

**DESEMPEÑO DE LA GESTION POR PROCESOS EN LA COORDINACION DE  
COMPRAS Y CONTRATACIONES DE LA DIRECCION GENERAL DE  
ADMINISTRACION DEL MINISTERIO DE SALUD**

**XII Jornadas Nacionales del Sector Público**

**“Nuestros aportes ante los desafíos del futuro”**

---

**AUTOR: Cra. Leticia del Valle De la Vega**

**DESEMPEÑO DE LA GESTION POR PROCESOS EN LA COORDINACION DE  
COMPRAS Y CONTRATACIONES DE LA DIRECCION GENERAL DE  
ADMINISTRACION DEL MINISTERIO DE SALUD**

**XII Jornadas Nacionales del Sector Público**

**“Nuestros aportes ante los desafíos del futuro”**

---

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires,**

**30, 31 de agosto y 1° de setiembre de 2017**

## Indice

1.	RESUMEN PRELIMINAR	4
2.	INTRODUCCION	5
2.1.	Antecedentes	6
3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
3.1.	Coordinación de Compras y Contrataciones como área clave del proceso administrativo	9
4.	OBJETIVOS	10
4.1.	Objetivo General-	10
4.2.	Objetivos Específicos	10
5.	MARCO TEORICO	11
5.1.	Conceptos básicos: Sistemas de Gestión	11
5.2.	Gestión por Procesos	13
5.3.	Modelos de Gestión por Procesos	15
5.4.	Enfoque de la Gestión por Procesos en Instituciones Sanitarias	16
6.	MATERIAL Y METODO	17
7.	METODOLOGIA	17
8.	APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA DE GESTION POR PROCESOS EN LA COORDINACION DE COMPRAS DE LA DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION DEL MINISTERIO DE SALUD	22
8.1.	Análisis estratégico de la Organización	22
8.1.1	Consideraciones Generales	22
8.1.2.	Misión	23

8.1.3.	Visión	23
8.1.4.	Situación Institucional Actual	23
8.1.5.	Modelo Organizacional	23
8.1.6.	Actividades y Servicios	24
8.1.7.	Recursos Humanos	24
8.1.8.	Perfil de los Usuarios	25
8.1.9.	Objetivos Institucionales	26
8.1.10.	Análisis Externo e Interno- Matriz FODA	26
8.2.	FASE I: Análisis del Proceso	27
8.2.1.	Etapa 1. Formación del equipo de trabajo	27
	Etapa 2. Listado de los procesos institucionales.	
8.2.2.	Clasificación de los Procesos y Confección del mapa de Procesos Institucionales	27
8.2.3.	Etapa 3. Identificación de los Procesos Relevantes	28
8.2.4.	Etapa 4. Selección de procesos claves para la mejora	29
8.3.	FASE II: Diseño del Proceso	30
8.3.1.	Etapas 5 y 6: Nombrar responsable del proceso Gestión de compras y contrataciones y su equipo de trabajo	30
8.3.2.	Etapa 7: Definición del Proceso	30
8.3.3.	Etapas 8 y 9: Confección del Diagrama As-Is y Análisis del valor añadido	33
8.3.4.	Etapas 10: Establecer indicadores	34
8.4.	FASE III: Implementación, seguimiento y control	35
9.	CONCLUSIONES	37
	BIBLIOGRAFIA	39

## **RESUMEN**

El desafío actual de la Administración Pública como herramienta para el control, y especialmente del Ministerio de Salud Pública de La Rioja, a través de la Dirección General de Administración debe estar orientado a la Utilización de un Modelo, que contemplando los cambios tecnológicos ( revolución tecnológica basada en la información), cambios en el ciudadano (necesidades que evolucionan y ciudadanos más exigentes) y cambios en el entorno, entornos complejos, muchos agentes implicados y necesidades de innovación que transformen el Modelo de gestión tradicional, jerárquico, burocrático, de gestión por normas, con concentración de decisiones, manual, por un sistema de gestión participativo, de liderazgo compartido, de gestión proactiva, de decisiones compartidas, de búsqueda de la eficiencia y eficacia y fundamentalmente de gestión humana compleja, integralidad (compromiso), empoderamiento e iniciativa.

A tal fin, en el presente trabajo, se estudia el DESEMPEÑO EN LA GESTION de la Coordinación de Compras y Contrataciones de la Dirección General de Administración del Ministerio de Salud utilizando el Modelo de Gestión por Procesos y la metodología propuesta por los autores Nogueira Rivera y Hernández Nariño.

Se realizó una investigación de carácter descriptivo de la situación socio-sanitaria de la provincia, la atención que debe brindar el Ministerio de Salud a la población y las herramientas que el mismo dispone para llevar a cabo dicha tarea, específicamente en el Área Administrativa.

## **2- INTRODUCCION**

Las instituciones públicas y en particular las prestadoras de servicios de salud están alcanzadas actualmente por cambios constantes, de orden tecnológico y metodológico.

Hoy, no solo debemos dar respuesta, en torno a la Eficiencia y Calidad, sino considerar que las relaciones humanas, son más importantes, cada día, y nos obligan a tomar Modelos de Gestión que incluyan también el concepto de Equidad.

La modernización del Estado requiere adaptar el viejo modelo de gestión a los nuevos desafíos, por lo que todavía no existiría un modelo consolidado para el Estado. Bajo este nuevo enfoque de Administración Pública, los Ministerios, Secretarías y en general las distintas organizaciones deben responder a las demandas y necesidades de la ciudadanía, generando mejoras en los procesos productivos de bienes y servicios, de interés público.

En el Ministerio de Salud de la provincia de La Rioja, y específicamente en la Dirección General de Administración, los procesos administrativos y operativos son múltiples, necesarios para el funcionamiento de la administración de los 33 hospitales ubicados en toda la provincia que forman parte de él.

Es por ello, que resulta necesario desarrollar en profundidad capacidades personales para administrar esta organización sanitaria, mediante la utilización eficiente de los recursos, reforzando de relaciones de compromiso y confianza entre sus miembros, la colaboración con otras organizaciones y entre los distintos niveles de atención y administración sanitaria, transformando la organización.

## 2.1. Antecedentes

El Ministerio de Salud Pública de La Rioja, forma parte con los Ministerios de Gobierno, Justicia y Derechos Humanos, de Hacienda, de Educación, Ciencia y Tecnología, de Producción y Desarrollo Local y de Desarrollo Social de los seis Ministerios, que conforman con el Gobernador y las distintas Secretarías, Subsecretarías y Entes orgánicos, el Poder Ejecutivo de la Provincia, ratificados por Ley de Ministerios 8240/2008.

El Ministerio de Salud Pública debe orientar su acción y prevención a los 18 (dieciocho) departamentos de la Provincia (Figura 1), que tienen una superficie total de 89.680 km<sup>2</sup>, 297.651 habitantes al censo preliminar realizado en el año 2.008 y según el censo realizado en el año 2010 la población de la provincia ascendía a 331.847 habitantes, siendo su densidad poblacional al año 2011 de 3,70 hab/km<sup>2</sup>.

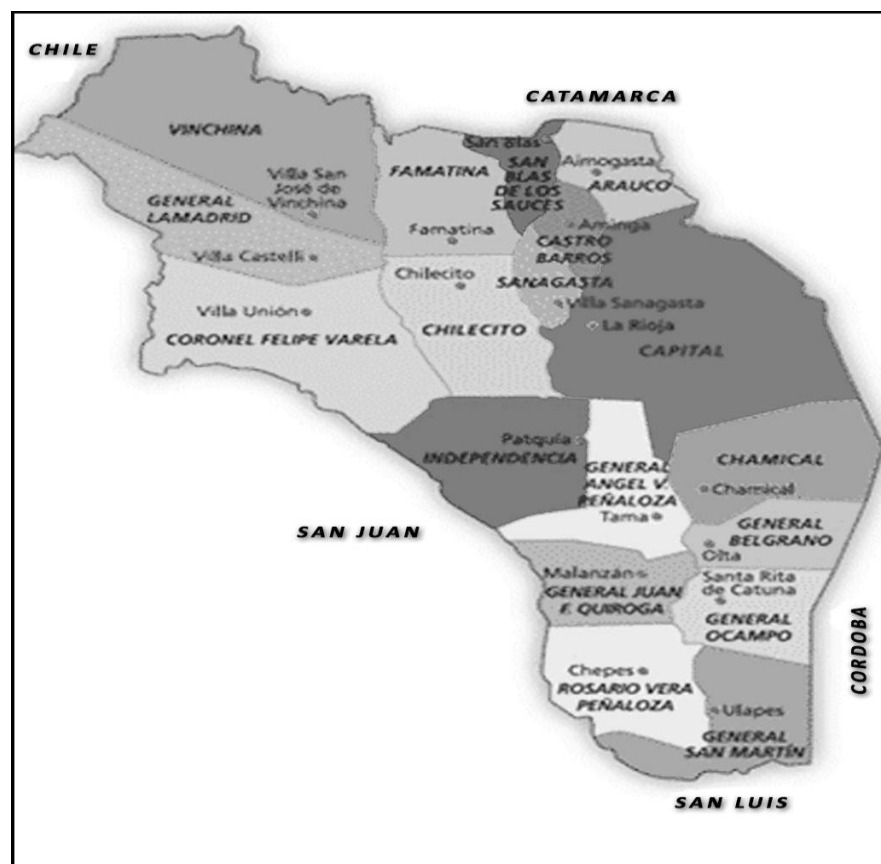


Figura 1

En el año 2008, se realizó por instrucciones de la Gobernación de la Provincia un Censo Provincial de Población, Hogares y Viviendas, con el fin de planificar la política de gobierno de los próximos años.

