimizando su funcionamiento y contribuyendo a incrementar la eficacia y eficiencia de estos. Consta de cinco etapas, 18 pasos y siete tareas, las cuales se describen en la **Figura 1.5**.



Figura 1.5. Procedimiento para el diseño de los procesos. Fuente Rodríguez Quevedo (2016).

Cabe aclarar que, aunque en este procedimiento se nombra procedimiento para el diseño aun cuando va un poco más allá y aborda la gestión. En esta investigación se utilizará

también para el diseño de los procesos teniendo como base un diagnóstico de la gestión por procesos.

1.4. Gestión de procesos en las Instituciones hospitalarias del Sistema de Salud de la Provincia de Holguín

La Dirección Provincial de Salud de Holguín, perteneciente al Ministerio de Salud Pública, se encuentra ubicada en Frexes No. 121 entre Miró y M. Lemus. CP. 80 100; tiene la misión de dirigir, organizar todo el Sistema de Salud en la Provincia y controla la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en cuanto a la Salud Pública y el desarrollo de las Ciencias Médicas en el territorio, cumpliendo las indicaciones que en este sentido emita el Ministerio de Salud Pública, la dirección del partido y del Gobierno en la Provincia; la actividad de la gestión por procesos juega un papel fundamental para el cumplimiento de sus metas.

Mediante la observación directa se pudo realizar un análisis que demostró que no tienen explícito algunos fundamentos básicos para la gestión de procesos en las instituciones hospitalarias; por lo que incurren en algunas violaciones en esta actividad. Se identificaron una serie de deficiencias relacionadas con la gestión de procesos orientadas principalmente al incumplimiento de parámetros en las normas de la gestión por procesos, deficiencias que están originadas por los factores que se describen a continuación.

- No se gestionan los principales riesgos en el proceso de gestión de ingresos de pacientes con Covid-19
- No se trabaja con un enfoque de procesos por lo que no se identifican relaciones entre ellos, así como entradas, ni salidas
- Las instituciones hospitalarias no se cuenta con las fichas de los procesos, ni mapa de procesos actualizados, lo que imposibilita la visibilidad de las actividades de las instituciones
- El conocimiento y las habilidades del personal para desempeñar adecuadamente los trabajos no están evaluadas adecuadamente
- Bajos niveles de satisfacción de los pacientes que limita la efectividad de las gestiones



- No toman en cuenta indicadores para medir la eficiencia y eficacia de los procesos. Estos aspectos determinan la necesidad de aplicar un procedimiento que permita el perfeccionamiento de la gestión de procesos, a partir de un diagnóstico de la situación actual de ese organismo, y la propuesta de un conjunto de soluciones a las deficiencias identificadas, lo que tributará a la eficiencia de los servicios que se desarrollan en esas organizaciones.

CAPÍTULO II: DISEÑO DE LOS PROCESOS EN LAS INSTITUCIONES HOSPITALARIAS EN EL SISTEMA DE SALUD DE LA PROVINCIA DE HOLGUÍN

En este capítulo se muestran los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación del procedimiento. Además, se incluye la valoración de los impactos sociales, económicos y medioambientales que se generan de los resultados de la investigación.

2.1. Resultados de la aplicación del procedimiento

En este epígrafe están reflejados los resultados obtenidos con la aplicación parcial del procedimiento en las en las instituciones hospitalarias en el Sistema de Salud de la Provincia de Holguín.

Etapas I. Preparación de las condiciones para el diseño de los procesos

Esta etapa es de gran importancia para la correcta aplicación del procedimiento, pues permite la familiarización con la organización, su razón de ser y sus procesos. El grupo de trabajo debe estar comprometido con esta tarea para lograr exitosos resultados. Se realizó una reunión con el Grupo Temporal de Trabajo del Gobierno en la provincia de Holguín con los principales directivos e investigadores de experiencia donde estuvieron presentes las máximas autoridades del territorio.

Paso 1. Constitución y capacitación del grupo de trabajo

Para la creación del grupo de trabajo fueron seleccionados 3 profesores y 5 estudiantes del último año de la carrera del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín y 1 estudiante de la Facultad de Ciencias Médicas de Holguín. Para la conformación de este grupo se tuvo en cuenta el nivel de competencia adecuado para la actividad a investigar, a partir de la valoración de la actividad que desarrollan, así como la formación profesional que han recibido, el mismo cuenta con un integrante con el grado



científico Doctor en Ciencias y un Master en Ciencias. Para la capacitación de este grupo se abordaron temas a fines a la investigación.

Paso 2. Aseguramiento de las condiciones de partida

Se realizaron acciones de capacitación del grupo de trabajo, de acuerdo a las necesidades de conocimiento de cada uno de los miembros de acuerdo a su participación en el estudio. Al finalizar este paso se obtuvo como resultado el compromiso de los implicados en esta investigación, además de un adecuado nivel de conocimiento para el desarrollo de esta actividad. Para el cumplimiento de este paso se desarrollaron charlas con los trabajadores de las diferentes instituciones sanitarias, con el objetivo de desarrollar un ambiente de trabajo óptimo y contar con las condiciones favorables para el desarrollo de un estudio de este tipo. Se logra el comprometimiento de los trabajadores y directivos involucrados con la tarea realizada y de esta forma se establece el entorno ideal para realizar la búsqueda de información.

Paso 3. Caracterización de la organización

En este paso se realizará una breve caracterización de la organización objeto de estudio haciendo énfasis en los procesos que se desarrollan en ella.

Para hablar de la Dirección Provincial de Salud de Holguín y de su historia, debemos dar marcha atrás en el tiempo y situarnos en la primera mitad del Siglo XIX, fecha en que, en una parte del área que ocupa actualmente, en la que conforma la esquina de Frexes y Morales Lemus, existía un establecimiento comercial conocido por “El arca de Noé”, considerado entre los más notables de la Provincia, propiedad del rico español Don Francisco de Paula Frexes y Ferrer, que con el devenir de los años sería el padre del “Héroe de Soroa” como fue conocido en Nuestra Historia al Coronel del Ejército Mambí, Francisco Juan Pedro Frexes y Mercadé, cariñosamente llamado Panchito, quien fuera Auditor del Estado Mayor del General Antonio Maceo, y uno más en la extensa relación de holguineros que ofrendaron sus vidas a causa de la Libertad.

A mediados de 1966, la antigua Clínica Frexes, radicada en calle Frexes No. 121, esquina a Morales Lemus comienza a ser adaptada para convertirse en Sede de la Dirección Provincial de Salud Pública, hecho que ocurre ocupando ésta la planta alta y los bajos la Empresa de Suministros Médicos, posteriormente desaparecida e integrada a Salud



Pública como Sub-Dirección de Suministros Médicos primero actualmente de Medicamentos Instrumental y Equipos.

Debemos aclarar que en sus inicios su nombre era Dirección Regional Ejecutiva Oriente Norte, y radicaba en la Carretera de Mayarí, en el local que en la actualidad sirve de cuerpo de guardia al Hospital Pediátrico, hasta su traslado en 1966 al local que actualmente ocupa, luego es que ocupa el edificio actual y después toma el nombre que hoy ostenta: Dirección Provincial de Salud.

