



Septiembre 2019 - ISSN: 1988-7833

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL GENERAL II DE "LIBERTAD" DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

AUTOR:

Juan Carlos Chalán Castro

Cba. Licenciado en Ciencias Militares
Máster en Administración de Empresas (MBA)
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Matrícula 17-09197 Colegio de Contadores de Pichincha
Jefe Financiero
Brigada de Selva No. 21 "CÓNDOR"
Km. 6 ½ Vía a Santiago Patuca
juancarlos200678@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Juan Carlos Chalán Castro (2019): "Modelo de gestión por procesos para optimizar la gestión administrativa del Hospital General II de "Libertad" de la ciudad de Guayaquil", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (septiembre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/cccss/2019/09/gestion-administrativa-hospital.html>

RESUMEN

Este artículo analiza la importancia de aplicar un modelo de gestión administrativa por procesos en un Hospital de II Nivel para poder cumplir con los compromisos reglamentarios y legales del órgano rector de la salud; así como destaca el modelo SIPOC por sus actividades que definen la estrategia de una casa de salud especialmente porque determina los suministradores o proveedores, luego las entradas, el proceso propiamente dicho, las salidas y los clientes dentro de un proceso que genera valor en una institución para el cumplimiento de sus objetivos; así como las herramientas que se pueden utilizar con este modelo como son el Balanced Score Card y el software de modelamiento de procesos bizagi.

La administración por procesos en una casa de salud debe ser orientado basado en el Estatuto Orgánico Funcional del Ministerio de Salud Pública; dado a que la Red Pública de Salud Integral abarca a los prestadores y seguros de salud tanto públicos como privados en un sólo sistema de salud lo que permite garantizar la atención continua de la asistencia sanitaria a los pacientes; garantizando así el cumplimiento de los objetivos de la salud y

la atención prioritaria considerada en la Constitución de la República. Existen varios modelos de gestión administrativa que facilitan el uso de herramientas para poder cumplir los objetivos, detectar errores y mejorar continuamente; por esa razón los hospitales de II Nivel deben trabajar con un manual de procesos ajustados a la estructura organizacional del M.S.P.

El estudio realizado es de carácter exploratorio donde se ha considerado un problema general dentro del área administrativa del Hospital General II DE "Libertad" para poder llegar a conclusiones específicas y proponer acciones de mejora.

Palabras clave: Gestión Hospitalaria, Modelos de gestión hospitalaria, SIPOC, Balanced Scorecard, Sistemas Integrados de Salud.

ABSTRACT

This article analyzes the importance of applying a model of administrative management by processes in a Hospital of Level II in order to comply with the regulatory and legal commitments of the governing body of health; as well as highlights the SIPOC model for its activities that define the strategy of a house of health especially because it determines the suppliers or suppliers, then the inputs, the process itself, the outputs and the clients within a process that generates value in an institution for the fulfillment of its objectives; as well as the tools that can be used with this model such as the Balanced Score Card and the bizagi process modeling software.

The administration by processes in a health house should be oriented based on the Functional Organic Statute of the Ministry of Public Health; given that the Public Health Integral Network encompasses both public and private healthcare providers and insurances in a single health system, which guarantees the continuous care of patients' health care; thus guaranteeing the fulfillment of the health objectives and the priority attention considered in the Constitution of the Republic. There are several models of administrative management that facilitate the use of tools to be able to meet objectives, detect errors and continuously improve; For this reason, hospitals of II Level must work with a manual of processes adjusted to the organizational structure of M.S.P.

The study carried out is of an exploratory nature where it has been considered a general problem within the administrative area of the General Hospital II of "Libertad" in order to reach specific conclusions and propose improvement actions.

Key words: Hospital Management, Hospital Management Models, SIPOC, Balanced Scorecard, Integrated Health Systems.

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de los hospitales o casas de salud es producir y vender servicios; pero dentro de su entorno existen ciertos requisitos legales y de organización lo cual de acuerdo al uso de los recursos y el manejo de las habilidades gerenciales de sus líderes permiten que los objetivos y metas sean alcanzadas en un período de tiempo. Los Hospitales forman parte de las empresas de servicios, por lo cual es necesario la aplicación de modelos administrativos para una eficiente gestión administrativa pues de esta, dependen directamente los procesos eficientes y optimizados que se puedan percibir en cada una de las tareas y por ende de los correctos resultados de dichas actividades a nivel interno en beneficio no solo del personal, sino también del público externo que suele resultar también favorecido.

La gestión administrativa eficiente, genera entre las instituciones beneficios que bien pueden ser percibidos tanto a corto, mediano y largo plazo, particularmente porque su direccionamiento gira en torno a incrementar la productividad de la organización, al logro de metas específicas, generación de satisfacción tanto a clientes internos como externos, toma de decisiones más acertadas con base a fuentes y datos reales entre otros beneficios que pueden ser logrados en instituciones, independientemente del tipo o categoría a la que pertenecen (Díaz, 2015).

Cabe destacar que las casas de salud no son ajenas a presentar problemas a nivel administrativo como sucede en toda clase de organización, y por lo que también requieren de medidas de mejora para mitigar en lo posible dichos problemas para lograr de manera sostenida, los beneficios que se perciben de una correcta administración.

Es por ello, que el presente estudio está direccionado para optimizar la gestión administrativa del Hospital

General II DE "Libertad" de la Ciudad de Guayaquil, esto principalmente dado a que esta institución presenta a nivel interno ciertas falencias, por lo cual, a través de la aplicación de un modelo de gestión por procesos, no solo se contribuirá a mejorar desde la administración, varias tareas desempeñadas por los responsables de esta área, sino que también se busca anexar a esta entidad en su totalidad al sistema de salud gestionada dentro del Ecuador a través del Ministerio de Salud Pública.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La revisión es de forma conceptual a la administración estratégica y los modelos hospitalarios que se pueden manejar como parte de los sistemas de salud integrados; definiendo el modelo SIPOC como uno de los principales modelos para una institución de salud de II Nivel especialmente por las herramientas que se pueden usar como son el Balanced Score Card o tablero de mando porque permite aclarar la estrategia institucional para comunicar las principales prioridades y objetivos estratégicos; así como el software de modelamiento de procesos BIZAGI que permite establecer los procesos mejorados en los diferentes subprocesos y actividades por medio de flujogramas.