Según dicho Censo, la población tiene la siguiente distribución según su cobertura social y según la Institución a la que concurre para atender su salud:

<b>Con obra social</b>	<b>Mutual-prepaga</b>	<b>Plan y seguros públicos</b>	<b>Servicios de emergencia</b>	<b>No paga</b>	<b>No sabe- No contesta</b>	<b>TOTAL</b>
165.044	13.152	1.025	2.642	104.997	4.733	291.593

Tabla 1

<b>CPS/ Sala de emergencia</b>	<b>Hospital</b>	<b>Consultorio privado</b>	<b>No se atiende</b>	<b>No sabe- No contesta</b>	<b>TOTAL</b>
45.948	116.411	120.745	6.081	2.392	291.577

Tabla 2

En la información indicada en las Tablas 1 y 2, no se incluye datos de Nonogasta, por lo que la población total de la provincia de La Rioja es menor a la presentada en la página 13.

Para cubrir la demanda estimada, el Ministerio cuenta con una Estructura Funcional conformada por la Señora Ministro de Salud, la Señora Secretaria de Salud, y demás Subsecretarías y Direcciones generales tienen que cubrir la

DESEMPEÑO DE LA GESTION POR PROCESOS EN LA COOR. DE COMPRAS Y CONTRATACIONES DE LA D.G.A. DEL MINISTERIO DE SALUD



demanda preventiva y asistencial de las 6 (seis) Regiones Sanitarias (Figura 2). Estas regiones están conformadas por 31 (Treinta y Un) Hospitales, clasificados de acuerdo a su población y grado de complejidad en:

- 5 (cinco) Hospitales Zonales en la Ciudades de Aimogasta, Chilecito, Villa Unión, Chamental y Chepes
- 15 (quince) Hospitales Distritales en la Localidades de Los Robles, Anillaco, Famatina, Campanas, Pituil, Guandacol, Villa Castelli, Vinchina, Olta, Milagro, Catuna, Tama, Ulapes, Malanzan y Portezuelo
- 11 (once) Hospitales Seccionales en las Localidades de Sanagasta, Patquia, Villa Mazan, Pinchas, Nonogasta, Sañogasta, Vichigasta, Pagancillo, Chañar, Punta de los Llanos y Desiderio Tello.
- 23 (veintitrés) Centros Primarios de Salud en la Ciudad Capital y 174 (ciento setenta y cuatro) Centros Primarios de Salud, en el Interior de la provincia.

Conformando una amplia red sanitaria pública provincial que da cobertura medico asistencial a todos los pacientes, en general que carecen de obra social, destacando que en el interior de la provincia también la cobertura llega a pacientes con obra social.

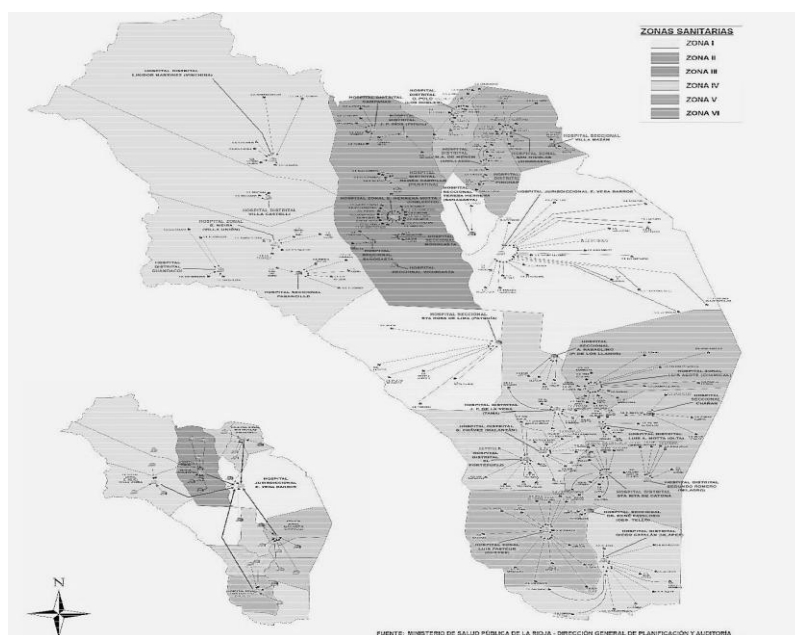


Figura 2

### **3- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En las Instituciones públicas, la situación actual que presentan es burocrática, existen problemas de duplicidad de registros, procesos repetitivos, muy normalizados, demasiados lentos, los que ocasionan gastos innecesarios, pérdidas de tiempo e insatisfacción de los pacientes y de la comunidad.

Pudiéndose advertir la falta de conocimiento del nivel de desempeño de todos los procesos administrativos y operativos que se desarrollan en la Dirección General de Administración del Ministerio de Salud de La Rioja, especialmente en áreas claves como la Coordinación de Compras y Contrataciones.

#### **3.1. Coordinación de Compras y Contrataciones como Área clave del Proceso Administrativo**

La Dirección General de Administración, tiene a su cargo distintas áreas o coordinaciones, quienes desarrollan múltiples procesos administrativos claves para el funcionamiento del Ministerio de Salud.

La Coordinación de Compras y Contrataciones es una de las áreas citadas y tiene como objetivos: planificar, optimizar y agilizar las compras, contrataciones y locaciones de bienes y servicios, controlando el desarrollo contractual y verificando el agrupamiento de los pedidos de la misma índole, con el fin de obtener las mejores condiciones de calidad y precio, garantizando la transparencia y buena administración de los recursos públicos.

Los procesos de gestionar oportuna y eficientemente el abastecimiento de bienes y servicios requeridos por todos los hospitales, centros primarios de salud y áreas programáticas que conforman el Ministerio de Salud permitirán el efectivo funcionamiento y operatividad administrativa; reflejado en una prestación de

servicios de salud de calidad, destinada principalmente a la población de escasos recursos y carente de obra social de la provincia de La Rioja.

## **.4- OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo general**

Analizar el desempeño de los procesos de la Coordinación de Compras y Contrataciones de la Dirección General de Administración del Ministerio de Salud, mediante la metodología de Gestión por Procesos.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Describir la gestión por procesos como una herramienta o medio, que permita describir, estabilizar, comprender y documentar los procesos de gestión de una organización.
- Describir y analizar los procesos que se desarrollan en la Dirección de Administración del Ministerio de Salud y en la Coordinación de Compras y Contrataciones.
- Identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo en la organización.
- Análisis estratégico del proceso clave seleccionado.
- Evaluar los alcances y limitaciones de la aplicación de la Gestión por procesos en la Coordinación de Compras y Contrataciones dependiente de la Dirección General de Administración del Ministerio de Salud.

## 5- MARCO TEORICO

### 5.1. Conceptos básicos: Sistemas de Gestión

Todas las organizaciones, especialmente las sanitarias requieren de un Sistema de Gestión, que le ayude a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.<sup>1</sup> (Figura3)

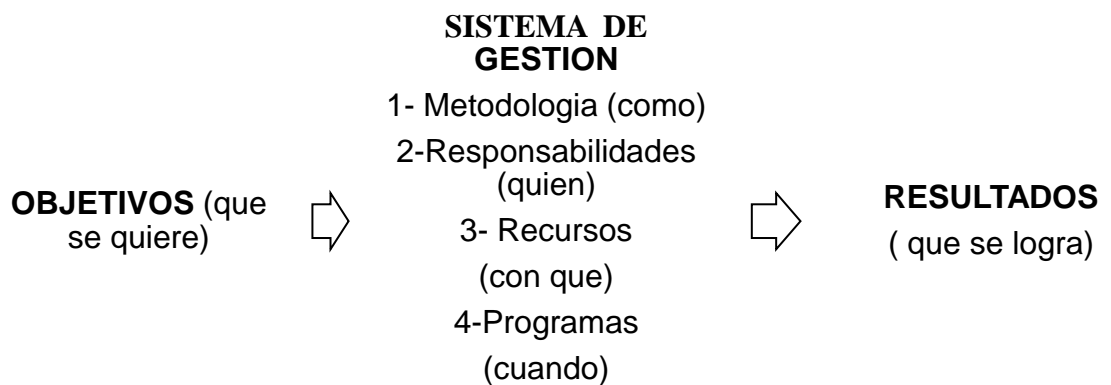


Figura 3

Respecto a los Sistemas de gestión actuales podemos analizar:

El Sistema de gestión tradicional, centrado en las estructuras organizativas tradicionales, en la definición y evaluación de los puestos de trabajo, muy burocrático, estático, teniendo en cuenta la organización interna y su administración.