Dirección Provincial de Salud Pública en Holguín tiene como **misión** dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en cuanto a la Salud Pública y el desarrollo de las ciencias médicas en el territorio. Cumplir las indicaciones que en este sentido emita el Ministerio de Salud Pública, la dirección del partido y del Gobierno en la Provincia.

Su **visión** es la de ser un Sistema de Salud que con el papel del policlínico como institución rectora, consolida la integración de la atención primaria y secundaria con participación intersectorial y comunitaria, con sostenible calidad de los servicios prestados, incorporando los avances científicos y tecnologías de avanzada, con uso y control eficiente de los recursos, ética, humanismo, solidaridad y defensa de nuestra Revolución, contribuyendo a elevar la calidad de vida y satisfacción de la población holguinera y de nuestros trabajadores.

Funciones específicas:

1. Proponer la creación de las unidades de salud pública y una vez aprobada, garantizar la organización, ubicación, apertura, habilitación y acreditación de las instituciones de Salud Pública.
2. Regular y controlar el ejercicio de las profesiones de la salud y exigir la prestación de los servicios con calidad, satisfacción de la población y sus prestadores.
3. Dirigir el desarrollo de programas educativos encaminados a la promoción de salud y la prevención de las enfermedades, que incluya la participación de los organismos, entidades, organizaciones sociales y de masas, para contribuir a resolver los problemas relacionados con la salud, el bienestar y la calidad de vida de la población.



4. Ejercer la regulación, el control y la vigilancia sanitaria sobre las diversas causas que inciden negativamente y puedan afectar la salud humana y el medio ambiente.
5. Proponer y dirigir los procesos de aplicación de las políticas para la formación, educación continuada y la capacitación de los recursos humanos necesarios a la Salud Pública.
6. Regular y controlar las investigaciones biomédicas que se realicen en los seres humanos y la aplicación de sus resultados.
7. Dictar y ejercer el control de las disposiciones higiénico-epidemiológicas, para el control sanitario internacional en la prevención de las enfermedades que puedan dañar a nuestro país.

Objetivos, retos y prioridades del año en curso

El Sistema Nacional de Salud durante el año 2021 dará continuidad a los objetivos de mejorar el estado de salud de la población, incrementar la calidad y satisfacción del pueblo con los servicios que se le prestan, hacer eficiente y sostenible el sistema, garantizando su desarrollo. Nos encontramos inmersos en un momento de profundas transformaciones, en los ámbitos económico, político y social, los cuales tienen por base el vertiginoso avance de la ciencia, la tecnología, la información y las comunicaciones, y su rápida introducción en los servicios que se brindan, como fuentes del progreso social. Para enfrentar estos, y otros retos derivados de la “sociedad del conocimiento”, la planificación estratégica constituye una herramienta de gestión para la toma de decisiones en torno al quehacer actual, para responder a las demandas con mayor eficacia, eficiencia y calidad en los servicios, que repercuten de manera directa en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del sector de la salud a mediano y largo plazo, así como los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

OBJETIVO 1: Incrementar el estado de salud de la población y su satisfacción con los servicios.

OBJETIVO 2: Fortalecer las acciones de higiene, epidemiología y microbiología.

OBJETIVO 3: Ejercer la regulación sanitaria.

OBJETIVO 4: Consolidar las estrategias de formación, capacitación e investigación.



OBJETIVO 5: Cumplir con las diferentes modalidades de exportación de servicios y de la cooperación internacional del sistema de salud cubano.

OBJETIVO 6: Incrementar la racionalidad y la eficiencia económica en el sector.

Retos para el año 2021

- Garantizar la estabilidad de la situación epidemiológica del país.
- Disminuir la mortalidad en el menor de un año por debajo de 4, así como disminuir la mortalidad materna acorde al desarrollo alcanzado por el sistema de salud cubano.
- Asegurar el cumplimiento del plan de exportación de servicios, ingresos y dentro de ellos el líquido.
- Disminuir los gastos a lo estrictamente necesario, a partir de la implementación y cumplimiento del programa por la eficiencia.

Prioridades de trabajo

- Consolidar las Transformaciones Necesarias de la segunda etapa e implementar las de la tercera, de manera que permitan avanzar en el rescate de los conceptos fundacionales del Programa del Médico y la Enfermera de la Familia, así como en la calidad de los servicios en los policlínicos, con el objetivo de satisfacer más del 70 % de las necesidades de salud de la población en la atención primaria.
- Fortalecer la higiene, la epidemiología y la microbiología; garantizando la disminución del índice de infestación por mosquito Aedes Aegypti, evitando la transmisión de arbovirosis. Además de la disminución de los casos activos de Covid-19.
- Perfeccionar el trabajo docente educativo de pre y posgrado en lo referente a los planes de estudio, el completamiento y preparación integral de los claustros, la formación doctoral, la definición y ejecución de los planes de superación profesional en correspondencia con las necesidades de los servicios y el desarrollo del Sistema de Salud, asegurando la labor político- ideológica y ética con los estudiantes.



- Fortalecer la actividad de la ciencia a través de investigaciones que respondan al cuadro de salud de la población, las innovaciones tecnológicas y la generalización de los principales resultados.
- Estimular las actividades vinculadas a la Estrategia Integral de Calidad, con particular énfasis en el desarrollo de los procesos de habilitación y acreditación de las redes de servicios.
- Continuar incrementando la exportación de servicios médicos y diversificando nuestras fuentes de ingreso en sus diferentes modalidades de exportación, además de cumplir los compromisos de la colaboración internacional.
- Garantizar el aseguramiento logístico como respuesta a las necesidades del sistema (medicamentos, reactivos, gastables, piezas de repuesto y equipos, entre otros), a través del fortalecimiento de la estructura y eficiencia del sistema empresarial.
- Continuar ejecutando el programa inversionista, de reparación, mantenimiento y recuperación de la infraestructura material, el equipamiento médico y no médico, así como el mobiliario clínico y no clínico, garantizando como elemento fundamental la sostenibilidad de lo recuperado en años anteriores en cada una de las instituciones.
- Garantizar la implementación y desarrollo del Programa por la Eficiencia y el Uso Racional de los Recursos, desarrollando acciones vinculadas a la disminución de los inventarios, el re-uso de material gastable, la implementación de los costos, la plantilla y estructuras de dirección estrictamente necesaria y la creación de una cultura económica.
- Perfeccionar las acciones para elevar el control interno, así como el enfrentamiento a las manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades y corrupción.
- Garantizar información oportuna y sistemática a nuestros trabajadores y pueblo en general, sobre el funcionamiento del sistema y estado de salud de la población, a través de una estrategia comunicacional efectiva, utilizando para ello los medios y las vías posibles (asambleas de trabajadores, asambleas de circunscripción, análisis del estado de salud de la población, redes sociales, entre otros).



- Asegurar el completamiento de los cuadros, el trabajo con las reservas y su preparación.
- Garantizar un efectivo trabajo político ideológico fortaleciendo los valores, virtudes y conductas éticas de los trabajadores.
- Cumplir el Programa de Atención Integral al Trabajador de la Salud.