2.1 GESTIÓN HOSPITALARIA

La gestión hospitalaria básicamente se direcciona al manejo integral de sus departamentos de forma óptima, eficiente y eficaz. En este sentido es importante que los profesionales de la salud tengan una capacitación razonable en el área administrativa y financiera. Estos profesionales pueden encontrar trabajo en una variedad de organizaciones de atención médica, incluidos hospitales, clínicas, empresas y agencias gubernamentales (Ríos & Schiavone, 2013).

En este contexto, a criterio de Oteo (2013), las prácticas de gestión hospitalaria se pueden definir como un conjunto de prácticas y pasos que están dirigidos a mejorar la administración de sus procesos por parte del hospital, razón por lo cual es importante mencionar que no deben ser rígidas o basarse en un estándar, puesto que la elección de las mismas depende de diversos factores, tales como el tamaño, la administración, las especialidades, la ubicación del hospital, entre otros. Además, otro de los aspectos relevantes de la gestión hospitalaria, se basa en que estas prácticas varían de vez en cuando con la incorporación y el avance de las tecnologías, las pautas normativas, las actualizaciones de la industria, entre otros aspectos. Por lo tanto, las prácticas de administración hospitalaria no pueden establecerse como un modelo de gestión inamovibles, ya que debe ser actualizado y mejorado en caso de ser necesario (Ayuso & Grande, 2012).

2.2 MODELOS DE GESTIÓN HOSPITALARIA

Generalmente los hospitales tradicionales están estructurados por divisiones y departamentos que representan las diferentes especialidades, con procesos de atención fragmentados. La gestión por procesos, en oposición a la gestión tradicional, responde a una visión integradora y horizontal de la organización que jerarquiza al paciente, la cual tiene como medición de resultado fundamental, la satisfacción del usuario, que es el verdadero centro de la atención.

Así mismo, la participación a los diferentes integrantes del equipo de salud, en cada tramo del proceso en que actúan, convirtiéndolos en los motores del cambio y protagonistas de la mejora continua de la calidad. Pone especial énfasis en el trabajo en equipo y obliga a construir el proceso con él, aunando miradas de distintas disciplinas que desarrollan su tarea en diferentes espacios de atención, pero que son eslabones de una misma cadena, de un mismo proceso al que aportan coherencia, esto obliga a ordenar los flujos de trabajo de modo que cada eslabón aporte valor agregado (Artaza, y otros, 2016).

Por lo tanto, se requieren organizaciones humanizadas con recursos para trabajar en equipo, con fuerte actividad interdisciplinaria, cultura de comunicación efectiva entre pares y con el paciente, mirada holística, participación en el equipo de salud de profesionales no tradicionales y el desarrollo de políticas de seguridad del paciente desde entornos seguros con cambios organizacionales que la garanticen. Además, Cabo y Herreros (2014), refieren que los hospitales actuales funcionan como empresas de gran complejidad en las que convergen diferentes tipos de actividad que se entrelazan con la asistencial, como la hotelería, la actividad económico-administrativa, la ingeniería, el mantenimiento y muchas otras actividades de apoyo. Es necesario que los procesos estén integrados, tengan una gestión responsable y estén sujetos permanentemente a la búsqueda de

debilidades con el objetivo de mejorarlos.

Se han desarrollado una serie de indicadores para medir el rendimiento de los servicios de salud, sin embargo hasta la actualidad no se ha establecido ningún modelo estandarizado que incorpore las diversas dimensiones del desempeño hospitalario. En su defecto, existen diversos modelos de gestión que actualmente se utilizan en las instituciones de salud, mismos que dependerán de las condiciones y necesidades de la institución, así como el enfoque administrativo que se desee implementar. Entre los modelos de gestión más utilizados se encuentran:

2.2.1 MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

La implementación de un modelo de gestión orientado a procesos en el contexto hospitalario puede ser un desafío considerable e implica superar una serie de obstáculos. Estos incluyen una división funcional distinta del trabajo y mecanismos de incentivos que recompensen la conformidad con valores profesionales en lugar de institucionales. De esta forma, las metas y normas funcionales locales tienen un mayor impacto en la práctica organizacional que los objetivos y normas institucionales a nivel de toda la organización. La orientación al proceso, especialmente en el cuidado de la salud, debe desarrollarse gradualmente para permitir una adaptación sostenida de las prácticas laborales que podrían ser fundamentales. Además, el alcance de la adopción de orientación de proceso no se limita a la tecnología, organización, o personas. La orientación de proceso necesita integrar todas estas áreas de capacidad; como consecuencia, un proceso de desarrollo organizacional debe ser planificado y controlado, puesto que puede comprender varias etapas, además debe integrar un conjunto diverso de áreas de capacidad de una manera coherente (Pérez, 2012).

2.2.2 MODELO DELTA DE TRIÁNGULO ESTRATÉGICO

Este modelo de gestión se basa principalmente en tres ejes fundamentales: la consolidación del sistema de gestión, la mejora del producto (en el caso de los hospitales, correspondiente al servicio), y el servicio integral que se proporciona a los pacientes-clientes. Como instituciones sociales, el proceso estratégico en los hospitales está representado por interacciones, dominación de estructuras e intercambios de información. Estos elementos se comparten entre los actores involucrados, incluidos los fundadores del hospital, el equipo de alta dirección, los especialistas profesionales, el Estado y la sociedad, de esa manera están todos organizados a través de reglas internas que delimitan las fronteras institucionales y la diferenciación de principios empleados dentro de estos límites.

Las organizaciones de hospitales influyen y están influenciadas por el medio ambiente, por lo tanto la integración de la práctica estratégica que permita integrar las tres dimensiones señaladas es fundamental para desempeñar una eficiente gestión administrativa. La adopción de prácticas legítimas como la estrategia, la administración y el presupuesto demostraron que la visión organizacional e institucional puede ser independiente y co-dependiente o incluso integrada según el contexto, los valores, la perspectiva y la gestión; acciones adoptadas por la gerencia (Iglesias P. , Diseño de un modelo de gestión para la permanencia de las empresas familiares en el mercado global. Caso Ecuador, 2016).

2.2.3 MODELO SIPOC

Según lo establecido por los autores Cañedo, Curbelo, Núñez y Zamora (2013), El SIPOC es un modelo que identifica los proveedores, las entradas de cada proveedor, el proceso, las salidas que emite el mismo y los clientes externos e internos que reciben estas salidas, se puede decir que este modelo se emplea para describir correctamente el proceso de transformación que se realiza dentro de una institución, particularmente en el desarrollo de productos o servicios. Este modelo contribuye a la mejora de procesos internos, puesto que resume la entrada y salida de uno o varios procesos en el que se incluye además la información correspondiente a los proveedores, entradas, procesos, productos y clientes de los cuales derivan sus siglas.