El Sistema de Gestión por procesos, que es la forma de gestionar dinámicamente toda la organización basándose en los procesos. Teniendo estos PROCESOS, una secuencia de ACTIVIDADES orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. Por tanto, la organización está

---

<sup>1</sup> Beltrán Sanz J. y otros- 2002- Guía para una gestión basada en procesos- Fundación Valenciana de la calidad- España-

consciente de las necesidades de sus clientes y para eso trabaja. Los enfoques de gestión por procesos difieren sustancialmente de los sistemas de gestión tradicionales (Figura 4) y esta diferencia está marcada, si prestamos atención, a la forma en que se organizan y se dirigen.<sup>2</sup> De ello surgen algunas diferencias entre Organización por procesos y Organización funcional tradicional: - Procesos: de complejos a simples, - Actividades: de simples a complejas, - Indicadores: de desempeño o resultados, - Personal: de controlado a facultado, - Directivo: de controlador a entrenador/Líder.<sup>3</sup>

<b>Sistema de gestión tradicional</b>	<b>Sistema de gestión por procesos</b>
Organización por departamentos, áreas especializadas o niveles	Organización orientada a los procesos
Autoridad basada en direcciones por niveles o departamentos	Autoridad basada en de proceso
Burocracia y centralización de decisiones	Flexibilidad y descentralización
Principio de jerarquía y control	Principio de autonomía y autocontrol
Papel del gestor enfocado al control y la vigilancia	Papel del gestor enfocada al apoyo y supervisión
La cuestión es cómo hacer correctamente las cosas	La cuestión es cómo hacer correctamente las cosas correctas
Las mejoras alcanzan sólo al departamento o área de trabajo	Las mejoras trascienden las áreas de trabajo e incluso los diferentes niveles

Figura 4

La finalidad de la Gestión por Procesos es hacer compatible la mejora de la satisfacción del usuario con mejores resultados Organizacionales. Estos se logran con una gestión de Calidad.

La gestión de la calidad tiene predominio del trabajo en equipo, la abolición de las jerarquías, la transferencia de ideas desde la base a la cúpula y otros

<sup>2</sup>Lleras Muñoz, S.- 2002- S. Gestión por procesos: su utilidad en Atención Primaria- Semergen

<sup>3</sup> H.J. Harrington. 1994. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Ed. Mac-Graw Hill

elementos que propician este clima participativo. La incorporación de las decisiones de los empleados a las decisiones organizativas forma parte de la participación interna.<sup>4</sup>

## 5.2. Gestión por Procesos

La gestión por procesos es una herramienta de gestión de la calidad que se apoya en la idea de que la mejor manera de avanzar y mejorar el funcionamiento de cualquier organización es a través de sus procesos. Los procesos representan el funcionamiento de una empresa y, por tanto, si desconocemos éstos difícilmente podemos introducir mejoras en la misma. Como se suele decir cuando hablamos de calidad: “No se puede mejorar lo que no se conoce”.

Por tanto, la gestión por procesos se centra en el análisis y conocimiento exhaustivo de los diversos procesos que intervienen en una organización dirigido a un doble objetivo: por un lado, optimizar los recursos para garantizar la máxima eficiencia, y por otro lado, mejorar el nivel de resultado de cara a elevar el nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

El Sistema de Gestión por Procesos consiste en un sistema cuyos elementos principales son: Los procesos claves, La coordinación y el control de su funcionamiento.-La gestión de su mejora.<sup>5</sup>

Las Normas Internacionales ISO 9000:2000, establece definiciones esenciales relacionadas con este concepto:

**PROCESO:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

---

<sup>4</sup> Parrado, S. y Colino, C.. La participación ciudadana en los servicios públicos de Máster en Gerencia Publica- pág. 15- Módulo XI- FIIAPP

<sup>5</sup> Rojas Moya, J.. 2007. Gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud. Ed. Eu med.net-.

PROCEDIMIENTO: forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. PROYECTO: proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos. PRODUCTO: resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.

La gestión por procesos es una técnica de gestión de la calidad que tiene sentido en aquellos sistemas de gestión inspirados en los principios de la calidad total. Edward Obeng (Académico inglés) recomienda a todas las personas que trabajan en cualquier organización que se formulen las siguientes preguntas:

- ¿Por qué hago esta tarea?-¿Dónde la hago?-¿Cuándo y durante cuánto tiempo?-¿Qué otras personas participan en la ejecución de la tarea?-¿A quién afecta esta tarea dentro y fuera de la empresa?-¿Qué recursos empleo?-¿Qué información necesito para ejecutarla?

La respuesta a estas preguntas, y alguna otra, es la mejor definición de la gestión por procesos. Añadamos una última cuestión que completa el cuadro: ¿puedo hacerla mejor: acortar los tiempos, disminuir o eliminar la burocracia o incluso rediseñar completamente la tarea? ¿Qué puedo aprender de otras personas o equipos que realizan tareas similares?

La gestión por procesos permite orientar las actividades que realizan las personas hacia otras personas de la organización o hacia los clientes externos, incluye todas aquellas técnicas que permiten identificar, definir, documentar, controlar y mejorar los procesos que tienen lugar en una organización. La clave para

comprender la gestión por procesos está en pensar en lo que hacemos y preguntarnos por qué y para quién, y no sólo cómo lo hacemos.

### 5.3. Modelos de Gestión por Procesos

Las **normas ISO (International Standardization Organization)** se componen de una serie de normas que permiten establecer requisitos relativos a un Sistema de Gestión de la Calidad.

Encontramos la versión ISO 9000:2000, se refieren a “Sistemas de Gestión de la Calidad, Fundamentos y Vocabulario”, la versión ISO 9001:2000 a “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos” y la versión ISO 9004:2000 destaca los “Sistemas de Gestión de la Calidad y las directrices para la mejora del desempeño.

Las Normas ISO 9000:2000, se basa en la aplicación de 8 principios característicos de la Gestión de la Calidad:

- Organización enfocada al cliente,*
- *Liderazgo,*
- Participación de todo el personal,*
- *Enfoque a procesos,*
- Enfoque del sistema hacia la gestión, -*
- La mejora continua,*
- Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones*
- *Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.*

Todos estos principios buscan elevar la satisfacción de los clientes a partir de la gestión, diseño y mejora de los procesos que constituyen las organizaciones.



El **modelo de gestión de la Calidad Total o TQM (Total Quality Managment)** está enfocado considerando la perspectiva del cliente interno y externo, permitiendo la mejora continua. En el TQM hay tres modelos desarrollados: Modelo Deming (Japón), Modelo Malcom Baldrige (E.E.U.U.) y Modelo EFQM (Europa).<sup>6</sup>

El **modelo de excelencia empresarial de la EFQM** (European Foundation for Quality Management – Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), se considera a sí mismo como un marco de trabajo no-prescriptivo que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. En esta línea, el modelo se fundamenta en que los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad (en definitiva, los diferentes grupos de interés) se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos, y los procesos

#### **5.4. Enfoque de la Gestión por Procesos en Instituciones Sanitarias**

En las organizaciones sanitarias públicas los sistemas de gestión se han centrado tradicionalmente, en el cumplimiento de la legislación y en «administrar» los recursos disponibles. Todavía esta cultura de administración y control forma parte del comportamiento habitual en las organizaciones sanitarias. En realidad, parte de la creencia de que las “empresas sanitarias” no son gestionables en la misma medida en que lo son las empresas que se desenvuelven en mercados competitivos y de los objetivos y métodos de trabajo de la Administración, en la que tradicionalmente han primado los principios garantistas con el fin de satisfacer las necesidades básicas de los ciudadanos.

---

<sup>6</sup> Fonzalida, N- Tesis: Implementación de Sistema de Gestión por procesos en el Área quirúrgica una institución sanitaria de la ciudad de Córdoba-Escuela de Salud Pública-Facultad de Ciencias Médicas-UNC

En la Administración Pública, debido al papel social que tiene asignado, lo que cuenta es el respeto a la norma (tanto derivadas de la legislación vigente como de los principios éticos de la profesión), por encima del cumplimiento de objetivos o la satisfacción de las expectativas de los usuarios.

Sin embargo, los cambios sociales, económicos y tecnológicos exigen nuevas respuestas por parte de los servicios públicos, que se encuentran en muchas ocasiones desbordados ante la cantidad y calidad de las demandas de los usuarios, y que exigen un ejercicio de adaptación de los sistemas de gestión, que en la Administración Pública, y en los servicios sanitarios públicos en particular, tienen una historia relativamente reciente.

Sin duda una Organización con equipos de procesos altamente autónomos es más ágil, eficiente, flexible y emprendedora que las clásicas organizaciones funcionales burocratizadas. Además está más próxima y mejor apuntada hacia el usuario. La gestión por procesos ha mostrado que los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados, se gestionan como un proceso.

## **6- MATERIAL Y METODO**

La investigación es de carácter descriptivo de corte transversal y retrospectivo en la Coordinación de Compras y Contrataciones dependiente de la Dirección General de Administración del Ministerio de Salud.