Caracterización del Capital Humano

Para garantizar los servicios de salud la provincia cuenta con 38 011 trabajadores y dispone de 947 servicios vinculados a prestaciones de la asistencia médica y la docencia a nivel provincial. El Sistema de Salud en la provincia, dispone de una red de instituciones que aseguran la disponibilidad de 3 782 camas para la asistencia médica (3,6 x 1000 hab.), 800 camas para la asistencia social, 393 conjuntos estomatológicos y 947 servicios vinculados a prestaciones de la asistencia médica y la docencia a nivel provincial.

Estructura del sistema de salud en la provincia

Tabla 2.1 Estructura del Sistema de Salud en la Provincia

Instituciones	Número
Policlínicos	42
Consultorios Del Médico De La Familia	1108
Hospitales	14
Clínicas Estomatológicas	8
Servicios Integrales De Rehabilitación En Aps	39
Bancos De Sangre	1
Farmacias	181
Ópticas	14
Centro Provincial De Higiene Y Epidemiología	1
Centros Municipales Higiene Y Epidemiología	14
Unidades De Higiene Y Epidemiología	14
Ucm	1 (1fcm Y 4 Filiales)
Centro De Electromedicina	1



Hogar De Ancianos	9
Casas De Abuelo	22
Hogares Maternos	5
Centro Auditivo	1
Centro Psicopedagógico	1
Centro De Investigación Y Rehabilitacion De Las Ataxias Hereditarias (Cirah)	1

Etapa II. Diagnóstico de la gestión por procesos

Una vez realizada la caracterización de la empresa se llevó a cabo el diagnóstico de su gestión por procesos.

Paso 4. Análisis de los procesos

El análisis estuvo inducido a todos los procesos que intervienen en el uso de la Aplicación informática para la Gestión de las camas en las instituciones hospitalarias.

Tarea 1. Identificación de los procesos

A partir de la revisión documental, las valoraciones realizadas por el grupo de trabajo y un profundo análisis de la secuencia de ejecución de las diferentes actividades se definieron como proceso:

Gestión de camas a Pacientes Positivos a la Covid-19

Tarea 2. Clasificación de los procesos

El proceso que está involucrado según la clasificación realizada en el **epígrafe 1.3.1** del Capítulo I es de tipo Soporte o de apoyo ya que sirven de apoyo a los procesos operativos.

Paso 5. Diagnóstico de la documentación de los procesos

En este paso se realizó, con la ayuda del Departamento de Estadística de las instituciones hospitalarias, un diagnóstico a la gestión por proceso.

Tarea 3. Revisión de mapa, fichas y flujo de procesos

Para un análisis más específico de los elementos a diseñar del proceso, se profundizarán en el análisis del mapa, fichas y flujo de procesos.



Mapa de procesos: según la revisión documental las instituciones hospitalarias no tienen definido un mapa de proceso que incluya la informatización de la gestión de flujos de los pacientes, ni el uso de aplicaciones informáticas para el soporte a equipo de trabajo que laboran en los Puestos de Mando.

Fichas de procesos: las fichas no están actualizadas. Al no contar con un correcto diseño de estas se hace evidente el desconocimiento de si los procesos incluyen subprocesos que los componen, ya que no poseen la descripción detallada de cómo ocurren estos.

Flujo de procesos: no están confeccionados los flujos de los procesos, y esto conlleva al desconocimiento de las entradas y salidas de recursos que se intercambian en cada proceso o subproceso, así como la forma en que intervienen los trabajadores.

La inadecuada gestión de la calidad, control interno y dirección de las instituciones hospitalarias genera un desconocimiento de lo que no está documentado o lo que se registra y no se lleva a la práctica, queda incomprensible para las personas que intervienen directamente con la tarea que se esté analizando.

Tarea 4. Listar las principales deficiencias del diagnóstico de los procesos

A partir de la revisión documental y el intercambio con el grupo de trabajo se identificaron una serie de deficiencias las cuales se mencionan a continuación:

Procesos de Soporte

1. No se declara un proceso relacionado con la Gestión de cama a pacientes con Covid-19.
2. No se tienen conformadas las fichas de los procesos.
3. No tienen concebidos los flujos de los procesos, ni despliegue, ni calendarización de los procesos.

Otras deficiencias

1. No se declara un proceso vinculado a la Gestión ambiental, ni control interno, ni considerados como procesos transversales.
2. No se identifica el proceso de análisis, medición y mejora continua como un proceso transversal.
3. No se declaran todas las interrelaciones entre procesos y sus subprocesos.



Paso 6. Selección de los procesos a diseñar

Se procese a diseñar el proceso de soporte teniendo en cuenta la incidencia en los resultados técnicos, económicos y de calidad en los servicios sanitarios, así como el impacto en la satisfacción, necesidades y expectativas de los pacientes.

Etapa III. Diseño de procesos

Los resultados del análisis realizado en la etapa II constituyen los fundamentos de partida para la realización de la presente etapa. El diseño de los procesos de soporte en las instituciones hospitalarias se realizó teniendo en cuenta la secuencia de las actividades que se realizan.

Paso 7. Confección del mapa de procesos general

Este paso toma como punto de partida la identificación y clasificación de los procesos que se llevan a cabo en las instituciones hospitalarias desarrollada en la etapa II. Además, se realizó un análisis en conjunto con el grupo de trabajo. A través de entrevistas, consultas con el grupo de expertos se rediseñó una propuesta para el mapa de procesos general para las instituciones hospitalarias en la **Figura 2.1**.

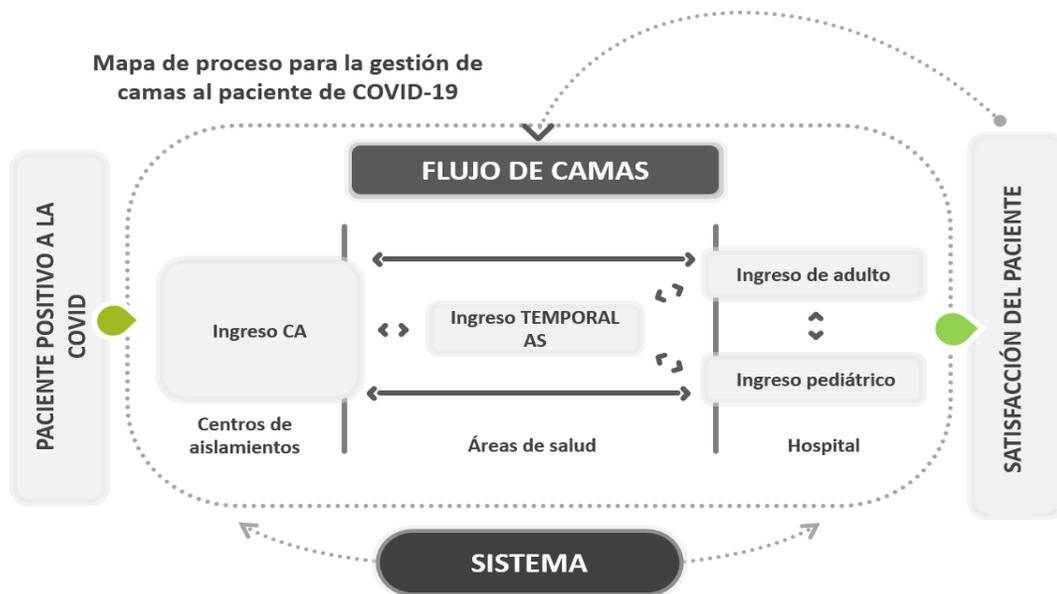


Figura 2.1 Mapa de proceso para la gestión de Camas al Paciente de Covid-19

Paso 8. Elaborar las fichas de procesos

Las fichas de los procesos fueron desarrolladas a partir de las especificaciones descritas en el procedimiento. **Anexo 1**

Paso 9. Realizar el despliegue de los procesos

El despliegue de los procesos se mostrará en la investigación a través del proceso de Gestión de ingreso a pacientes de covid-19 en la ficha de procesos.