Así mismo, a través del modelo SIPOC es posible describir de forma detallada los factores que influyen en el proceso de transformación y definir las áreas que están involucradas. Al mapear detalladamente los procesos, una institución es capaz de identificar todo lo que necesita ser corregido o mejorado para que sus procesos funcionen sin problemas. Desde esta perspectiva, el modelo SIPOC contribuye a evitar que se pasen por alto partes del proceso de transformación, además aclara el proceso a los empleados que tienen poco o ningún conocimiento sobre los procesos claves, y también ayuda a los empleados a definir claramente un nuevo proceso.

Entre las herramientas que son posibles emplear con este modelo, destaca el Balanced Scorecard (Kaplan,

Norton, 1997), la cual es extremadamente influyente y que sigue siendo ampliamente popular entre las organizaciones a nivel mundial, y de todo tipo. En su nivel más básico, el Balanced Scorecard como también se lo denomina en español como cuadro de mando integral, ayuda a las instituciones y organizaciones a aclarar su estrategia y comunicar las principales prioridades y objetivos estratégicos. Su éxito radica en el análisis de 4 áreas, las cuales comprende el aspecto financiero, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento, por lo cual, en toda entidad en la que se abarquen estos factores, incluidas las casas de salud, resulta ser una herramienta que garantizará el éxito de la misma, al mejorarse las gestiones internas de cara al mercado en el que se desenvuelve.

2.2.4 MODELO DE ORGANIZACIÓN LEAN

Este modelo de gestión estratégica se centra principalmente en la disminución de toda clase de desperdicios que se generen dentro de una organización o entidad, y no necesariamente con relación a los costes, sino también con relación a los tiempos improductivos que se puedan suscitar en una institución. Cabe detallar a su vez, que este modelo se centra en una filosofía más actual, es decir, en buscar la manera de solucionar los desperfectos que puedan existir en una institución, más no directamente recurrir en la aplicación de las típicas medidas como la reducción de personal (Locher, 2017).

Particularmente este modelo incita a que dentro de las instituciones como empresas no se escondan los problemas que existen, sino que se expongan para su pronta solución, así como se reduce la cultura de "orden y mando" por la organización y delegación según los perfiles del personal a las tareas que se deban ejecutar, para así asegurar mucho más, que los procesos sean los óptimos; otro factor relevante de este modelo, es el incentivo por solucionar los problemas donde se generan y trabajar en equipo.

2.2.5 MODELO DE ZEITGEIST

Este modelo de gestión administrativa se centra principalmente a un esquema circular de trabajo, y ya no a uno piramidal, donde los altos mandos de una institución son los que delegan y los subordinados deben cumplir dichas disposiciones. A pesar de que con este modelo de gestión administrativa el papel de los altos mandos se mantiene, incita a que los jefes de área sean más comprometidos con el seguimiento y control de las tareas que se gestionan en cada área a su cargo, para de esta manera asegurar una correcta función de las tareas que se aplican (García, 2017).

Otra de las características de este modelo, gira en torno a la importancia que tiene la comunicación en el mismo, es decir, incentiva una comunicación abierta, directa, inmediata y multidireccional, esto debido a que al no prescindir tanto de las jerarquías en el trabajo, se reducen las barreras y filtros y se genera de esta manera una respuesta inmediata ante los requerimientos de los subordinados por lo que requiere de un liderazgo transformacional.

Cuadro 1. Características y ventajas de los modelos

Modelo	Característica	Ventajas
Modelo de gestión por procesos	Alinea los procesos claves de la organización, centrado en la gestión administrativa, actividades de cara al cliente o usuario, servicios, etc.	Reducción de costes. Detección de carencias formativas y habilidades específicas. Optimiza la gestión general de la entidad.
Modelo Delta de Triángulo estratégico	Ofrece una guía y entrega herramientas para seleccionar el posicionamiento estratégico de cada negocio de una empresa.	Soluciones completas para los clientes, usuarios. Mejora los productos y servicios que brinda la organización.
Modelo SIPOC	Permite entender el funcionamiento de un proceso.	Es útil para definir correctamente los procesos de una entidad u organización. Identificar las salidas (Outputs) del proceso. Identifica a las personas (usuarios/clientes) que se beneficiarán de los procesos. Identifica las entradas (Inputs) que se necesitan para realizar el proceso correctamente. Identifica a los proveedores (Suppliers) de las entradas necesarias.
Organización Lean	Se enfoca en desechar todos aquellos recursos poco necesarios con los que cuenta la compañía	Mayor eficiencia para la empresa o entidad que la aplique a mediano y largo plazo con una mayor rentabilidad. Contribuye en la gestión de responsabilidad social. Es posible aplicarlo a entidades de diversas categorías.
Modelo de Zeitgeist	Modelo centrado bajo un esquema circular que se enfoca en la parte administrativa, finanzas, mercadeo, producción y ventas.	Mejoramiento continuo. Reforzamiento de los procesos organizacionales.

Fuente: *Elaboración propia*

Con base a todos los modelos, y según la figura comparativa del Cuadro 1, el modelo SIPOC se considera la alternativa más eficiente de considerar para optimizar la gestión administrativa del Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil, en primer lugar, porque su enfoque se centra al entendimiento de cómo funcionan los procesos, para con base aquello, direccionar las acciones de mejora respectivas con un proceso de transformación, definiendo las áreas que están involucradas en el mismo y porque se puede aplicar el Balanced Score Card que es una herramienta de gestión que se utiliza en varias empresas alrededor del mundo y que permiten a través de una serie de indicadores evaluar los objetivos que clarifican y traducen la misión y visión. Según (Kaplan, Norton, 1997) existen cuatro áreas: financiero, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento.

2.3 SISTEMAS INTEGRADOS DE SALUD

En la actualidad, la medición de la relación causa-efecto de una situación intangible como la satisfacción del cliente ha tomando relevancia (Beltrán, Blanco, 2018). En este sentido es importante la relación de las empresas u organizaciones y el interés de las empresas por migrar de sus formas tradicionales de filantropía a alternativas estratégicas y comerciales que vinculen entre otros, mayor interactividad, compromiso con la causa y desarrollo de diferentes alternativas de control. Con base a lo que se menciona a través de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2017), los sistemas de salud integrados, son la organización y gestión de los servicios de salud para que las personas reciban la atención que necesitan, cuando la necesitan, de forma que sean fáciles de usar, logren los resultados deseados y proporcionen valor para la entidad y su servicio.