## **7- METODOLOGIA**

El estudio de la gestión por procesos ha denotado la existencia de varias metodologías. Analizando lo factible que resulta la Gestión por Proceso en una institución sanitaria, se hace necesaria la implementación de una metodología que

DESEMPEÑO DE LA GESTION POR PROCESOS EN LA COOR. DE COMPRAS Y  
CONTRATACIONES DE LA D.G.A. DEL MINISTERIO DE SALUD

permita elevar el grado de satisfacción de los clientes y la mejora de las interrelaciones entre los procesos de la institución. Para poder definir la metodología de trabajo se realizó una búsqueda bibliográfica, la cual arrojó como resultado un total de 10 metodologías descritas en la Tabla 3 y que fueron diseñadas por diferentes autores y organizaciones tanto nacionales como internacionales.<sup>7</sup>

1. Geary R. y Alan B.(1995). Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart.
2. Galloway D.(1998).Mejora Continua de Procesos. Cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujo y análisis de tareas.
3. Sedes J.M. (1995). Aplicación del análisis coste-valor, como herramienta de priorización, en la gestión y mejora de procesos. AIRTELMÓVILS.A.
4. Vialog Group Communications. (2004). Procedimiento de mejoramiento de proceso.“Introduction to Process Redesign”.
5. Hernández A. y Lemus H. (2001). Enfoque por procesos. Confección y aplicación de un Procedimiento en la industria del Ocio.
6. Torres A. (2002). Gestión de procesos en el Hosp. Universitario 12 de Octubre.
7. Román M. E. (2006). La Gestión por Procesos. Su implementación e importancia en la práctica empresarial. 2006.
8. Beltrán J.(2002). Como enfocar a procesos un Sistema de Gestión.
9. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. MINTUR. (2001) Metodología para una Gestión por Procesos.
- 10.Hernández Nariño, A. (2005) .Metodología para la Gestión por procesos en una entidad Hospitalaria.

---

<sup>7</sup> Jardines Ochoa, M- Tesis: Metodología para introducir el enfoque por procesos en el marco de la gestión hospitalaria-2012- Facultad de Ingeniería Industrial

PASOS DE LAS METODOLOGÍAS	AUTORES										%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Seleccionar un equipo de trabajo.	X	X					X			X	40
Identificar objetivos de mejoramiento (asunto crítico).	X		X	X	X						40
Listado de los procesos de la empresa.	X				X	X	X	X		X	60
Seleccionar los procesos a analizar.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Caracterizar el proceso. (Mapa de procesos, propietario, entradas, salidas, actividades, misión, clientes, normas indicadores, costos, tiempos de ciclo).	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Analizar el funcionamiento del proceso y determinar campos de reserva	X	X	X	X	X	X	X	X		X	90
Recomendar cambios (Proceso mejorado).	X		X	X	X			X	X		60
Evaluar beneficios y costos de las mejoras			X	X						X	30
Plan de implementación	X		X	X	X		X	X	X		70
Plan de seguimiento control.			X				X	X			30

Tabla 3: Comparación entre las metodologías de diferentes autores para la introducción y mejora del enfoque por proceso

Se realizó un análisis general de todas las metodologías encontradas con el fin de establecer puntos de contacto entre las mismas para finalmente diseñar una que guiara el trabajo hacia la introducción del enfoque por procesos adecuada.<sup>8</sup>

Los criterios de convergencia entre los diferentes autores analizados son: la selección y la caracterización del proceso en estudio, coincidiendo en un 100%. Esto demuestra la importancia que se le da a la correcta selección del proceso y al empleo de las técnicas adecuadas para el análisis del mismo. La mayoría de las fuentes consultadas, consideran importante el análisis del proceso y la determinación de los campos de reservas común 90% y el plan de

<sup>8</sup> Jardines Ochoa, M- Tesis: Metodología para introducir el enfoque por procesos en el marco de la gestión hospitalaria- 2012- Facultad de Ingeniería Industrial

implementación con un 70%. Como aspectos críticos, a los cuales los autores no les dan mucha importancia, se encuentran la evaluación de los beneficios y costos de mejoras, el plan de seguimiento y control e identificar objetivos de mejoramiento (asunto crítico).

La introducción de una metodología con Enfoque por Proceso en una empresa debe primeramente definir el asunto crítico de la misma, pues a partir de este se comienza el rediseño del proceso, también debe contemplar el análisis de los costos porque precisamente se hace, entre otros aspectos, para elevar la eficiencia cualquiera sea la organización. Por otra parte, el seguimiento y control de la misma debe realizarse para corregir errores y aprovechar la retroalimentación en el proceso.

La metodología propuesta por Nogueira Rivera<sup>9</sup> (2002) y Hernández Nariño<sup>10</sup> (2005), se destaca por la integración de herramientas desarrolladas para los fines mencionados anteriormente; como es el caso de los diagramas As-Is, el valor añadido y una nueva dimensión en la matriz de Amozarrain para la selección de procesos; tiene en cuenta como premisas fundamentales para el desarrollo de la Gestión por Procesos el liderazgo, la formación y la innovación. Esta metodología es probadamente adaptable a las condiciones específicas de cada organización pues es aplicada en diferentes empresas con buenos resultados.<sup>11</sup> Las instituciones de salud han asimilado también la utilización de diversas herramientas de gestión debido a su creciente preocupación por elevar la calidad del

---

<sup>9</sup>Nogueira Rivera, D., Ingeniera industrial. Dra. En Ciencias Técnicas. Máster en gestión y producción. . Máster en Administración de empresas. Investigadora de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Cuba

<sup>10</sup>Hernandez Nariño, A.. Ingeniera industrial. Máster en Administración de empresas. Investigadora de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Cuba

<sup>11</sup> Hernández Nariño, A.,- Nogueira Rivera, D.- Herramientas para la gestión por procesos en la actividad hospitalaria- Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Cuba

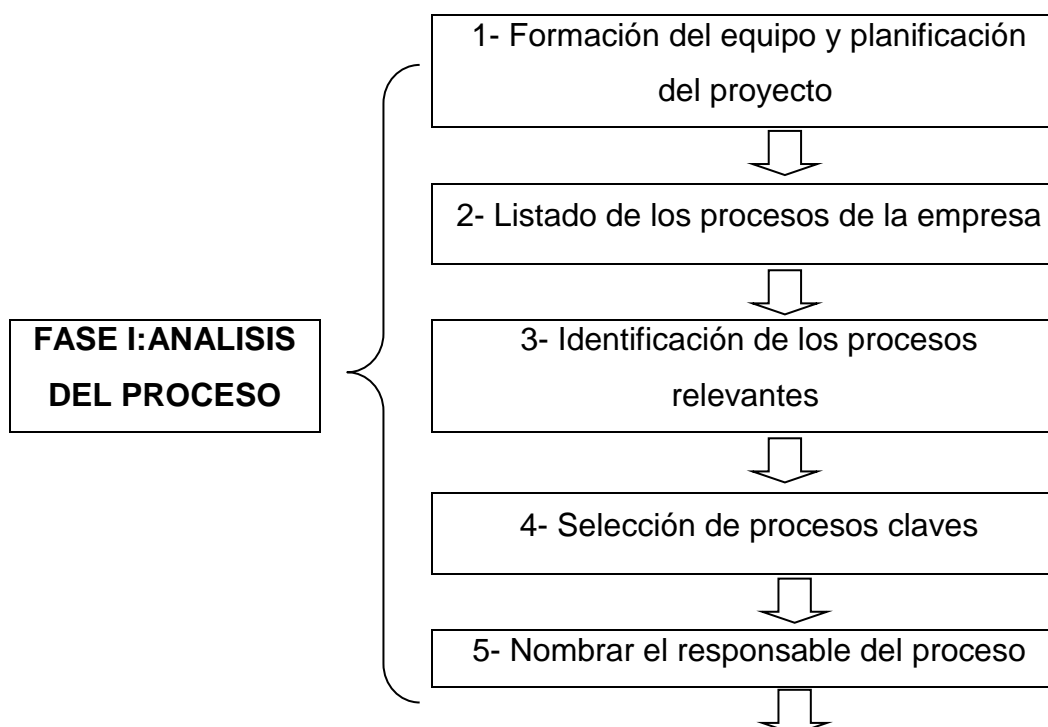
servicio que brindan y por consiguiente aumentar la satisfacción de los pacientes y profesionales de la salud.

En consecuencia, la aplicación de esta metodología se ha extendido hacia esta actividad; tal es el caso de una institución hospitalaria donde se instrumentó la Gestión por Procesos con la incorporación de diversas herramientas como el análisis del valor añadido para detectar aquellas actividades que no aportan valor para su posterior eliminación, minimización u optimización.

Concluyendo, esta metodología se utiliza para el caso del presente análisis en 3 (tres) FASES:

- Análisis estratégico de la organización
- 1. FASE I: Análisis del proceso.
- 2. FASE II: Diseño del proceso.
- 3. FASE III: Implementación, seguimiento y control.

Estas fases comprenden 12 pasos metodológicos, que se detallan a continuación en la Figura 5, y que serán aplicados en nuestra organización.