Subproceso específico de Flujo de camas en Hospitales

Descripción del proceso:

Los hospitales, de forma general cuentan con una consulta de IRA donde son atendidos pacientes que de forma espontánea arriban al centro y que pueden o no tener criterio de ingreso en el mismo. Cada hospital debe tener habilitado un puesto de captación de datos en estas consultas, con el objetivo de introducir la información al sistema y lograr una correcta gestión de las camas. El procedimiento sería el siguiente:

El paciente que llega de forma espontánea al Hospital es atendido en la consulta de IRA por el médico de guardia. Este paciente puede que:

- 1- No tenga criterio de ingreso en este centro
- 2- Necesite ser ingresado (no urgente)
- 3- Necesite ser ingresado urgentemente.

Una vez atendido el paciente será introducido al sistema mediante el punto establecido para captar datos teniendo en cuenta: nombre, apellidos, CI, sintomatología o patologías. En dependencia del criterio médico se le solicitará ingreso u hospitalización. Luego será la mesa coordinadora provincial (MCP) la única encargada de asignar una ubicación dentro del propio hospital.

Para el caso de los pacientes de tipo 1, se le asignará ubicaciones en centros de bajo y mediano riesgo según sus características.

Para el caso de los pacientes de tipo 2, se le asignará una ubicación dentro del mismo hospital, pero siempre gestionada por la MCP

Para el caso de los pacientes de tipo 3, serán ingresados inmediatamente en el hospital, pero sus datos entrarán por admisión que dispone de un rol diferente y una vez ingresado se reubicará en una cama disponible.



Salas de Hospitalización

Cada sala dispone de acceso al sistema donde podrán hacer las siguientes funciones:

- 1- Verificar que la ubicación del paciente en el sistema coincide con la real
- 2- Registrar movimientos internos de pacientes o hacia unidades de cuidados intensivos (UCI)
- 3- Revisar resultados de PCR que llegan por el sistema
- 4- Gestionar altas:
 - I. Se busca al paciente que se le va a dar alta, teniendo en cuenta si tiene resultado de PCR, por test rápido o la clínica
 - II. En caso de PCR negativo comprobar haciendo click en el nombre del paciente para acceder al resumen de este, al final del resumen debe estar el resultado del PCR.
 - III. En caso de ser resultado de test rápido negativo se procede a escoger la opción Registrar resultado de prueba (gotero)
 - IV. Se selecciona el icono del alta, icono en forma de (vehículo de frente)
- 5- Registrar fallecimientos

Subproceso específico de Flujo de camas en Hospitales de Pediatría

Descripción del proceso:

El paciente es captado en la consulta de IRA, en Áreas de Salud, Hospitales, etc. La información viaja hacia la mesa coordinadora municipal (MCM) la misma evaluará las características del paciente de acuerdo a:

- 1- Niños menores de 2 años
- 2- Niños mayores de 2 años con comorbilidad
- 3- Niños mayores de 2 años sin comorbilidad

Si el paciente fuera del tipo 1 ó 2, se solicita hospitalización y la información viaja hasta la mesa coordinadora provincial (MCP) quien asignará ubicación; si el paciente es de tipo 3 la MCM evaluará la presencia y disponibilidad de camas pediátricas en el municipio en caso de disponer de estas se asigna ubicación en caso contrario la MCM coordinará con la MCP el caso y esta última asignará su ubicación.

Una vez asignada la ubicación al paciente el centro recibirá una notificación informando el arribo del mismo. Una vez este se encuentre en la instalación el puesto de mando de



la misma confirmará el ingreso, en caso que no arribe al centro, comunicar con MCP para eliminarlo del sistema. Es obligación del centro registrar el movimiento interno de pacientes, así como revisar los resultados de PCR que arriben por el sistema y confirmar altas o fallecimientos. En el caso de un agravamiento de los síntomas el centro coordinará directamente con la MCP el traslado del paciente hacia un centro con las características necesarias para el tratamiento. En el caso de los hospitales deben contar con un punto de introducción de datos en su sala de IRA y esperar ubicación ofrecida por las mesas coordinadoras, a su vez contarán con un puesto de mando que cumplirá con las actividades descritas en el párrafo anterior.

Subproceso específico de Sistema en Puestos de Mando

Descripción del proceso:

El Admisionista controla y registra el ingreso de los pacientes en el Centro:

- Confirma llegada al centro del paciente.
- Inserta en el sistema al paciente espontáneo (previamente coordinado con el Puesto de Mando del Hospital)
- Reubica los pacientes entre las Salas disponibles

El Personal del Laboratorio controla y gestiona las pruebas realizadas a los pacientes: Tipo de Pruebas y Resultados, Luego el personal médico consulta los datos de los pacientes de su Sala:

- Datos Generales.
- Tipo de Inmunización
- Antecedentes Personales
- Datos adicionales
- Resultado de las pruebas, Test rápido y PCR

Gestiona el movimiento hospitalario de sus pacientes: altas, fallecidos y reubicación dentro del centro. El Personal de Dirección consulta todos los datos aportados por el sistema: disponibilidad de camas, Ingresos, Altas, fallecidos, traslados, etc.

Luego el Estadístico consulta todos los datos del sistema:

- Cantidad de pacientes en el sistema
- Capacidad total del Centro y su disponibilidad



Y, además, gestiona en el sistema los movimientos hospitalarios:

- Traslado entre Salas
- Altas médicas
- Fallecidos

Por último, el Jefe de Estadística controla y gestiona la disponibilidad de camas del Centro:

- Dotación total de camas
- Crea nuevas Salas
- Incrementa las camas disponibles
- Deshabilita las camas y las Salas no disponibles

Paso 10. Elaborar el flujograma general de los procesos

Para una mejor visualización de los subprocesos se diseñaron el flujograma proceso de Gestión de ingreso a pacientes de covid-19, los mismos se muestran en el **Anexo 2**.

Paso 11. Calendarización

Como parte de este paso se realizó la calendarización, para ello se representó el flujo de información y materiales entre las distintas instituciones para la ejecución de los procesos operativos. Se muestran las acciones o tareas a través de su representación lineal por todas las áreas o departamentos favoreciendo la organización del trabajo de los directivos al mostrar todo el flujo informativo que se genera.