El enfoque primordial de los sistemas de salud integrados es suministrar atención sin interrupciones o atención coordinada para los pacientes y sus familias. La teoría respecto a esto, se centra hacia el direccionamiento a una mejor calidad de atención así como a óptimos resultados en la salud para los pacientes, asegurando de que estos tengan a su vez una imagen de seguridad y confiabilidad del sistema de salud.

Los sistemas de salud integrados no son ajenos a ser aplicados en toda clase de casas de salud, porque si se analiza su estructura, la mayoría comparten algo en común, como lo es la obligación principal para cuidar a las personas que acuden a ellos por cualquier tipo de padecimiento.

Por lo tanto, los sistemas de salud integrados se los pueden aplicar en:

- **Hospital general:** Un hospital que ofrece una gama de servicios diferentes para pacientes de diversos

grupos de edad y con diferentes condiciones de enfermedad, debido a que están preparados para atender toda clase de urgencias, en caso de que se lo requiera así, un sistema de salud integrado contribuirá más que nada a la optimización de su gestión.

- **Hospital especializado:** En el cual se ingresan principalmente a pacientes que padecen una enfermedad o afección específica de un sistema, o que se reserva para el diagnóstico y tratamiento de afecciones que afectan a un grupo de edad específico o de naturaleza a largo plazo.
Entre los tipos de hospitales especializados destacan:
 - Hospitales de tratamiento cardiaco.
 - Centros especializados para diabéticos.
 - Hospitales especializados infantiles.
 - Hospitales para el tratamiento de enfermedades oncológicas.

Un sistema de salud es la suma de todas las organizaciones, instituciones y recursos cuyo objetivo principal consiste en mejorar la salud. Un sistema de salud necesita personal, financiación, información, suministros, transportes y comunicaciones, así como una orientación y una dirección general. Además tiene que proporcionar buenos tratamientos y servicios que respondan a las necesidades de la población y sean justos desde el punto de vista financiero.



Figura 1 Los sistemas de salud en el Ecuador

Con base a lo que se expone a través de la O.M.S. y de acuerdo a la Figura 1; todas las personas tienen derecho a un sistema de salud a través del cual les sea posible garantizar un mejor estilo de vida, esto consecuentemente mejorará sus condiciones y predisposición para afrontar la vida en diversos aspectos, tales como el personal, familiar, laboral, etc. Por ello en los países en vías de desarrollo, los sistemas de salud, son uno de los ejes centrales de la mano con la educación, ya que está comprobado que una sociedad estudiada y bien atendida en el tema de salud, es una sociedad predispuesta para alcanzar su desarrollo personal.

Por otro lado el servicio de salud debe ser de calidad que a criterio de Forrellat (2014), en la actualidad los pacientes tienen pleno conocimiento con respecto a sus derechos de recibir un servicio y atención médica de calidad, así como las condiciones que deben cumplir los proveedores de salud para garantizar una buena atención; estos factores han incidido en que cada vez existan mayores exigencias en términos de la calidad de los servicios de salud, así como también que se hayan implementado diversas herramientas o indicadores para determinar la calidad del servicio.

3. METODOLOGÍA

El estudio realizado es de carácter exploratorio porque no se han manipulado las variables sino se ha planteado una solución a un problema administrativo financiero considerando lo expuesto por Naghi (2013), "El objetivo principal de la investigación exploratoria es captar una perspectiva general del problema. Este tipo de estudios ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a unos sub-problemas, más precisos hasta en la forma de expresar la hipótesis". (p. 90); además se ha realizado una Investigación documental y bibliográfica en varios tipos de documentos como: libros, revistas, artículos, etc.

Una vez definido los parámetros de la metodología de la investigación se establece las técnicas a utilizar para

el levantamiento de información tanto primaria como secundaria. De acuerdo al análisis de los modelos de encuestas, se establece ésta como la principal herramienta de investigación puesto que nos facilita información real y verídica sobre la problemática a tratar; así como las entrevistas a los jefes departamentales. En el presente estudio se utilizó la investigación cualitativa, se recopiló información a través de encuestas, entrevistas y la observación directa referente a los problemas que enfrenta esta casa de salud y que son principalmente de tipo administrativo financiero, así como la percepción de los involucrados quienes indican que es necesario aplicar un modelo de gestión administrativa para esta casa de salud. La información que se presenta en la investigación de este proyecto fue obtenida del Hospital General II DE Libertad de Guayaquil, razón por lo cual se ha podido desarrollar correctamente el tema tratado, englobando y centrándonos en la falta de presupuesto que le asignan a esta institución, la carencia de capacitación y la falta de equipamiento moderno y mantenimiento, junto a la no existencia de normas, procesos, manuales y protocolos; como la falta de empoderamiento del personal civil que labora en estas áreas.

3.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

En términos generales se han evaluado en las encuestas y entrevistas con el uso de las técnicas e instrumentos llegando a considerar en resumen las respuestas más trascendentales en el que la población define que existe problemática en la gestión administrativa y que se requiere aplicar un modelo de gestión para el mejoramiento de los procesos en el Hospital; es así que se han determinado los siguientes resultados resumidos:

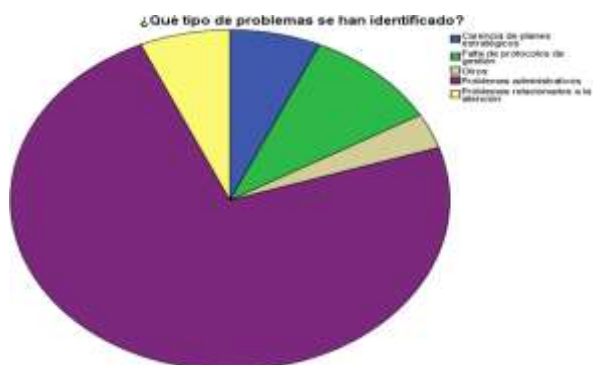


Figura 2. Problemas Identificados

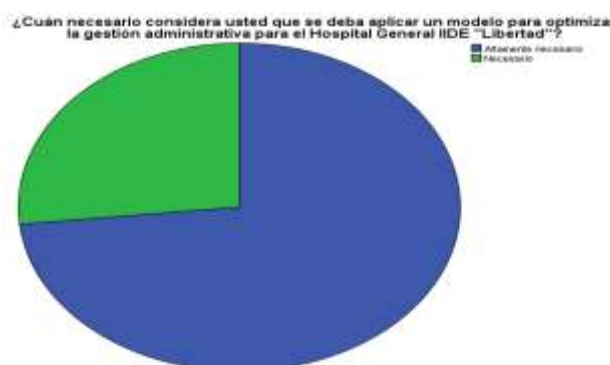


Figura 3. Requerimiento de modelo

En resumen las encuestas, entrevistas y observación permitieron identificar dos aspectos principales como indica la Figura 3; el 70% de la población menciona que los principales problemas identificados en el Hospital General II DE "Libertad" tienen relación con problemas administrativos; y en menor incidencia la carencia de planes, protocolos, atención y otros, lo que indica que en verdad los problemas administrativos son permanentes y se mantienen en esta casa de salud. En la figura 4; el 80% aproximadamente de la población encuestada tanto personal directivo, médico, administrativo indican que es necesario aplicar un modelo para optimizar la gestión administrativa para la casa de salud.

Luego de profundizar la entrevista con el Director del Hospital y Jefe Administrativo se concluye que el Hospital enfrenta problemas especialmente de estructura organizacional, asignación de presupuesto, de manejo de procesos y falta de comprometimiento del personal civil que laboran en el departamento administrativo financiero; aspectos que no le han permitido integrarse completamente a la RPIS que maneja el M.S.P. como órgano rector del sector salud, ocasionando problemas en el servicio de atención y el cobro a los seguros de salud; así como el incumplimiento con los pagos a los proveedores.

4. EL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL HOSPITAL MILITAR

Construido en el año 1958; es un hospital de segundo nivel especializado en la atención general de varias especialidades. Los servicios que ofrece el hospital son la atención en Consulta Externa, los servicios de apoyo en Laboratorio, Imagenología, Odontología, Rehabilitación así como servicios clínicos y servicios quirúrgicos, así como las especialidades de Pediatría, Otorrinolaringología, Hemodiálisis, Pediatría y Psiquiatría; con la capacidad hospitalaria de 70 camas. Actualmente se encuentra formando parte de la red de salud pública integral, lo cual le

ha permitido vincularse con proyectos sociales de atención prioritaria de salud y medicina preventiva como de especialidad considerando la política de apoyo social regida por el Ministerio de Salud Pública; pero carece de planes estratégicos, operativos; así como un manejo por procesos; cuya estructura organizacional no se ha ajustado al estatuto organizacional de gestión por procesos del M.S.P.

4.1 DIAGRAMA DE LOS PROCESOS

Al diseñar un modelo de gestión administrativa por procesos para el Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil, es importante considerar especialmente el mejoramiento en el área administrativa-financiera; donde se pretende contribuir a minimizar la variabilidad innecesaria que puede suscitarse al momento de prestar servicios de salud, lo que a su vez permitirá eliminar las ineficiencias atribuidas a la ejecución de tareas o actividades repetitivas que no aportan valor al proceso en general y que consumen de forma inadecuada los recursos financieros de la institución, impidiendo el aprovechamiento de dichos recursos para la mejora de otras áreas.

Así mismo, a través de un modelo de gestión por procesos, se contribuirá a mejorar la eficiencia de los procesos internos, optimizar la efectividad de los resultados que se obtengan de las operaciones que realiza la institución, facilitar los controles internos, optimizar la eficiencia en el uso de los recursos financieros, recursos humanos y recursos materiales, mantener la sinergia entre los diferentes procesos gobernantes, procesos que agregan valor, procesos habilitantes de asesoría y procesos habilitantes de apoyo expresados en la Figura 4; y que las instituciones de salud deben cumplir en concordancia con la estructura básica de los hospitales de la RPIS. según lo establecido por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador y además basado en el modelo SIPOC.

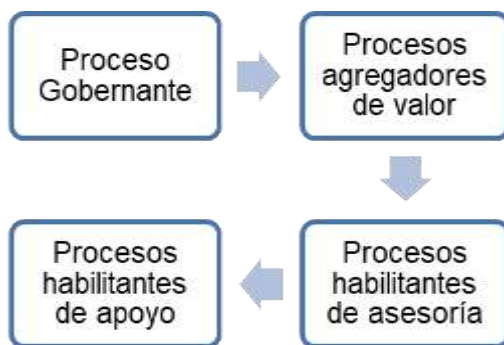


Figura 4. Estructura de los procesos

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En lo que respecta a la estructura organizacional, el Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil actualmente mantiene su estructura definida como una unidad militar; sin embargo, para integrar la red pública de instituciones de salud, deberá ajustar su estructura organizacional definida por el Ministerio de Salud Pública para hospitales generales de 70 camas o más por lo que es necesario sea cambiada la estructura como unidad militar y se ajuste de acuerdo a lo que indica la Figura 5.

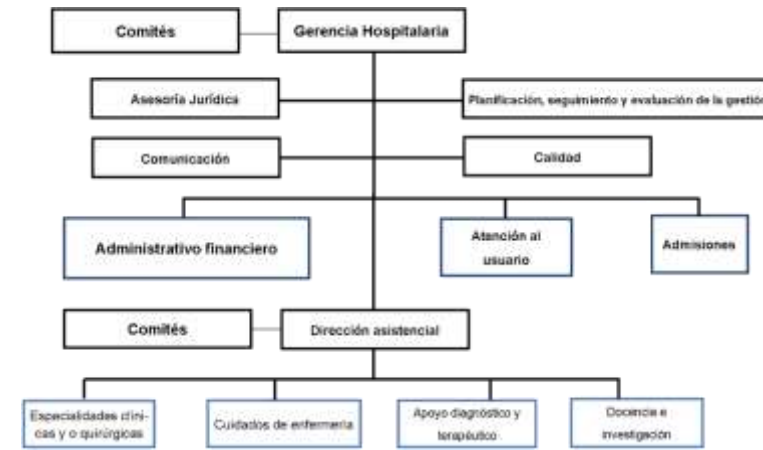


Figura 5. Estructura Organizacional para un Hospital General de II Nivel

4.3 MAPA DE PROCESOS

Se considera necesario estructurar un mapa de procesos en donde sean establecidos los diferentes procesos, subprocesos que permitirán establecer las actividades que se realizarán en cada campo dentro de la casa de salud; y que permitan el mejoramiento de las diferentes áreas y en especial en los departamentos administrativo-financiero.