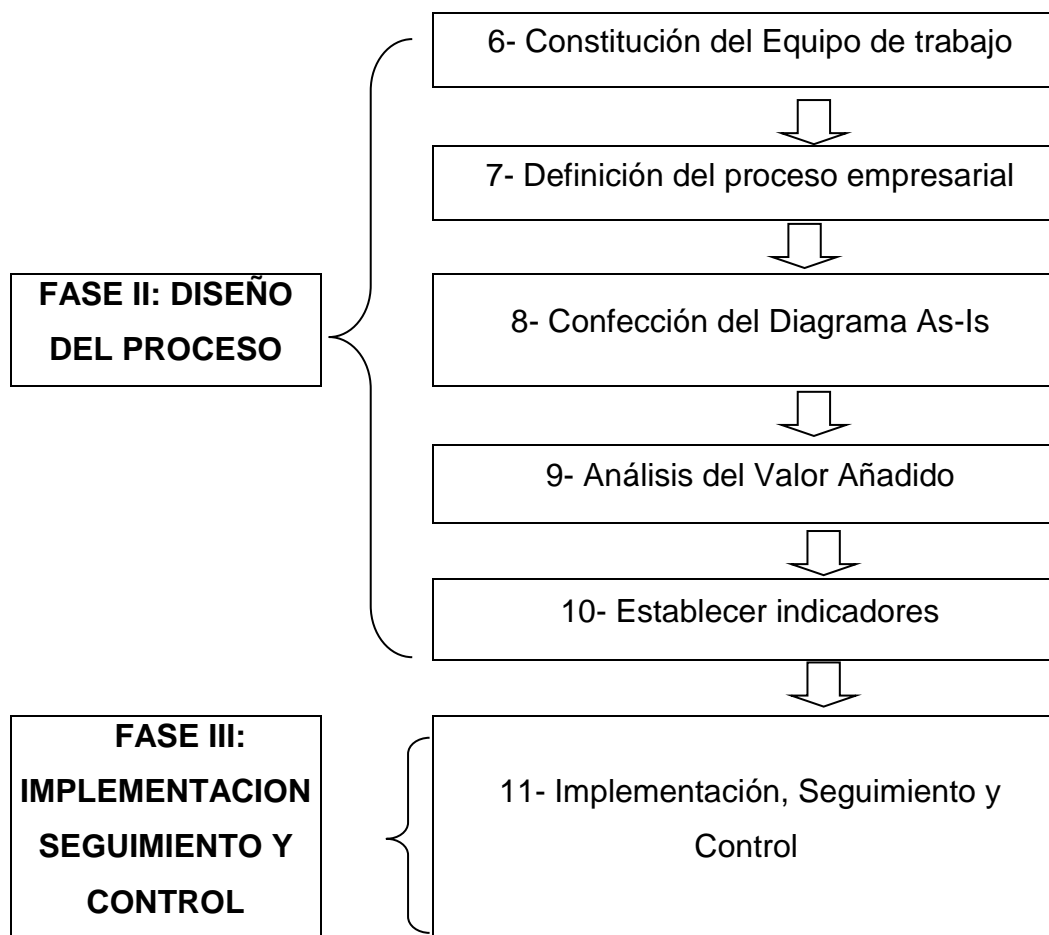


Figura 5: Metodología de Nogueira Rivera Dianelys

## 8- APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA DE GESTION POR PROCESOS EN LA COORDINACION DE COMPRAS DE LA DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION DEL MINISTERIO DE SALUD

### 8.1. Análisis estratégico de la Organización

#### 8.1.1. Consideraciones Generales

La Dirección General de Administración es un área de vital importancia para el Ministerio de Salud puesto que es una combinación de personas, procesos y recursos, cuyo propósito es definir, dirigir y supervisar la planificación y la implementación de operaciones de carácter económico, financiero y administrativo de la institución, de acuerdo al presupuesto general de la misma y a las leyes

vigentes, garantizando la transparencia, agilidad de procesos y eficiencia en la administración de los recursos públicos.

### **8.1.2. Misión**

Organización administrativa- contable comprometida con el Sistema de Salud Pública, en la tarea de coordinar las acciones para la plena y adecuada utilización de los recursos.

### **8.1.3. Visión**

Desarrollar procesos administrativos ágiles, dentro del marco normativo vigente, con una adecuada utilización de los recursos materiales, económicos y financieros y una continua capacitación de los recursos humanos, para lograr personal comprometido y de excelencia en todas las áreas funcionales relacionadas con la administración, con el fin de garantizar la continuidad de servicios de promoción, prevención y asistencia sanitaria, satisfaciendo los requerimientos de las distintas organizaciones del sistema de salud.

### **8.1.4. Situación Institucional Actual**

En la actualidad, los procesos administrativos fundamentales para nuestra organización no son lo suficientemente ágiles, EN NINGUNA DE LAS COORDINACIONES, dependientes de la DGA, las causas posibles son múltiples, pero la más relevante y que no nos deja ver más allá, es el día a día: comprar ya, pagar ya, entregar ya, en fin falta de previsibilidad interna.

### **8.1.5. Modelo Organizacional**

La Dirección General de Administración es una organización formal, centralizada, lineal, está dividida en Coordinaciones (Figura 6), cuyo personal encargado cobra un adicional por la responsabilidad que surge de la tarea a cargo. También dependen de la Dirección General de Administración Áreas como,



Patrimonio, Maestranza y Transporte, cuyos encargados no perciben adicional remunerativo alguno. Actualmente, su modelo de gestión es tradicional.

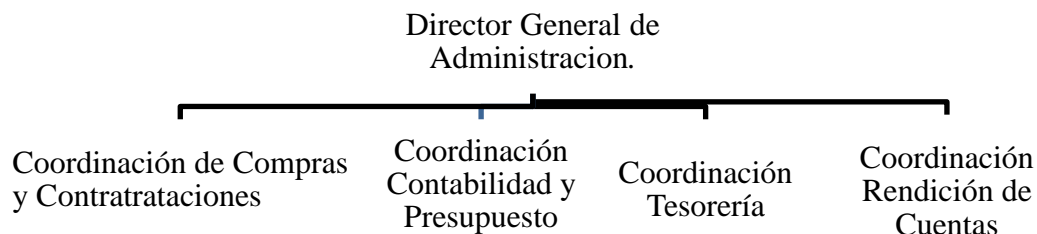
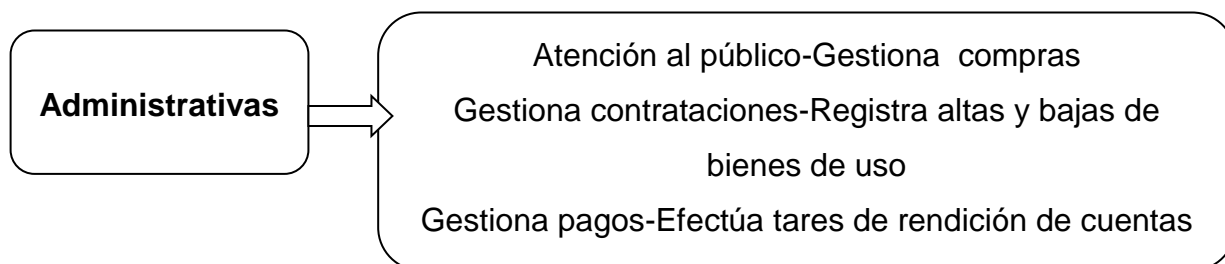


Figura 6

### 8.1.6. Actividades y Servicios

La Dirección General de Administración realiza actividades de Capacitación y Administrativas conforme se detallan en la Figuras 7 y 8.



.Figura 7

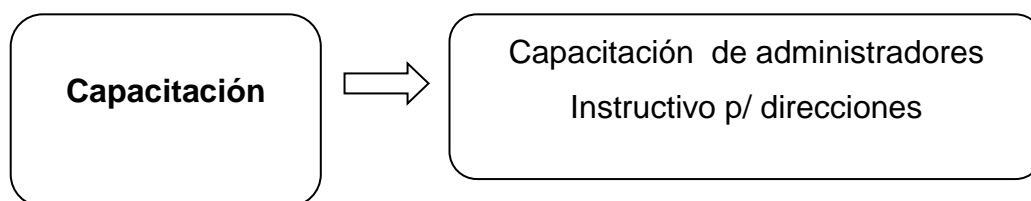


Figura 8

### 8.1.7. Recursos Humanos

En la Dirección General de Administración trabajan 79 personas distribuidas según Figuras 9 y 10. La Coordinación de Compras y Contrataciones dispone de 12 agentes, lo que representa el 15 % del personal total de la DGA.