Paso 12. Confección del manual de los procesos

Se realizó la confección del manual de procesos según los requerimientos establecidos en el procedimiento, este aparece en el **Anexo 3**, compuesto por la portada, objetivos, el mapa, las fichas y el flujo de los procesos, así como el despliegue de estos.

Paso 13. Construcción de indicadores

Como parte de este paso se confeccionó el manual de indicadores de gestión, el cual incluye 4 indicadores. Se tuvo en cuenta el nombre del indicador y la clasificación por impactos, en estudios posteriores se podrán agregar otros indicadores que tengan relación con el resto el proceso.



Etapa IV. Implantación de la gestión por procesos

No se desarrolla debido al corto período de tiempo para la realización de la presente investigación.

Etapa V. Mejora gestión por procesos

La etapa de mejora está sujeta a la anterior, por lo tanto, no se desarrolla hasta que las condiciones se encuentren creadas.

2.2. Valoración económica, social y medioambiental

Los resultados obtenidos en esta investigación tributan a niveles superiores de desempeño en las instituciones hospitalarias. Durante el período de la investigación se logró la sinergia con la alta dirección que despertó el interés por los resultados ya que en él se exponen el diseño de los procesos que desarrolla las instituciones. Con el desarrollo de la investigación se aportaron y evaluaron un conjunto de indicadores necesarios para el control de los procesos de las instituciones y se pretende agilizar la gestión de ingresos a pacientes con Covid-19. La aplicación del procedimiento contribuirá además a lograr un mejor funcionamiento de los servicios y procesos claves de las instituciones hospitalarias que inciden en la calidad de los servicios y tributa a la satisfacción de los pacientes. Además, se benefician otras aristas como:

Económica

1. Documentando y controlando los procesos de apoyo contribuye a mejorar la calidad en la gestión de pacientes, lo que puede disminuir el gasto en concepto de transportación.
2. Ahorros por concepto del desarrollo de la presente investigación, sin tener que ser contratado a un grupo consultor.

Social

1. Mejoramiento de la imagen que se proyecta ante la sociedad.
2. Disminución del grado de insatisfacción de los pacientes, sobre la base del mejoramiento de los procesos y una respuesta rápida a las expectativas de estos.
3. Dota a los directivos de una herramienta valiosa que le aporta los elementos principales a la organización de los procesos.



Medioambiental

1. La definición de la gestión ambiental como un proceso transversal propicia el mejoramiento de los conocimientos y educación medioambiental de los directivos y trabajadores, lo que contribuye a reducir los impactos ambientales en el Sistema de Salud.



CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación se arribó a las conclusiones siguientes:

1. La Bibliografía consultada para confección del marco teórico referencial de la investigación confirmó la existencia de una base teórica, metodológica sobre la gestión por procesos y el diseño de estos, así como su contribución a la gestión eficiente de las organizaciones. El sistema de gestión por procesos está basado en principios de calidad total, orientado hacia la satisfacción de los pacientes, flexible en la adopción de medidas, que permite definir, implantar, evaluar, mejorar e incluso rediseñar los flujos de trabajo entre departamentos, especialidades y profesionales de diferentes grupos o niveles de la institución .
2. La correcta selección del procedimiento propuesto por Rodríguez Quevedo (2017) para realizar el diseño de los procesos en la organización evidenció que la gestión por procesos busca reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente en la práctica clínica durante prestación de los servicios hospitalarios y eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, etc.
3. Su aplicación en nuestro medio es compatible con la mejora de la satisfacción del paciente y los logros de mejores resultados en las instituciones hospitalarias, garantizar la eficiencia, la efectividad y la calidad del servicio lo cual permitió:
 - Detectar como principal deficiencia la desactualización de la documentación de los procesos
 - Se documentaron los procesos de Soporte mediante la confección del mapa de procesos general, dos fichas de los procesos, el despliegue y flujogramas, así como la calendarización. Estos documentos fueron incluidos en el manual de procesos de la organización
 - Se diseñaron un conjunto de 4 indicadores para la evaluación y control de los procesos operativos.



RECOMENDACIONES

A partir del estudio realizado, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Realizar una eficiente y oportuna divulgación de los resultados obtenidos a todos los trabajadores y directivos de la Dirección Provincial de Salud.
2. Continuar con la aplicación hasta la última etapa del procedimiento para evaluar la incidencia que tendrán los nuevos cambios propuestos en las instituciones Hospitalarias
3. Presentar los resultados obtenidos en eventos territoriales y nacionales.



BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo Suárez, José Armando. (1999). Organización de la producción y los servicios
- Alfonso Robaina, D. (2017). Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa. (Msc Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba.
- Alonso Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. Ingeniería Industrial, Vol. XXXV, No. 2.
- Alonso Becerra, Alicia. (2013). Dirección por procesos en la Universidad. Ingeniería Industrial, 33(1), ISSN: 1815-5936
- Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. España: Editorial Mondragón.
- Beltrán Sanz, J., Carrasco Pérez, R., Carmona Calvo, M., & Rivas Zapata, M. (2010). Guía para una gestión basada en procesos (Vol. Mod.158844): Instituto Andaluz de Tecnología.
- Castro, F. (1984). *Discurso en la conmemoración de aniversario del asalto al Cuartel Moncada*. Periódico Granma. 27 de julio.
- Cantero Cora, H. (2013). Procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. (Título de Master en Ingeniería Industrial Mención: Producción), Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín , Cuba.
- Cantero-Cora, H., Herrera-González, Y., Leyva-Cardenosa, E., Nápoles-Vargas, A. (2021). La gestión por procesos en una empresa Comercializadora del territorio holguinero. Revista Científica Trimestral [ISSN: 1027-2127]. Vol. 27 Núm.2 (2021): abril-junio
- Claveranne, J. (2004). *Repenser les processus À l'hôpital. Une méthode au service de la performance*. Archive ouverte HAL. Recuperado 25 de octubre de 2021, de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00873731/>
- Galvis Lista, Gonzáles Zabala (2014). Herramientas para la gestión de procesos de negocio y su relación con el ciclo de vida de los procesos de negocio: una revisión de literatura



- García, Alfredoy Pérez Mok, Moisés (2001). La importancia del turismo en el desarrollo futuro de la economía cubana en las condiciones de la globalización de la economía. Artículo presentado en XXIII Congreso Internacional de Latin American Studies Association (LASA) Washington D.C.
- Giudice, C., & Pereyra, A. (2005). Diseño del proceso. Universidad Tecnológica Nacional, Buenos Aires, Argentina.
- Gobierno, P. (2020, 15 diciembre). *Salud para todos*. Portal del ciudadano de Holguín. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://www.holguin.gob.cu/es/nuestra-region-2/programas/salud>
- González Cruz, E y Hernández Pérez, G. (2010). Gestión de los procesos sustantivos: experiencias de su aplicación en la UCLV en el proceso de postgrado. La Habana, Cuba.
- González Méndez, L. (2002). El enfoque de procesos. Disponible en: www.uh.cu/centros/ceec/Enfoquesdeprocesos.
- González Pupo, L. (2013). Análisis de la integración interna de los procesos de la Universidad de Holguín. (Título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
- Guevara, E. (Che). (1985). *Sobre el Sistema presupuestario de financiamiento*. En: *Ernesto Che Guevara, escritos y discursos*. T-8 págs. 1-37. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Hechavarría Pérez, José Antonio. (2015). Diseño de la gestión por proceso en el departamento de servicios académicos en la UHOLM. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba.
- Information Technology Laboratory*. (2021, 21 octubre). NIST. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://www.nist.gov/itl>
- J.J. López y Picazo Ferrer (2013). Manual para el diseño de procesos en el área 1 Murcia-Oeste.
- Junta de Andalucía - Portal oficial*. (s. f.). Junta de Andalucía. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://www.juntadeandalucia.es/>