Figura 6. Mapa de procesos para el Hospital General II DE

Con base al mapa de procesos diseñado en la Figura 6; es posible identificar procesos de dirección, agregadores de valor, de apoyo y de asesoría, a través de los cuales se mejoran las falencias, especialmente las relacionadas con el área administrativo-financiera de donde se evidencian generalmente los principales problemas relacionadas a las funciones poco eficientes del personal en esta área, mal manejo de la documentación de ingreso de bienes y recepción de servicios, cumplimiento de las regulaciones legales, verificación de las fechas y otros datos relevantes de los proveedores para posteriormente realizar el pago, por lo que se procede a detallar a continuación como a través del mapa de procesos se gestionará la mejora para el área administrativo-financiera:

- **Direcciónamiento estratégico del hospital (PROCESO GOBERNANTE):** El proceso gobernante es aquel que determina las acciones necesarias para el manejo y direccionamiento de la casa de salud tomando en consideración los problemas que se presentan en el área administrativa-financiera, es importante considerar acciones para mitigar los mismos, razón por la cual la gerencia estratégica debe enfocarse en:

- Evaluación constante del personal en sus funciones.
 - Rotación del personal que no cumple con las políticas internas.
 - Desarrollo de auditoría previa en el cambio del personal.
 - Pago de valores adeudados por parte del ISFFA, ISSPOL, IESS, MSP y otros seguros de salud.
 - Mejoramiento continuo de la calidad de la atención.
- **Gestión asistencial (PROCESO AGREGADOR DE VALOR):** Constituyen la razón de ser de la organización para cuyo fin fue creada y abarca entre sus actividades, tareas relacionadas con la gestión de especialidades clínicas, gestión de cuidados de enfermería, gestión de apoyo diagnóstico, así como la gestión de docencia e investigaciones.
 - **Procesos habilitantes de asesoría (PROCESOS DE ASESORÍA):** Constituyen el nivel asesor especialmente del proceso gobernante donde se abarcan acciones tales como la planificación, asesoría jurídica, gestión de comunicación, y la gestión de calidad del servicio de la institución, tomando en consideración que con base a los problemas de carácter administrativo, son muy necesarios para el ajuste correspondiente de los procesos de apoyo para que no afecten especialmente en el trato y gestión del servicio de salud de los pacientes.
 - **Gestión administrativa (PROCESOS DE APOYO):** Son aquellos que permiten cumplir con la gestión de apoyo a los procesos gobernantes, agregadores de valor y de asesoría. En contexto, se considera la gestión administrativa, financiera, atención al usuario, admisiones y TICS; considerando que desde la parte administrativa del Hospital General II DE "Libertad" de la ciudad de Guayaquil, es donde se identifica el principal problema con base a los malos procesos gestionados por el personal, así como por el incumplimiento de las políticas y normas, y la ineficiente gestión para la obtención de recursos, será importante que desde esta área también se consideren acciones a aplicar, o a los directos responsables de esta área:
 - Establecer metas de cumplimiento a corto, mediano y largo plazo.
 - Llevar un registro y control de las acciones operativas.
 - Capacitación y evaluación constante del personal.
 - Control de la gestión de pago a los proveedores.
 - Incentivar el trabajo en equipo.
 - Administración de los recursos humanos, materiales y económicos.

Cabe mencionar que dentro de esta unidad también es necesario considerar aspectos fundamentales para ser desarrollados de acuerdo a los siguientes parámetros:

- **Investigación:** Es necesario a pesar de ser una institución de salud, que se lleven a cabo, actividades relacionadas a investigaciones constantes dentro del área administrativa financiera, con la finalidad de corroborar que los mecanismos impuestos sean para mitigar los problemas presentados en esta área, con lo cual también se asegurará a futuro una constante y eficiente gestión.
- **Formación:** La formación para el personal que trabaja dentro del área administrativo-financiera debe ser fundamental considerar, no solo como parte del proceso de reestructuración de la misma, sino que además, sirva de garantía para corroborar que se están cumpliendo las normas y mejoras propuestas para un mejor desempeño interno.
- **Operaciones:** Como parte de las gestiones operativas que se deban mejorar, será importante que se gestione de mejor manera los siguientes aspectos:
 - Continuidad de las políticas y normas de control interno.
 - Mejor manejo de la documentación.
 - Mejor manejo de la información estadística del hospital.
 - Optimización de la gestión de pagos a los proveedores.
 - Garantizar que el perfil del personal militar en el área administrativa financiera sea el idóneo.

- Mejora de la atención a los pacientes.
- **Gestión de talento humano (PROCESOS DE APOYO):** Dado a los problemas identificados a nivel administrativo, es necesario considerar la aplicación de un proceso mucho más eficiente a la hora de contratar el personal y evaluar al personal con nombramiento; asegurando que el mismo cumpla con el perfil idóneo para que forme parte del área administrativa-financiera, con lo cual se garantizará que los problemas actualmente identificados sean mitigados de manera oportuna.
- **Gestión financiera (PROCESOS DE APOYO):** Debido a los problemas presentados en el área financiera del Hospital General II DE “Libertad” de Guayaquil, es importante considerar acciones con las cuales sea posible mitigarlos, como los que se detallan a continuación:
 - Desarrollo de un plan financiero.
 - Controlar los flujos de caja.
 - Optimización de recursos.
 - Manejo de los ciclos operacionales de los proveedores.
 - Proyección de los estados financieros que ayuden a medir el impacto de las diversas decisiones.
 - Registro en el ESIGEF de todas las cuentas por cobrar y pagar.
 - Registro de índices e indicadores de los documentos para el pago.

El mapa de procesos es un complemento del modelo SIPOC donde se evidencia la transformación de los diferentes procesos descritos en el apartado anterior, sirve de complemento a la herramienta SIPOC, tomando en consideración que a través de ambos se describen los aspectos de mejoras que se buscan aplicar dentro del Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil, a fin de mitigar la problemática identificada desde el área administrativo-financiera, asegurando una mejora de los procesos, considerando las políticas y normativas respectivas.



Figura 7. SIPOC

Este modelo permite identificar los aspectos principales de la transformación de un producto o servicio hacia el cliente; como herramienta fundamental para el modelamiento de procesos es importante utilizar el software Bizagi, lo cual es un programa proveniente de un paquete de productos informáticos de oficina que permiten la ejecución de varias e importantes funciones sobre archivos y documentación, permitiendo la creación, modificación, organización y modelo de procesos. Particularmente Bizagi Modeler que es el programa empleado en este caso, permite diagramar y simular el proceso dentro del área administrativo-financiero en el Hospital tomando en cuenta los factores comprendidos en la Figura 7 y que permitirá obtener

resultados y un eficiente control interno.