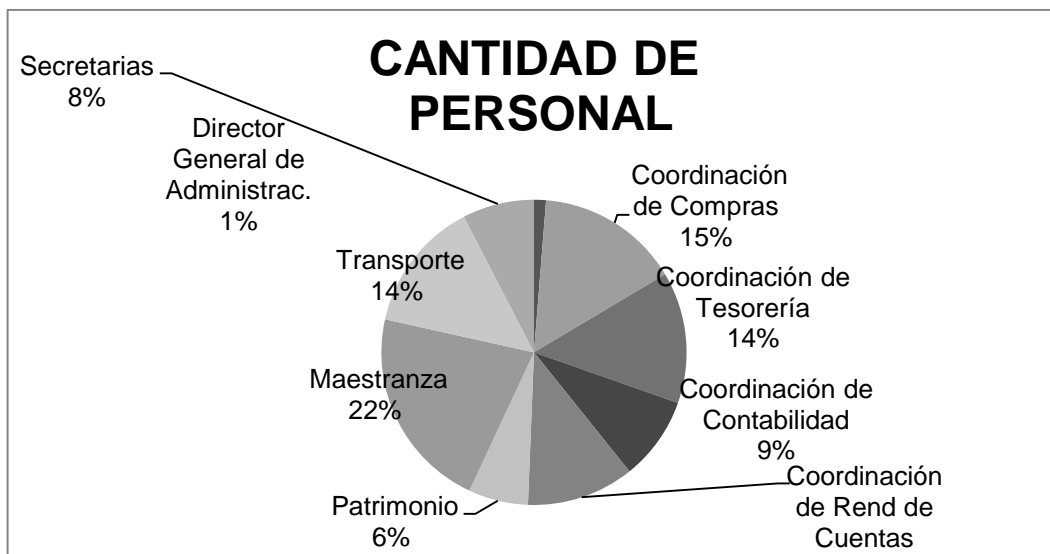


Figura 9

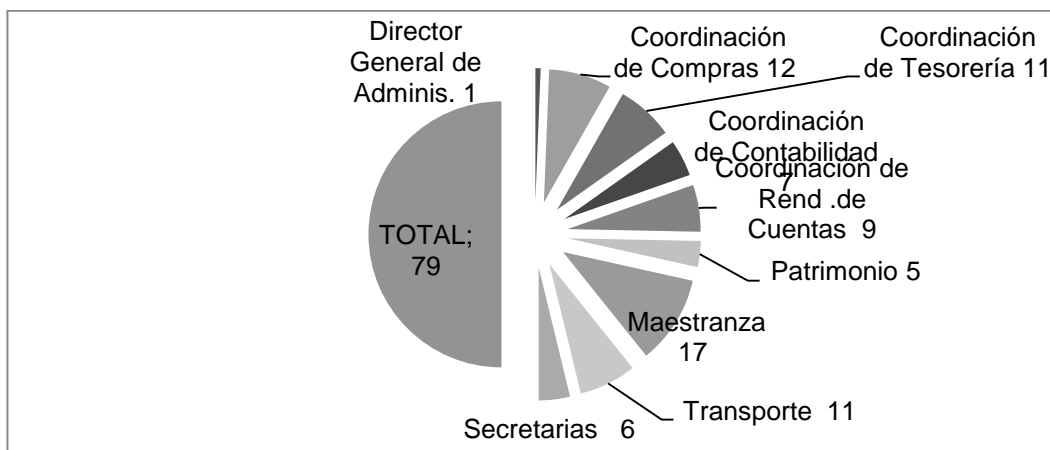


Figura 10

### 8.1.8. Perfil de los Usuarios

Los usuarios de la organización son:

- Los clientes/pacientes considerados usuarios finales que reciben el bien o servicio directamente desde farmacia o depósito del Ministerio. El 20% de los pacientes poseen obra social y el 80 % restante carece de ella.
- Los clientes considerados usuarios intermedios que entregan el bien o servicio en el ministerio (proveedores). Respecto a ellos podemos decir que el 60 % son proveedores de otras jurisdicciones provinciales y el 40 % restante tiene residencia en nuestra provincia.

### 8.1.9. Objetivos Institucionales

El gran objetivo es DEFINIR PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE CALIDAD.

Creemos que si logramos cumplir con este objetivo, habremos comenzado con un pequeño- gran cambio en nuestra organización, que será el modelo que repique en las diferentes Direcciones Generales, y fundamentalmente que permita cumplir acabadamente con la MISIÓN definida.

### 8.1.10. Análisis Externo e Interno- Matriz FODA

Definidos los objetivos institucionales se procedió a efectuar una matriz FODA, analizando las distintas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Dirección General de Administración, expuesta en Figura 11.

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
Falta de planificación y evaluación formal	Adecuadas estructuras edilicias
Falta de manuales de funciones	Suficiente equipamiento informático
Escasa cooperación interinstitucional	
Poca difusión de las actividades	
Falta de personal dedicado a tareas específicas	
Faltan indicadores	

<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Falta de Recursos Financieros	Avance tecnológico proporcionado por Administración central
Falta de planificación con las distintas áreas	Validación de la Dirección de Administración
Burocratización en el pago	

Figura 11

## **8.2. FASE I: Análisis del Proceso**

### **8.2.1. Etapa 1. Formación del equipo de trabajo**

El equipo de trabajo que se formó para el desarrollo de la Gestión por Procesos estuvo compuesto por 5 personas: 2 Contadores Públicos y 3 Administrativos, que no opusieron resistencia al trabajo.

### **8.2.2. Etapa 2. Listado de los procesos institucionales. Clasificación de los Procesos y confección del mapa de Procesos Institucionales**

Los procesos institucionales que surgieron luego de una Tormenta de ideas son los siguientes:

- Gestión Económica -Gestión Financiera
- Gestión de Compras
- Gestión De Planificación Estratégica
- Gestión Presupuestaria
- Gestión de Facturación
- Gestión de Rendición de Cuentas
- Abastecimiento de Insumos y medicamentos
- Abastecimiento Equipamiento
- Gestión de Registro Patrimonial

A continuación observamos que los procesos institucionales fueron clasificados y a partir de allí, se confeccionó el correspondiente Mapa de procesos institucionales (Figura 12) con el fin de poder visualizar todos los procesos en los distintos niveles; ordenados por su clasificación y relaciones entre estratégicos, operativos y logísticos.

## MAPA DE PROCESOS

<b>PROCESOS ESTRATEGICOS (delimita nuestra actividad)</b>			
<p><b>1- Gestión de Planificación Estratégica</b></p> <p>1a) Gestión de la DGA</p> <p>1b) Gestión del Plan Anual</p> <p>1c) Gestión de Atención al Cliente</p>	<p><b>2- Gestión Presupuestación</b></p> <p>2a) Gestión Presupuesto Anual</p>		
<b>PROCESOS OPERATIVOS (justifica nuestra razón de ser)</b>			
<p><b>3- Gestión de Compras y Contrataciones</b></p> <p>a) Gestión de compras de bienes</p> <p>b) Gestión de contratación de servicios</p>	<p><b>4- Gestión Registración Contabilización</b></p> <p>a) Gestión de Registración</p> <p>b) Gestión Ejecución presupuestaria</p>	<p><b>5- Gestión de Pago</b></p> <p>a) Gestión de Pago a Proveedores</p> <p>b) Gestión pagos RRHH</p> <p>c) Gestión pagos varios</p>	
<b>PROCESOS DE APOYO (actividades necesarias para realizar nuestro trabajo)</b>			
<p><b>6- Gestión de Rendición de Ctas</b></p> <p>a) Gestión de Rendición. de Ctas</p> <p>b) Gestión de Archivo</p>	<p><b>7- Gestión de Mantenimiento</b></p> <p>a) Gestión de mantenimiento. de Edificio</p> <p>b) Gestión seguridad</p>	<p><b>8- Gestión de Sistema de información</b></p> <p>a) Gestión de mantenimiento y seguimiento</p> <p>b) Gestión control</p>	<p><b>9- Gestión Transporte</b></p> <p>a) Gestión de mantenimiento</p> <p>b) Gestión control</p>

Figura 12

### 8.2.3. Etapa 3. Identificación de los Procesos Relevantes

Se elaboró el Listado de Proceso y se ordenaron los mismos de acuerdo al nivel de importancia para la mejora del desempeño institucional.

Los procesos seleccionados como relevantes fueron:

- Gestión de Compras y Contrataciones

DESEMPEÑO DE LA GESTION POR PROCESOS EN LA COOR. DE COMPRAS Y CONTRATACIONES DE LA D.G.A. DEL MINISTERIO DE SALUD

- Gestión de Registración
- Gestión de Pago
- Gestión de Rendición de Cuentas

#### **8.2.4. Etapa 4. Selección de procesos claves para la mejora:**

Se seleccionaron como áreas de resultados claves aquellas más problemáticas por sus repercusiones e impacto en la organización y en el cliente.

- Gestión de Compras y Contrataciones
- Gestión de Registración
- Gestión de Pago

De los procesos detallados, el que se seleccionó para la mejora es: *Gestión de Compras y Contrataciones*.

Previo a continuar con las fases establecidas por la metodología que estamos utilizando, se efectuó un análisis estratégico del proceso seleccionado que se expone a continuación.

##### a) Objetivos de la Gestión de Compras y Contrataciones

- Comprar los bienes y contratar los servicios para todos los propósitos asignados, en el tiempo que son requeridos
- Mantener un inventario mínimo
- Procurar bienes o servicios al menor precio, con la calidad requerida
- Buscar proveedores seguros que brinden soluciones valiosas y económicas, productos de calidad y un servicio optimo
- Estandarizar los productos comprados
- Realizar seguimiento de las órdenes de compra no entregadas
- Resolver los problemas de duplicidad de registros,

- Evitar procesos repetitivos, y demasiados lentos.
- b) Proceso de la Gestión de Compras y Contrataciones

- Gestión de compra de bienes
- Gestión de contratación de Servicios

c) Situación Actual:

- No se cuenta con manual de funciones, tareas no signadas formalmente, sin sistema de registración, sin criterio de prioridades. Con respecto a los recursos humanos disponibles cuenta con un plantel de 15 personas en total, de los cuales 6 son Contadores Públicos que trabajan en un dos turnos de 5 horas. Recurso material: cuenta con buena cantidad de PC, acceso a Internet, equipo de fax y teléfono. No posee adecuada disponibilidad de movilidad (Vehículo).

### **8.3. FASE II: Diseño del Proceso**

#### **8.3.1. Etapas 5 y 6: Nombrar responsable del proceso Gestión de compras y contrataciones y su equipo de trabajo**

El responsable es el Coordinador de Compras y Contrataciones. El equipo de trabajo está constituido por el personal administrativo perteneciente al área.