- Laguna Sánchez, C. C. (2016). Perfeccionamiento del diseño de los subprocesos del sistema de gestión de Capital Humano de la Universidad de Holguín. (Tesis presentada para optar por el título científico de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
- Lizardi Duarte, M., Portugal Vásquez, J., Ramírez Cárdenas, E., Coy Castro, I., & Verdugo Robles, E. (2009). Diseño del proceso productivo de una empresa productora de embutidos de camarón de pacotilla para su integración al DIAPYME. Instituto Tecnológico de Sonora, Obregón, Sonora.
- Machado Guimarães, C., & Crespo De Carvalho, J. (2014). Assessing Lean Deployment in Healthcare—A Critical Review and Framework. *Journal of Enterprise Transformation*, 4(1), 3–27. <https://doi.org/10.1080/19488289.2013.869277>
- Macías García, M, Álvarez Delgado, J, Rojas Fernández, C, Grosso Dolarea, S, Martínez Sancho, M, Sánchez García, M y Barcala Lechugo, E. (2007). Guía de procesos en la UCA. Guía para la identificación y análisis de procesos.
- Maldonado, M. (2011). Auditoría de gestión. Economía, ecología, eficacia, eficiencia, ética
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Revista EIDOS*.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Medina Enriquez, A. (2008). Selección de los procesos claves de una instalación hotelera como parte de la gestión y mejora de procesos. *Retos Turísticos*, Vol 7, No. 3
- Medina León, A., Ricardo Cabrera, H., Nogueira Medina, D., & Núñez Chaviano, Q. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Enfoque UTE*, Vol. 6, No. 4
- Nariño, A. H., Rivera, D. N., León, A. M., & León, M. M. (2013). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalares. Concepción metodológica y práctica. *Revista de Administração*, 48(4), 739–756. <https://doi.org/10.5700/rausp1118>
- Negrin Sosa, E. (2003). El mejoramiento de Gestión de Operaciones en empresas hoteleras. *Revista Gestión en Hotelería*. Escuela Superior de Estudios Turísticos.



- Nieves Julbe, A. F. (2010). Procedimiento para implantar el Ambiente de Control a través de Procesos Claves del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Cuba.
- Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. (Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas: Camilo Cienfuegos, Matanzas.
- Ortiz Pérez, A. (2010). Diseño del sistema de control de gestión de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". (Tesis presentada para optar por el título científico de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
- Ortiz Pérez, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín.
- Ortecho Jauregui, K. (2011). Propuesta de mejora en el proceso de distribución de una empresa de aceites y grasas lubricantes. (Título de Ingeniero Industrial), Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Lima, Perú.
- Partido Comunista de Cuba. (2021). Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2016-2021. Milán, Y. R. (2021, 17 junio). Disponibles para su descarga la Conceptualización del modelo y los Lineamientos para el período 2021–2026 (+PDF). Granma.cu. Recuperado 8 de noviembre de 2021, de <https://www.granma.cu/octavo-congreso-pcc/2021-06-17/disponibles-para-su-descarga-la-conceptualizacion-del-modelo-y-los-lineamientos-para-el-periodo-2021-2026-17-06-2021-18-06-47>
- Ramirez Mulet, I. (2019). Diseño de los procesos del Centro Internacional de la Habana en la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al título en Ingeniería Industrial) Universidad de Holguín. , Holguín, Cuba. Tutor: Dr. C Yosvani Orlando Lao Leon.
- Rincón García, J. (2009). Análisis y mejora de procesos de gestión de un parque de maquinaria. Universidad Carlos III de Madrid, Madrid, España.



- Rodríguez, A. R. H. (2017a, julio 23). Enfoque para el cambio necesario en las organizaciones de salud | Hernández Rodríguez | Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR. *INFODIR*.
<http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/415>
- Rodríguez, A. R. H. (2017b, julio 23). *Enfoque para el cambio necesario en las organizaciones de salud | Hernández Rodríguez | Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*. revinfodir. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/415>
- Rodríguez, A. R. H. (2021, 5 abril). Bases metodológicas para la gestión por procesos en los servicios hospitalarios | Hernández Rodríguez | Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR. *ecimed*.
<http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/785/1346>
- Rodriguez Quevedo, Grechen (2017). Diseño de los procesos en la UEB AT Lavandería, Holguín. (Tesis presentada en opción al título en Ingeniería Industrial) Universidad de Holguín. , Holguín, Cuba. Tutor: Msc. Yisel Herrera González
- Ruiz Fuentes, D., Almaguer Torres, R. M., Torres Torres, I. C., Hernández Peña, A. M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 20(1), p 1- 5.
- Sancovschi, M. (1999). Reengenharia de processos e controle interno: uma avaliação comparativa. *Revista de Administração de Empresas*, 39(2), 64-77.
- Urquiaga Rodríguez, A. J., Torres Cabrera, L. (2004). Procedimiento de análisis y mejoramiento de procesos. *Revista Ingeniería Industrial*, 25(2), 23.
- Vega De La Cruz, L. O., Ortiz Pérez, A. (2017). Diseño de los procesos más relevantes del Control interno en una entidad hotelera. *Revista Semestre económico*, 20(45), p 224-229.
- World Health Organization. (2013, 9 julio). *OMS | Planificación de la capacidad hospitalaria: desde la medición de existencias hasta el modelado de flujos*. Recuperado 25 de octubre de 2021, de <https://www.who.int/bulletin/volumes/88/8/09-073361-ab/es/>



Zaratiegu, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa
(Vol. VI)



ANEXOS

Anexos No.1 Ficha de Procesos Gestión de Ingreso a Pacientes de Covid-19

	FICHA DE PROCESOS GESTIÓN DE INGRESO A PACIENTES DE COVID-19
Responsable: jefe de la Mesa Coordinadora	
Objetivos: gestionar de forma eficiente las capacidades de ingreso disponibles en la provincia o municipio	
Subprocesos Flujo de camas, Sistema en Puesto de mando	
Entradas Recursos financieros Medios de trabajo Personal de apoyo Información Solicitud de pacientes	Proveedores Ministerio de Salud Pública Ministerio de Educación Superior Ministerio de Transporte
Salidas Respuesta a solicitud Control de la pandemia	Cientes Comunidad holguinera Paciente enfermo de COVID-19

Anexos No.1 Ficha de Procesos Gestión de Ingreso a Pacientes de Covid-19.
Continuación