4.4 MODELOS MEJORADOS

Con la finalidad de reducir los procesos en la gestión administrativa y financiera es importante que la casa de salud cuente con flujogramas de procesos optimizados, en el cual se describan las actividades pertinentes de los diferentes departamentos especialmente para el control que se realiza en cada actividad dentro del proceso y subproceso que se maneja en los departamentos; esto permite verificar que las tareas sean realizadas por los responsables, mediante el uso de los recursos utilizados; esto permite reducir errores, mantener registros, separar tareas; evitar la pérdida de recursos y tiempos innecesarios durante la rutina de trabajo y cumplir con las metas que los indicadores determinan por medio de resultados e índices que generalmente son de carácter cuantitativo y medible en porcentajes o semaforización.

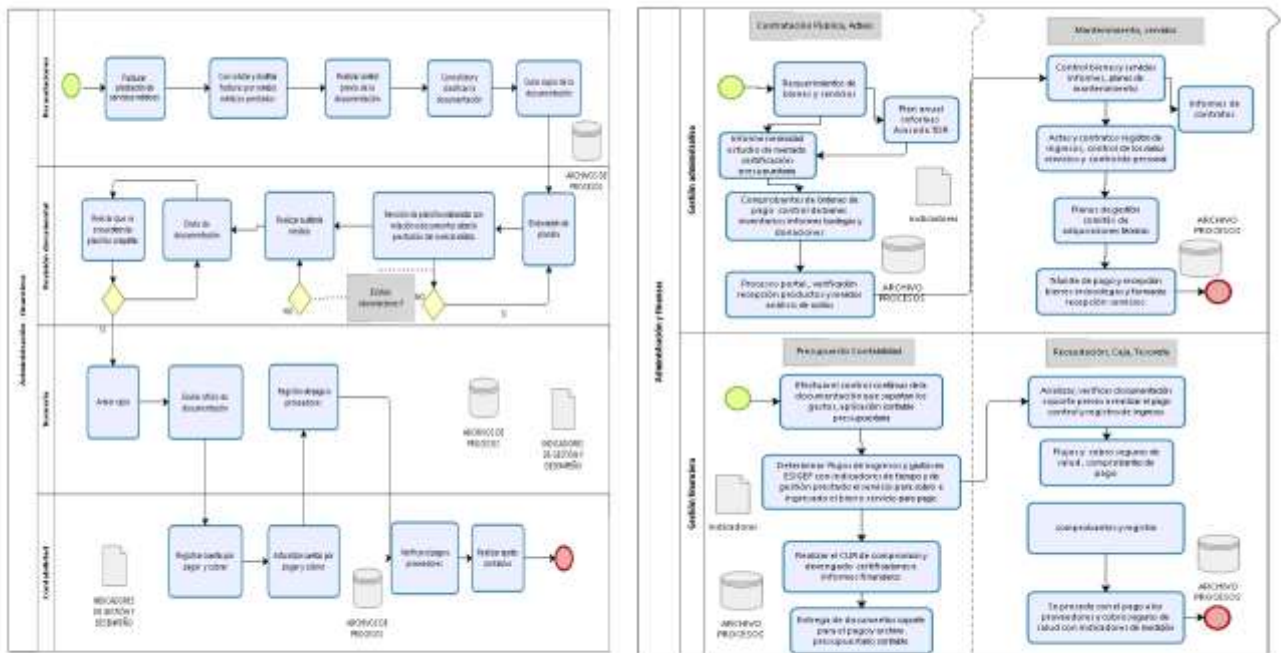


Figura 8. Modelos mejorados de procesos con Bizagi

Como se puede observar en la Figura 8; los modelos mejorados con la herramienta Bizagi permiten establecer la estructura en el diagrama, a nivel administrativo y financiero, para diseñar por medio de flujogramas las actividades que permitan alinear a los objetivos institucionales como para aplicar las herramientas estratégicas y basado en “la planificación estratégica como un concepto que ha ido evolucionando con el paso del tiempo” (Iglesias, Iglesias, & Guerrero, 2017); además permite establecer el inicio y fin del proceso; actividades intermedias documentos que se generan y archivos; por lo tanto es necesario utilizar esta herramienta para ir modelando el manual de procesos y que permita el cumplimiento de las políticas referentes a los objetivos del ente rector de la salud y estrategias de mejoramiento aplicadas (Ministerio de Salud Pública, 2016). Es importante considerar que todos estos aspectos referidos permitirán además realizar de mejor manera las tareas de control interno que se la identifica además como un conjunto de políticas y operaciones, que se deben realizar de manera constante, tomando en consideración como las tareas diarias que ocurren dentro de una institución. Un eficiente sistema de control interno debe incluir las actividades como su nombre lo indica, que faciliten la verificación que se están cumpliendo oportunamente las gestiones pertinentes dentro de una empresa (Mejía, 2015), de esta manera se cumplen los objetivos y principios constitucionales del sector público y de las entidades de salud.

Es preciso indicar que la gestión por procesos necesita de herramientas que permitan medir el servicio hospitalario y comparar con el cumplimiento de los objetivos estratégicos especialmente, razón por la cual el modelo SIPOC es muy importante si se lo realiza empleando además un Cuadro de Mando Integral, así como las matrices de seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria; pero el Cuadro de Mando debe resumir los aspectos necesarios y que se encuentren orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución para establecer un plan de mejoras que permita orientar a los directivos a tomar las decisiones más acertadas para un cambio en la estructura organizacional; de igual forma el sistema de modelamiento de procesos permite establecer responsables y recursos que se utilizan en el desarrollo de la gestión administrativa por procesos; así como el tiempo a utilizar en cada una de las actividades a ser realizadas, lo que genera un manual específico que permite el seguimiento continuo para la evaluación de los departamentos y del personal responsable de estas actividades.

Cuadro 2. Aspectos del Cuadro de Mando Integral

NOMBRE DEL INDICADOR	EFICIENCIA OPERATIVA (LIQUIDEZ)
PROPOSITO	Incrementar los ingresos operacionales
OBJETIVO ESTRATEGICO	Incrementar la relación de ingresos-capital
META	% de aumento correspondiente a la liquidez
FÓRMULA	$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{pasivos corrientes}}$
FRECUENCIA	Anual
FUENTE DE DATOS	Información financiera
NOMBRE DEL INDICADOR	TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN A NUEVOS USUARIOS
PROPOSITO	Medir la atención a los usuarios dentro del sistema interno de la entidad
OBJETIVO ESTRATEGICO	Incrementar el número de atenciones de nuevos usuarios
META	% de incremento
FÓRMULA	$\frac{\text{total de usuarios del año actual}}{\text{total de usuarios del año anterior}}$
FRECUENCIA	Anual
FUENTE DE DATOS	Información del departamento de admisiones
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR DE CALIDAD
PROPOSITO	Asegurar la calidad del servicio
OBJETIVO ESTRATEGICO	Evaluar el porcentaje de servicios y procesos satisfactorios
META	% de aumento de calidad
FÓRMULA	$\frac{\text{Número de servicios satisfactorios} \times 100}{\text{total servicios}}$
FRECUENCIA	Anual
FUENTE DE DATOS	Información del departamento de calidad
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO
PROPOSITO	Medir el nivel de formación de los empleados
OBJETIVO ESTRATEGICO	Realizar cursos de actualización para el manejo de nuevos servicios o actividades
META	% incremento de la capacitación
FÓRMULA	$\frac{\text{Gastos capacitación} \times 100}{\text{gastos operación de administración}}$
FRECUENCIA	Anual
FUENTE DE DATOS	Unidad de gestión de talento humano

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 2; se puede observar las cuatro perspectivas resumidas del cuadro de mando integral, como primer punto el aspecto financiero, clientes, aspectos internos y aprendizaje; en cada uno de estos aspectos se pueden presentar o desarrollar los necesarios cuya finalidad es establecer el objetivo estratégico por medio del cumplimiento de metas, las mismas que son medidas por índices con sus fórmulas respectivas y nos permitirá cumplir con el avance de los indicadores que se quieren medir, cuyo aspecto plasmado ya en un plan estratégico o agenda específica permitirá que según información obtenida de Repullo (2017), “La administración sanitaria, también conocida como administración de salud y administración médica, implica tomar decisiones tanto a corto como a largo plazo, donde se reflejen las estrategias comerciales del sistema de salud”. (p. 51) para el mejoramiento de la gestión administrativa del Hospital General de II Nivel.

5. CONCLUSIONES

Luego de revisar el caso propuesto es importante considerar la responsabilidad de los directivos hacia el entorno y con las dimensiones administrativas (Wheelen L, Hunger, David J, 2007). A partir del estudio desarrollado, fue posible identificar que en el Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil, en la actualidad no se han establecido procesos y procedimientos eficientes a nivel administrativo como un modelo de gestión administrativa-financiera que permita controlar las actividades y medir los resultados que se obtienen en períodos determinados.

Es importante alinear la estructura organizacional y los procesos a las políticas institucionales del ente rector de la salud pública y en este caso se constituye el Ministerio de Salud Pública a través de su estatuto organizacional por procesos para el manejo de la red de salud pública integral; existen problemas en el área administrativa – financiera lo cual resta el nivel de calidad de los procesos de apoyo; no se trabaja por medio de indicadores e índices que permitan medir resultados y alcanzar metas en cierto período de tiempo.

Para diseñar el modelo de gestión basado en el SIPOC, es necesario definir los lineamientos del manual de procesos del M.S.P. y aplicarlos en la casa de salud de acuerdo a los procesos que se establezcan mediante la creación del manual de procesos, para luego definir la estructura organizacional del Hospital General de II Nivel; y de esa manera diseñar por medio del Bizagi los flujogramas de subprocesos y actividades junto a un cuadro de mando integral para establecer indicadores, y metas; de igual manera resulta importante la capacitación y la evaluación constante del personal del área administrativa y financiera por metas y resultados en el flujo de documentación que se generan en estas áreas para mantener las cuentas por cobrar de los seguros en constante actualización; así como el pago a proveedores y el sistema contable actualizado; de esta manera se podrá cumplir el compromiso de cumplir con el mandamiento de la ley y el derecho a la salud; contemplada en (Constituyente, 2008); para generar valor y representará un punto de partida para las instituciones de salud que todavía no han sido integradas a la RPIS.

BIBLIOGRAFÍA

- Artaza, O., Barría, M., Fuenzalida, A., Núñez, K., Quintana, A., Vargas, I., . . . Vidales, A. (2016). *Modelo de gestión de establecimientos hospitalarios*. Santiago de Chile: Ministerio de Salud de Chile.
- Ayuso, D., & Grande, R. (2012). *La apertura de un hospital*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Beltrán, Blanco, L. (2018). Análisis del estudio de las relaciones cuasales en el marketing. *Innovar-revista de ciencias administrativas y sociales*, 79-94.
- Cabo, J., & Herreros, J. (2014). *Plan estratégico de gestión de las organizaciones sanitarias*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Cañedo, C., Curbelo, M., Núñez, K., & Zamora, R. (2013). *Los procedimientos de un sistema de gestión de información: Un estudio de caso de la Universidad de Cienfuegos*. Universidad de Cienfuegos: La Habana.
- Constituyente, A. N. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi.
- Díaz, J. (2015). *Gestión administrativa*. Madrid: Grin Editorial.
- Forrellat, M. (2014). *Calidad en los servicios de salud: un reto ineludible*. Revista Cubana Hematología, Inmunología y Hemoterapia: La Habana.
- García, C. (2017). *Gaudí. Símbolos del éxtasis*. Madrid: Ediciones Siruela.
- Iglesias, P. (2016). *Diseño de un modelo de gestión para la permanencia de las empresas familiares en el mercado global. Caso Ecuador*. Guayaquil: UTEG.
- Kaplan, Norton. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestìon.
- Locher, D. (2017). *Metodología Lean en servicios generales, comerciales y administrativos*. Madrid: Profit Editorial.
- Mejía, B. (2015). *Auditoría médica .: Para la garantía de calidad en salud*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Naghi, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Editorial Limusa.
- OMS. (2017). *Sistemas de salud integrados*. México D.F.: OMS.
- Oteo, L. (2013). *Gestión clínica: gobierno clínico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic.
- Repullo, J. (2017). *Sistemas sanitarios y reformas*. Madrid: DIAZ DE SANTOS.
- Ríos, J., & Schiavone, M. (2013). *Economía y financiamiento de la salud*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Wheelen L, Hunger, David J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson educación.