#### **8.3.2. Etapa 7: Definición del Proceso**

Para definir los procesos objeto de estudio y su relación con los otros procesos de la organización, se elaboró la Ficha de Proceso (Figura 13). También en esta etapa se procedió a Identificar los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la Coordinación de Compras y Contrataciones confeccionando un Mapa de procesos (Figura 14):

<b>HOJA DE ESTABILIZACIÓN DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO</b>
Gestión de compra de bienes (medicamentos, descartables, etc.)		3- a
<b>LÍMITE INICIAL</b>	Solicitud de la Dirección General de Infraestructura, equipamiento y logística, de algún Hospital o CPS	
<b>LÍMITE FINAL</b>	Medicamento, descartable , etc. provisto al paciente, a la Dirección de Infraestructura, equipamiento y logística, a Hospitales o CPS	
<b>TIEMPO DEL PROCESO</b>	Según tipo de compras : 3 a: Contratación directa- 3 b: Concurso de precios- 3 c: Licitación Privada 3 d: Licitación Publica	No definidos
<b>CLIENTES</b>		
<b>PRINCIPAL</b>		<b>SECUNDARIOS</b>
Paciente y/o familiares de pacientes ambulatorios y/o internados sin Obra Social o con O. Social de escasos recursos		Ministerio de salud ( Casa central), hospitales del interior, Centros primarios de salud
<b>NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES</b>		
<p>Que recepcionen con responsabilidad los distintos pedidos.</p> <p>Que le den prioridad a las solicitudes que sean urgentes.</p> <p>Que se adquieran bienes de calidad (no solo al menor costo).</p> <p>Que la gestión de entrega de los bienes se efectúe dentro del tiempo necesario, que permita cumplir con el tratamiento prescripto.</p>		
<b>ENTRADAS</b>		
<b>RECURSOS</b>	<b>DOCUMENTOS</b>	
Personal capacitado. Mobiliarios. Computadoras, Impresoras, teléfono-fax, vehículo. Artículos de librería.	Formularios: de solicitud de pedido, de cotización, cuadro comparativo, informe de pre-adjudicación. Orden de compra.	
<b>SALIDAS</b>		
<p>Invitaciones realizadas a los proveedores del ramo.</p> <p>Cuadros comparativos</p> <p>Órdenes de compra confeccionadas</p> <p>Entrega de medicamentos, descartables, a pacientes, a los hospitales, a CPS</p>		



<b>INDICADORES</b>		
% de días de estada de solicitudes- Grado de satisfacción del paciente-Hospitales-CAPS (encuestas)- % de proveedores satisfechos( encuestas)- % de pedidos en lista de espera- % de compras de medicamentos –insumos, etc. Grado de disponibilidad operativa ( Recursos Humanos y materiales)		
<b>FRECUENCIA DEL PROCESO</b>	Diaria	50 (aprox.)
<b>COSTE</b>	No estimado	
<b>RESPONSABLE:</b> Coord. de Compras <b>NOTAS:</b> S/N	<b>REVISIÓN</b>	No se efectúa

Figura 13

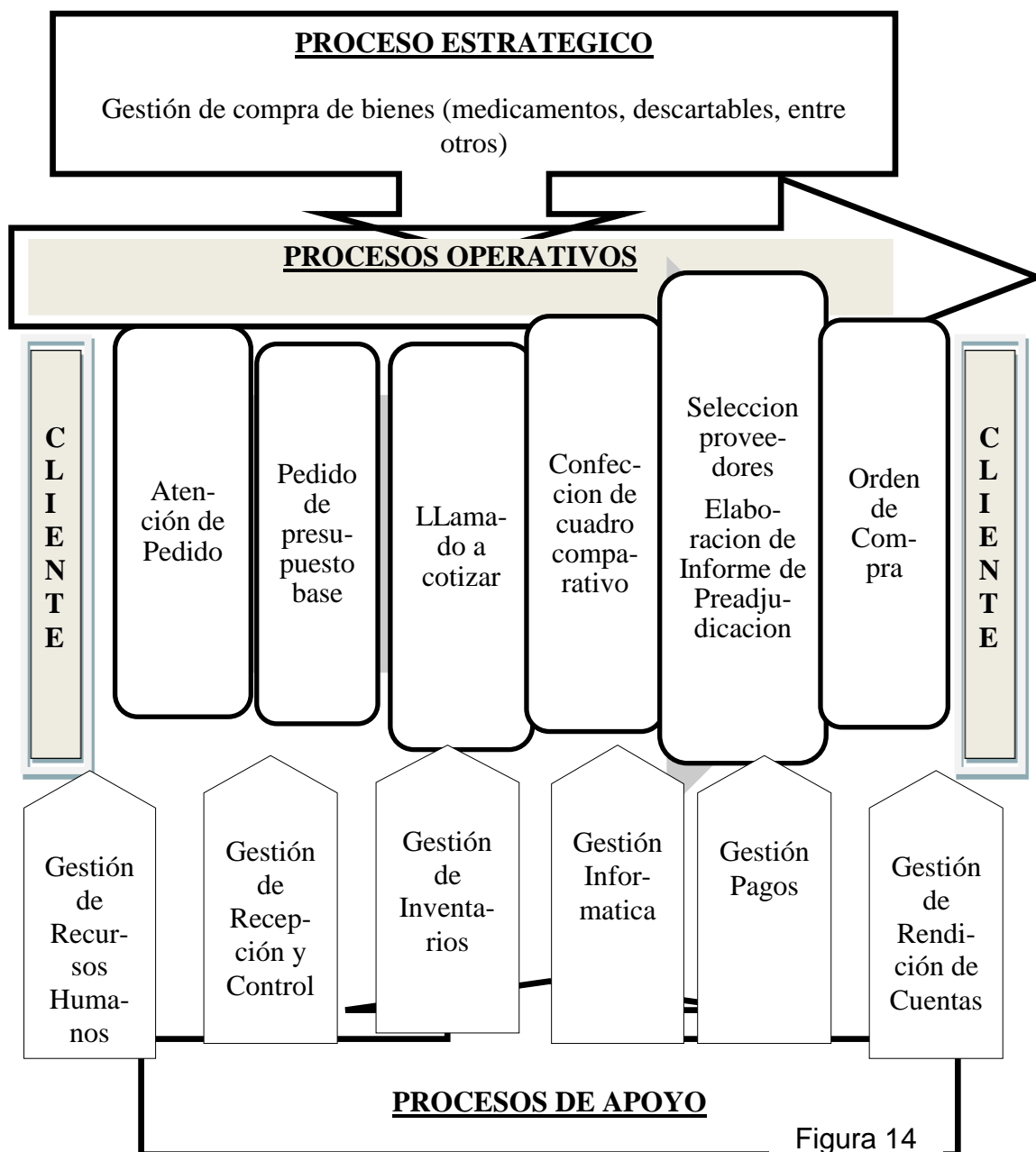


Figura 14

### 8.3.3. Etapas 8 y 9: Confección del Diagrama As-Is y Análisis del valor añadido

El diagrama del proceso As-Is o "tal como es" es la imagen que mejor representa al proceso a través de sus etapas por lo que es la base para la documentación y análisis del mismo (Figura 15)