Subproceso: Flujo de camas en Hospitales	
Responsable: Guardia Médica	
Objetivos <ol style="list-style-type: none"> 1. Registra y controla el ingreso de pacientes en el Hospital. 2. Controla el estado de las Camas 3. Gestiona la ubicación a través de la Mesa Coordinadora Provincial para pacientes ingresados cuya salud deteriore y necesiten ser atendidos en instalaciones con mayor grado de especialización. 4. Gestiona el transporte para pacientes 	
Registros Hoja de cargo Historia clínica	
Entradas Paciente con necesidad de ingreso en instituciones hospitalarias	Proveedores Ministerio de Salud Pública Ministerio de Educación Superior
Salidas Satisfacción del paciente	Clientes Comunidad holguinera Paciente enfermo de COVID-19
Indicadores Indicador de Eficacia: Número de pacientes recuperado Criterio: 100% Indicador de Eficiencia: Gestión eficiente de recursos	Riesgos Deficiente coordinación con la mesa coordinadora que provoca pacientes espontáneos en centros asistenciales Deficiente gestión de servicios de transporte
Subproceso: Sistema en Puesto de Mando	
Responsable: Jefe Puesto de Mando	
Objetivos <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar la información con el soporte informático en puestos de mando 	
Indicadores Indicador de Eficacia: Número de pacientes pendientes a confirmar en el sistema Criterio: 0 Indicador de Eficiencia: Ineficiencia del personal en el puesto de mando	

Riesgos

No se lista la fecha de ingreso del paciente

Problemas con la Validación de los datos

Los Roles de los usuarios de los Centros de Aislamientos y los Hospitales provinciales deben tener mayor autonomía a la hora de gestionar su centro. Debe de existir un superusuario en estas instituciones que permita:

Configurar usuarios (crear usuarios, cambiar la contraseña, designar roles, etc.)

Configurar su centro (eliminar camas del sistema, etc.)

En el sistema debe de existir varios roles de usuarios:

El usuario de Admisión no debe tener permiso para configurar camas de salas, ni crear salas ni camas nuevas.

Debe de existir un rol de usuario para el Médico de la Sala el cual le permita editar los campos de historia clínica del paciente pero que no tenga acceso a las configuraciones del centro

Debe de existir un rol de usuario que solo permita visualizar los datos que existen en el sistema sin poder editar. Este usuario lo utilizarían el personal que solo requiere la información (Los médicos en las discusiones de casos, la oficina de información, higiene para la visualización del resultado de los PCR, etc...)

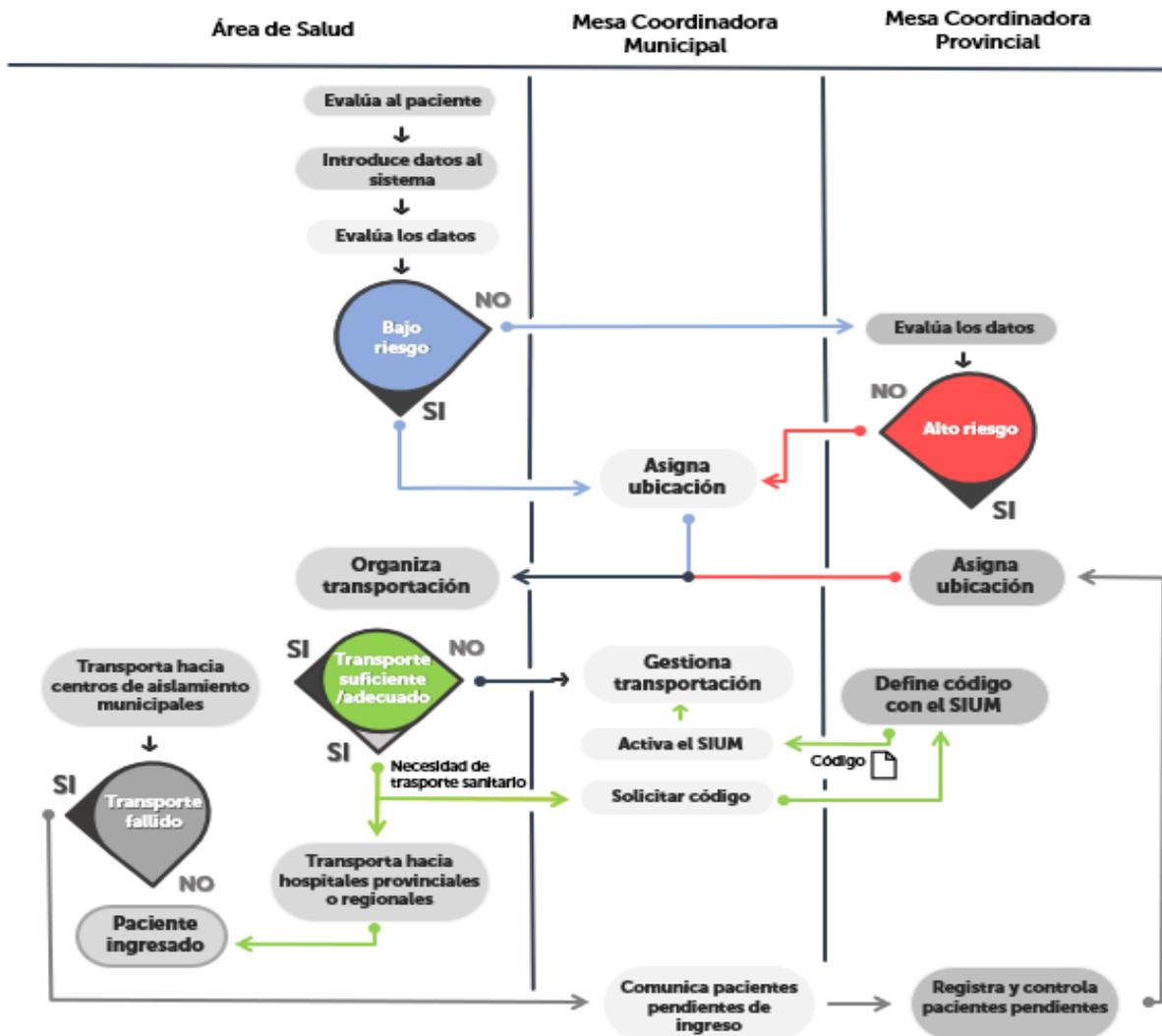
Se debe trabajar en la experiencia de usuario ya que la navegación entre páginas no es la óptima, ejemplo si un usuario tiene varias altas médicas para gestionarla debe entrar n... veces a la página de Altas médicas en vez de permanecer en esa página hasta que no exista altas que confirmar.

El sistema debe permitir visualizar las altas que tiene el Centro contribuyendo a la información oportuna.

La web diseñada para el cuadro de mando no muestra una información real ya que contabiliza los movimientos entre salas como nuevos ingresos.

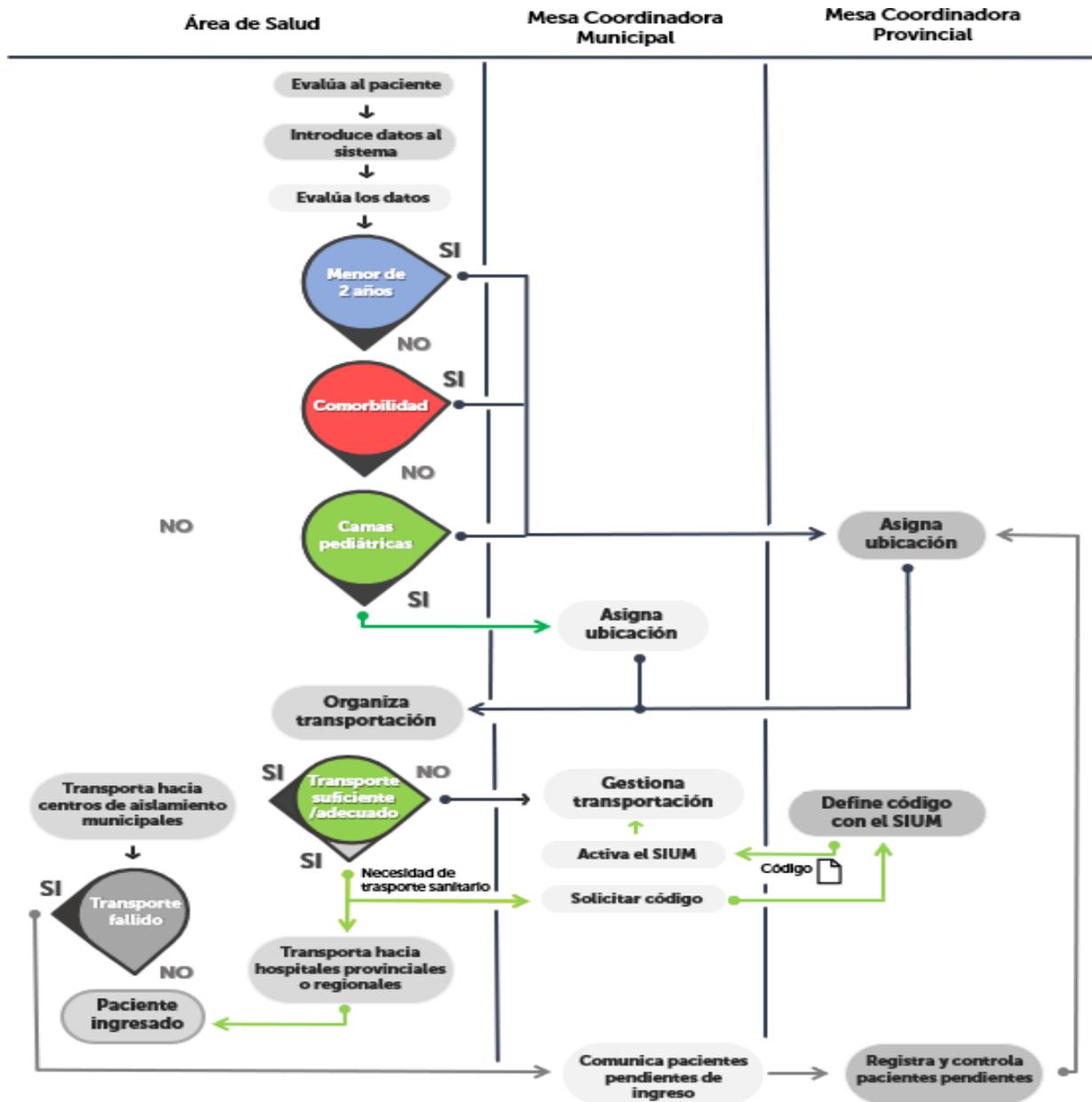
Anexos No.2 Flujograma General de los procesos

Flujo de Camas en Hospitales



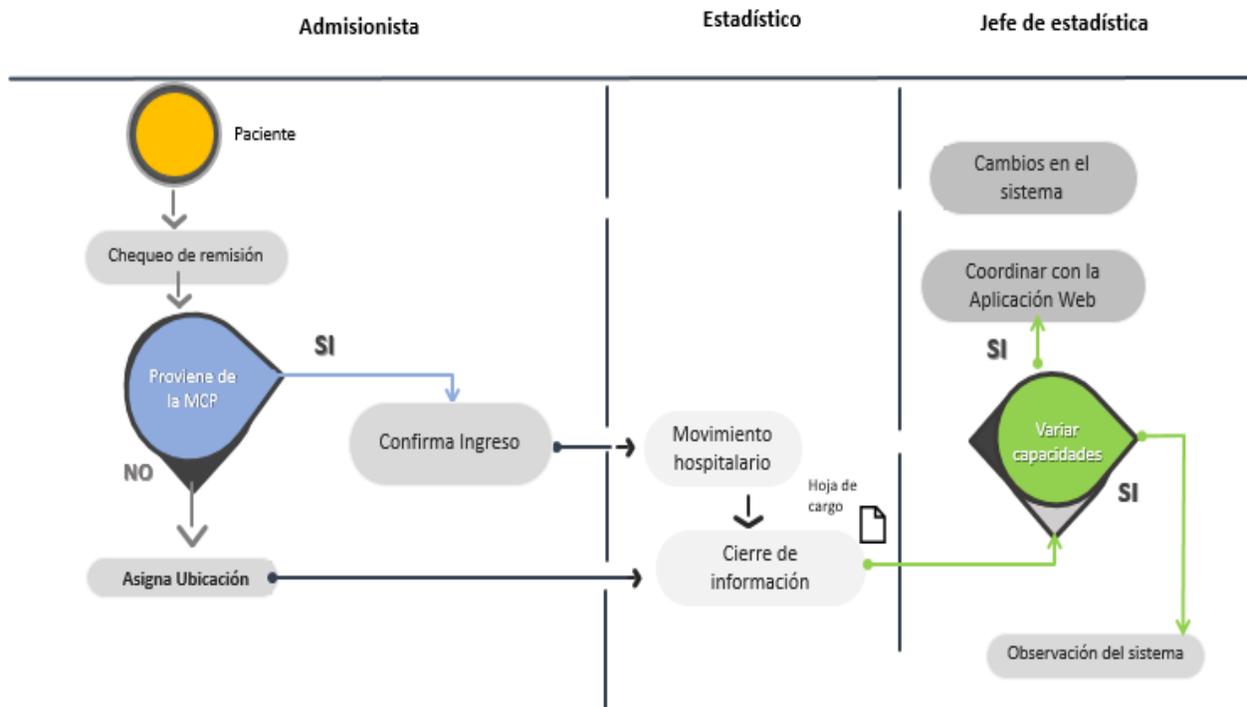
Anexos No.2 Flujograma General de los procesos. Continuación

Flujo de camas en Hospitales de pediatría



Anexos No.2 Flujograma General de los procesos. Continuación

Flujo de camas en Sistema de Puesto de mando



Anexos No.3 Portada Manual de procesos Gestión ingreso a Pacientes de Covid-19 en la Provincia Holguín.



MANUAL DEL PROCESO GESTIÓN INGRESO A PACIENTES DE COVID-19 EN LA PROVINCIA HOLGUÍN

INSTRUMENTO DE GESTIÓN PARA LAS MESAS COORDINADORAS

Autores: Colectivos de Profesores y estudiantes de la Carrera de Ingeniería Industrial

Holguín, 2021