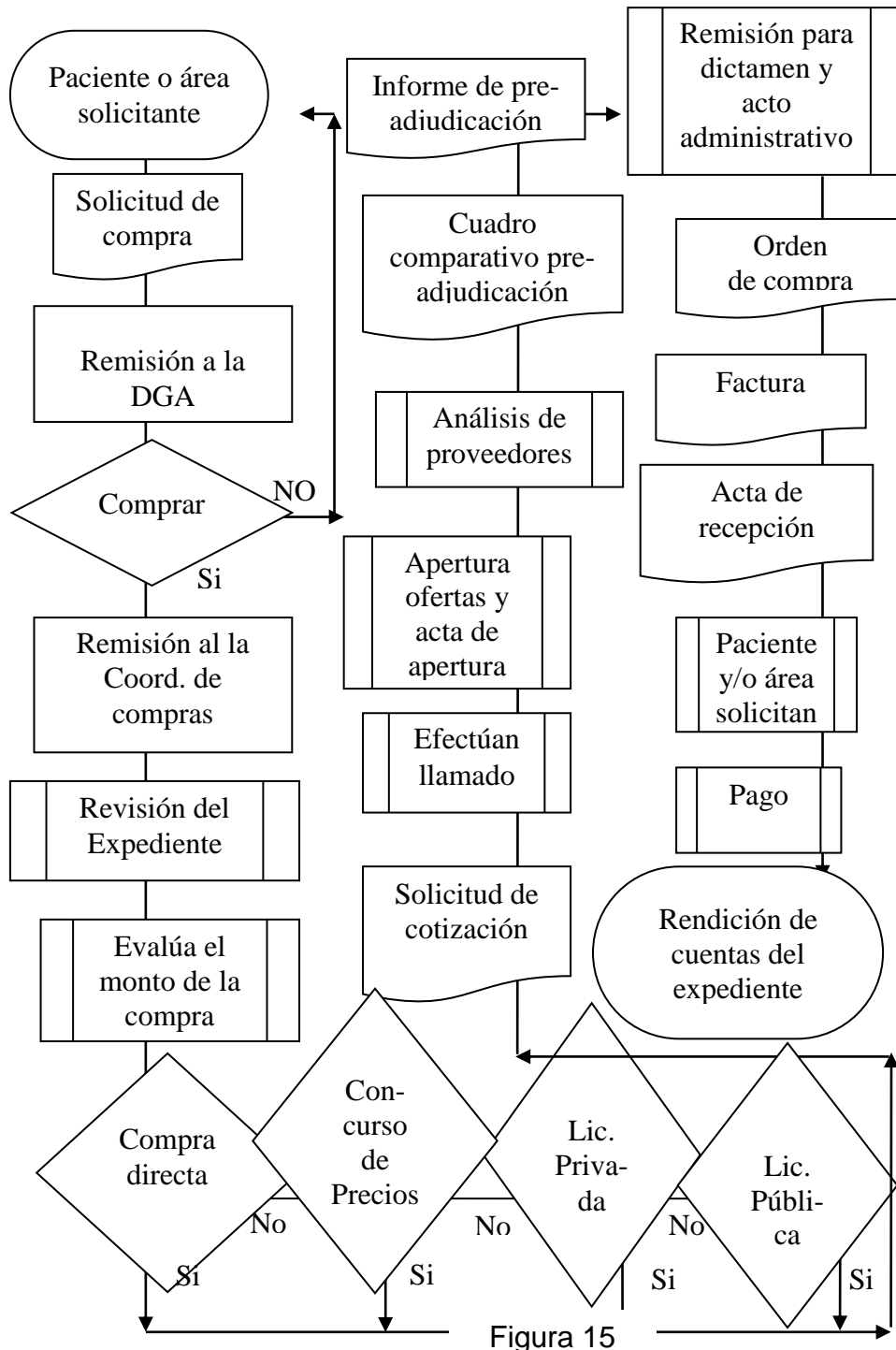


Figura 15

El análisis de valor añadido se realizó en esta etapa. Conocidas las actividades de que consta el proceso se determinó el valor añadido correspondiente a cada uno a través de la relación de cada actividad con cada uno de los objetivos de la organización, la importancia para el cliente, la calidad, entre otros.

#### 8.3.4. Etapas10: Establecer indicadores

Para establecer un proceso de mejora debemos completar nuestro análisis estableciendo indicadores. En el Tablero de Comando integral de la Figura 16, definimos como CRITERIO el aspecto no medible del proceso y como INDICADOR el aspecto medible en el citado proceso.

PROCESO	CRITERIO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO
Gestión de Compra	Efectiva priorización de las urgencias	1) % de trámite por tiempo de urgencia 2) % de pedidos extemporáneos	Porcentaje
	Eficacia en la asignación por monto de compra	1) Índices de rechazos por incorrecta asignación	Nº de tramites incorrectos/ Nº total de tramites
	Eficacia del Proceso	1) % de pedidos en lista de espera	1) Porcentaje
		2) Nº de tramites ingresados y resueltos en un determinado periodo	2) Tasa de trámite de resueltos
		3) Nº de tramites reiniciados	3) Tasa de reinicio
		4) Días de estadas según programación	4) Promedio
		5) Nº de órdenes de Compra emitidas	5) Tasa de conclusiones de tramites
	Grado de Satisfacción del Paciente y/o área solicitante	1) Encuesta de satisfacción	1) Porcentaje
Figura 16	2) Cumplimiento de la normativa	2) Control del Tribunal de Cuentas	

#### 8.4. FASE III: Implementación, seguimiento y control

Del análisis realizado observamos procesos claves en los que se debe priorizar la mejora, para ello se confeccionó una Matriz de Impacto, Figura 17 y se aplicó una escala de importancia, según el impacto que cada objetivo tiene sobre el proceso.

<b>MATRIZ DE PRIORIZACIÓN</b>			
<b>PROCESOS</b>	<b>OBJETIVO 1</b>	<b>OBJETIVO 2</b>	<b>OBJETIVO 3</b>
<b>Rediseño Organizacional del área</b>	Confeccionar Manual de funciones A	Instrumentación de sistema de registración A	Plan de incentivo para el Personal B
<b>Coordinar con otras áreas</b>	Rápida devolución de informe técnico A	Disponibilidad a demanda de movilidad A	Efectiva comunicación de Orden de Compra A
<b>Capacitación del RR HH</b>	Formación en relación a la legislación vigente A	Conocimiento y aplicación de manual de funciones A	Rotación con otras áreas B

A) Imprescindible B) Importante C) Afecta D) No Relacionado

Figura 17

Mediante el Cuadro de Estabilización de procesos (Figura 18), que se adjunta se puede observar la Situación Actual, los Procesos estabilizados y las Mejoras que surgirán de aplicar como Metodología en el Ministerio la Gestión por Procesos.

<b>SITUACION ACTUAL</b>	<b>PROCESO ESTABILIZADO</b>	<b>MEJORA</b>
<b>Duplicidad de registros</b>	Ordenamiento de la documentación	Eliminación de la burocracia
		Eliminación de duplicidades
<b>Procesos repetitivos</b>	Confección de Manual de funciones  Instrumentación de un Sistema de registración informatizado	Simplificar los procesos
<b>Procesos lentos</b>		Reducir el tiempo de ciclo de los procesos
<b>Gastos innecesarios</b>		Promover la eficiencia de los recursos
<b>Insatisfacción del cliente: paciente o área peticionante</b>	Encuestas de satisfacción	Mayor satisfacción de los clientes debido a la mejora en el servicio
<b>Falta de seguimiento de proveedores con relación a calidad, costo y plazo</b>	Rápida devolución de informes técnicos  Efectiva comunicación de la Orden de Compra  Disponibilidad a demanda de la movilidad	Disponer de información de proveedores en tiempo real
<b>Insatisfacción del Recurso Humano que pertenece a la Dirección General de Administración</b>	Formación del Personal  Conocimiento y aplicación del manual de funciones  Plan de Incentivo para el personal	Aumento de la satisfacción del equipo humano gracias a tener procesos colaborativos, claramente definidos, comunicados e implantados.

Figura 18

## CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones que surgieron de utilizar como HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTION y desempeño de los procesos de la Coordinación de Compras y Contrataciones de la Dirección General de Administración del Ministerio de Salud, mediante la metodología de Gestión por procesos.

Se puede concluir que la Dirección General de Administración y por lo tanto la Coordinación de Compras y Contrataciones, en lo que se refiere a:

**PROCESOS:** no presentan un adecuado sistema de planificación de compras y contrataciones. No se tiene cultura de planificación, por cuanto carece de un análisis FODA que detecte las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. No se tiene elaborado un documento que describan los procesos operativos y los criterios de aceptación y los requisitos para que los procesos sean ordenados y de calidad.

**PACIENTE:** insatisfacción y disconformidad del paciente y su acompañante por la demora en la recepción de los medicamentos, descartables, prótesis, entre otros

**RECURSO HUMANO DE SALUD:** No se cuenta con los perfiles de puestos de cada uno de los involucrados en los distintos procesos, a los fines de establecer las tareas que tiene que desarrollar cada uno en procura de procesos ordenados y conforme a la Legislación vigente.

**ASPECTO ECONOMICO –FIANANCIERO:** No existe facilidad en el manejo presupuestario y financiero, procesos muy burocratizados con la administración central, para el pago, y para dar repuesta mediante incentivos al personal

involucrado en este importante proceso de adquisición de bienes y servicios vitales para la atención médico integral del cliente – paciente- área peticionante.

Se recomienda un PROGRAMA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL Y DE MEJORA CONTINUA que contemple la aplicación de las acciones expresadas en el PROCESO ESTABILIZADO detallado en el Cuadro de Estabilización de Procesos (Figura 18) de fojas 36, resaltando que el mejoramiento de la calidad, implica el control de calidad, la implicancia de los directivos, la atención centrada en el Cliente: Paciente o área peticionante y su grado de satisfacción y la institucionalización en el organismo de un efectivo sistema de control de gestión.

## BIOGRAFIA

1. Beltran Sanz J. y otros- (2002)- Guía para una gestión basada en procesos- Fundación Valenciana de la calidad- España-.
2. Bravo Carrasco, Juan (2011). Gestión de procesos. Editorial Evolución S.A.(Junio, 2011)
3. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. MINTUR. (2001) Metodología para una Gestión por Procesos.
4. Galloway D. (1998). Mejora Continua de Procesos. Cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujo y análisis de tareas.
5. Hernández Nariño, A. (2005). Contribución al perfeccionamiento de la gestión hospitalaria en el Hospital Militar Mario Muñoz Monroy. Tesis presentada en opción al título científico de Máster en Ciencias. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba.
6. Hernández Nariño, A.(2005). Metodología para la Gestión por procesos en una entidad Hospitalaria.
7. Lleras Muñoz, S.- (2002)- S. Gestión por procesos: su utilidad en Atención Primaria- Semergen
8. Nogueira Rivera et. al (2004): "Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial"; Editorial Pueblo y Educación; La Habana; Cuba.
9. Sedes J.M. (1995). Aplicación del análisis coste-valor, como herramienta de priorización, en la gestión y mejora de procesos. AIRTELMÓVILS.A.
10. SESCAM (2002). La Gestión por Procesos [On line] Disponible en: <http://www.chospab.es/calidad/UCalidad/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf>