



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS  
SERVICIOS DE LA SALUD**

**Análisis retrospectivo de la gestión por procesos en la Unidad de Logística, Hospital  
Regional Lambayeque 2014 - 2018**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud

**AUTOR:**

Mejia Coronado, Elber (ORCID: 0000-0001-8441-2851)

**ASESORA:**

Dra. Saldaña Millan, Jackeline Margot (ORCID: 0000-0001-5787-572X)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Calidad de las prestaciones asistenciales y gestión del riesgo en salud

**CHICLAYO – PERÚ**

**2020**

### **Dedicatoria**

A mis padres, hermanas, por enseñarme que la fe, la dedicación, el esfuerzo, la humildad y la perseverancia son las herramientas para lograr todo lo que uno se proponga, porque todo lo que soy como persona, se los debo a ellos.

A mi alma gemela; por la fortaleza que mostraste para enfrentar cada obstáculo, por demostrarme que el verdadero amor existe y por hacer de mí una mejor persona.

Elber.

### **Agradecimiento**

A Dios por bendecirme, darme salud, por permitirme hacer realidad este sueño anhelado por guiarme por el buen camino y no desmayar en los problemas que se presentan.

Debo agradecer de manera especial y sincera a la Dra. Jackeline Margot Saldaña Millan, por su valiosa asesoría, motivación permanente, por la ayuda y consejos brindados durante el desarrollo de la realización del presente estudio de investigación.

Agradezco también a los trabajadores de la unidad de logística por su colaboración y confianza durante la ejecución de la investigación; a quienes les merezco todo respeto y admiración por su loable labor, ya que sin su apoyo no habría sido posible llevar a cabo dicha investigación.

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Indice de tablas.....	iv
Índice de figuras.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
I.INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO.....	16
2.1.Tipo de diseño de investigación.....	16
2.2.Operacionalización de Variables.....	17
2.3.Población, muestra y muestreo.....	19
2.4.Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	19
2.5.Procedimiento.....	20
2.6.Método de análisis de datos.....	21
2.7.Aspectos éticos.....	21
III.RESULTADOS.....	22
IV.DISCUSIÓN.....	28
V.CONCLUSIONES.....	33
VI.RECOMENDACIONES.....	34
REFERENCIAS.....	35
ANEXOS.....	42

## Índice de tablas

Tabla 1	<b><i>Operacionalización de Variables</i></b>	17
Tabla 2	<b><i>Análisis retrospectivo del nivel 2 de desarrollo de la gestión por procesos años 2014 – 2018 en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque</i></b>	26

## Índice de figuras

<b>Fig.1.</b>	<b>Herramientas e instrumentos GxP</b>	22
<b>Fig.2</b>	<b>Nivel de desarrollo de la gestión por procesos</b>	23
<b>Fig.3</b>	<b>Nivel de desarrollo de la gestión por procesos</b>	24
<b>Fig.4</b>	<b>Nivel 3: Fase de Medición</b>	25

## **RESUMEN**

Estudio cuantitativo, descriptivo, explicativo, de corte transversal, tuvo como objetivo analizar la gestión por procesos en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque en los años 2014 – 2018. La muestra estuvo conformado por 12 participantes, técnica utilizada la entrevista, el instrumento un cuestionario. Los resultados obtenidos revelan que el personal de la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque, tiene un conocimiento básico sobre gestión por procesos, por otro lado las herramientas y metodologías usadas para el desarrollo de la gestión por procesos tenían: normas, reglamentos, protocolos, resoluciones; lineamientos que están enmarcados en la RM N° 1134 -2017/MINSA; si analizamos los problemas más comunes que se presentan es: presupuesto, seguido de capacitación y recurso humano; con respecto al nivel de desarrollo de la gestión por procesos es medio (40–60%). Al hacer un análisis retrospectivo al nivel de desarrollo de la gestión por procesos por fases, se encontró que el nivel de desarrollo es mediano (40 a 60%); para las fases 1, 3, 4, 5 en cambio para la fase 2 de diseño, el nivel de desarrollo de la gestión por procesos es bajo.

Conclusión: el personal estudiado tiene un conocimiento básico, conocen que herramientas van a usar, identifican los problemas más comunes que se presentan en el desarrollo de la gestión por procesos y se determinó que el nivel de desarrollo por fases es medio.

**Palabras Claves: Conocimiento, herramientas, problemas, nivel, fases**

## **ABSTRACT**

Quantitative, descriptive, explanatory, cross-sectional study, aimed to analyze the management by processes in the Logistics Unit at the Lambayeque Regional Hospital in the years 2014 - 2018. The sample consisted of 12 participants; the technique used the interview, the instrument a questionnaire. The results obtained reveal that the staff of the Logistics Unit of the Lambayeque Regional Hospital, It has a basic knowledge about process management, on the other hand the tools and methodologies used for the development of process management are: standards, regulations, protocols, resolutions; If we analyze the most common problems that arise, the following stand out: budget, training and human resources; Regarding the level of development in Process Management, it is Medium of 40 - 60%; if we make a retrospective analysis by phases to the management by it was found that the level of development is medium of 40 to 60% for phases 1, 3, 4, 5 instead for phase 2 of design is Low.

Conclusion: the personnel studied have a basic knowledge, they know what tools they are going to use, they identify the most common problems that arise in the development of process management and it was determined that the level of development by phases is medium.

**Keywords:** Knowledge, tools, problems, level, phases

## **I. INTRODUCCIÓN**

Entre los siglos XVIII al XIX con el inicio de la revolución industrial, surgen los primeros conceptos de competitividad, costos, los cuales permitieron optimizar los procesos y requerimientos canalizándose a través de departamentos, unidades organizacionales bien estructuradas y jerarquizadas, ya que anteriormente estas instituciones carecían de un enfoque general, existieron muchos modelos de gestión por procesos, teniendo como objetivo la satisfacción del usuario; a raíz de todo ello surge el modelo japonés, Just In Time (Velásquez, 2015)

La gestión por procesos crea una herramienta primordial para las instituciones, cuyo enfoque esté en deshacerse de la misión sanitaria con costo de complemento y la particularidad encauzada al usuario, el desarrollo y el progreso han consentido en que aparezcan diferentes modeladores en gestión (EFQM, ISO 9000, Benchmarking) creen que la exigencia es imprescindible para la aplicación de los procesos en una institución que lo ejecuta visualizando, analizando, gestionando y mejorando.

Hoy en día los centros o instituciones hospitalarias realizan muchos procesos entre ellos: El asistencial, económicas, administrativas con distintas peculiaridades y complejidades, existiendo alta probabilidad de cometer errores en la gestión por procesos con muy poca utilización de los recursos materiales y humanos; para evitar dicho error se tiene que estructurar bien el proceso, partiendo de provisiones, usando adecuadamente los recursos institucionales teniendo que ofrecer un cuidado excelente; satisfaciendo las necesidades de los usuarios (Marrero y col, 2012)

En Latinoamérica y el Caribe los sistemas de salud se caracterizan por tener el presupuesto demasiado bajo, actualmente el sistema de salud es el instintivo de los conocimientos nacionales, desde su aparición y su avance tecnológico y metodológico seguro se ha distinguido por la segmentación de la provisión de la gestión en las instituciones de salud. La fundación mexicana para la salud, considera a la gestión por procesos como el nuevo paradigma de la economía del sector salud, siendo un factor clave para alcanzar el desarrollo y lograr las metas propuestas.

El SNS Cubano es uno de los pioneros y sus conquistas en salud son del más alto nivel, tal es así que la calidad de vida aplicada en sus políticas han marcado diferencia

y su prestigio ha sobrepasado las fronteras, la gestión Pública Cubana empieza a tener apogeo en la manufactura turística y la industria, haciendo uso de los materiales adecuados para el desarrollo de la gestión; la intervención de la gestión así como los grandes esfuerzos que realizan los servicios médicos en la parte preventiva y asistencial en las instituciones de salud han satisfecho las perspectivas del usuario y segmentos interesados; los atrevimientos adquieren grandes materiales en el avance de la gestión por procesos logrando organizar con la destreza institucional.

Haciendo una exploración de la bibliografía en gestión por procesos en España las investigaciones que se realizaron se obtuvieron como resultados la ejecución de la gestión por procesos donde establecen normalizar las actuaciones disminuyendo la inestabilidad con el único fin de ofrecer una mayor calidad, seguridad y secuencia a los procesos (Rojas, 2014)

En Latinoamérica el presupuesto que asigna cada país para salud es muy bajo, tal es así que nuestro país (Perú) tiene el presupuesto más bajo asignado a dicho sector, siendo la salud uno de las columnas principales para el desarrollo de una nación, en tal sentido el sistema de salud peruano debido al perfil epidemiológico que presenta tiene muchos y nuevos retos como: mejorar los índices de atención hospitalaria, optimizando carestías de los usuarios que acoge el cuidado, para lograr sus metas establecidas se tiene que reestructurar el presupuesto en el sector salud es decir aumentar el presupuesto, también se tiene que realizar una mejor infraestructura, equipamiento y accesibilidad al cuidado básico de la salud brindados por el nivel básico de vigilancia de salud con calidez, calidad, logrando alcanzar con eficiencia y eficacia el presupuesto asignado al sector público.

Hoy en día la base de los cimientos céntricos de la innovación de la tarea gubernamental en el Perú es la gestión por procesos, en tal sentido el MINSA en el recuadro de la política nacional de innovación de la gestión pública está optando por ejecutar la gestión por procesos con mucha transparencia en sus instituciones públicas incorporándose a las instituciones de Salud públicas y privadas, la Salud cada día se vuelve más trascendental y notable para el crecimiento de un país, haciéndose obligatorio ofrecer una prestación de calidad a una población altamente sensible; para

ello la atención tiene que ser oportuna de calidad, con eficiencia, eficacia, satisfaciendo al usuario prestador del servicio.

El Ministerio de Salud actualmente tiene un desafío en la administración pública el de implementar un modelo de gestión y gerencia, que contemple cambios: tecnológicos (basadas en la información), ciudadano más exigentes (cuidados, necesidades) así como cambios en el entorno los cuales cada vez son más complejos, para lograr tal desafío se necesita de agentes involucrados en la creación e innoven el modelo de gestión habitual, para optar por un sistema de gestión representativo y de liderazgo participado, haciendo que la gestión por procesos sea proactiva, donde la toma de medidas sean simultáneas, obteniendo como respuesta una gestión Administrativa Pública muy complicada, la eficiencia y eficacia se logra solo cuando el gerente tiene la iniciativa de compromiso y empoderamiento.

La corrupción en el Perú ha debilitado la capacidad de gestión en todas las entidades hospitalarias, conllevando a un ausentismo laboral, adquisiciones no planificadas, desabastecimientos de materias y medicinas, la extenuación de los componentes de investigación, escasez de medios de observación de los procesos con la costosa elevación de inseguridad ante la maldad y el ensueño de la gobernanza y liderazgo. En el Perú el MINSA es el ente principal en sistemas de salud; seguido del ESSALUD con más de 80 años se ha tenido avances y retrocesos, observándose serios problemas dentro de nuestra entidad hospitalaria que van desde recursos humanos hasta financieros limitándose la sostenibilidad de la institución.

En el Perú hasta el día de hoy, no hay investigaciones iguales o similares de gestión por procesos mucho menos en el sistema de salud, es así que la PCM por medio de la secretaría de gestión pública está promoviendo políticas en el Sector Salud, las políticas que ha implementado el Ministerio de Salud tiene la base en la gestión pública implementando y fortaleciendo en todas las instituciones públicas de Salud.

En consecuencia de todo lo mencionado anteriormente los hospitales son responsables de brindar el servicio de salud desde el más básico hasta el altamente especializado, como el que brinda el Hospital Regional Lambayeque, siendo un centro de referencia de toda la macro región norte, no habiendo una política de atención se produce la

congestión; así como el uso de recursos especializados. Por otro lado, la capacidad instalada inactiva de los establecimientos de salud a través del cuidado básico del departamento de Lambayeque, para evitar la saturación y sobre carga de dicho nosocomio a través de la gestión por procesos, se debe poner en funcionamiento la normativa de funcionamiento las redes integradas de salud que actualmente no se cumple en el sistema de salud del Perú.

La finalidad de la indagación realizada fue hacer un análisis retrospectivo de la gestión por procesos en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque desde el año 2014 hasta el 2018, conocedores de la realidad problemática que ha existido en nuestra institución especialmente en el área de logística servicio donde se lleva a cabo la gestión por procesos convirtiéndose en un cuello de botella, por tal motivo nace el deseo de conocer porque los procesos hospitalarios son lentos a los tramites de requerimientos solicitados y requeridos por los servicios, áreas y departamentos de dicha institución, así como la adjudicación tarda más de lo normal en tal sentido nace el deseo de conocer cuál es el problema, si cuentan con las herramientas necesarias para el personal que labora en la unidad de logística, así como los métodos acogidos en el avance de la gestión por procesos; que problemas más comunes se han presentado en el desarrollo de la gestión y poder determinar cuál es el grado de avance de la gestión, dicho estudio, nos va a ayudar a fortalecer y mejorar los procesos logísticos, Hospital Regional Lambayeque.

En la presente investigación se revisaron artículos, publicaciones, tesis y estudios que nos ayudaran a entender mejor la gestión por procesos hospitalarios.

Andrango & Guanin (2015) desarrollaron una investigación en Quito- Ecuador basada en la atención de enfermería en gestión por procesos en un Hospital Militar, tuvo como propósito ayudar al perfeccionamiento en los cuidados que brinda enfermería en gestión por procesos en el área de emergencia, concluyen que el personal de enfermería no tiene apropiado registro los actividades que brindan y que la gestión de estos procesos no se desarrollan con total eficiencia en tal sentido necesitan de retroalimentación, y que existen divergencias en las programaciones causando un retraso o incluso potenciales traspies con resultados censurados para el prestador del servicio de emergencia.

Silva (2015) en su estudio que desarrollo en Chile sobre aplicación de la gestión por procesos en el Hospital Dr Pereira; pudo determinar que se designó métodos que identifican los técnicas ordinarias aplicadas en la institución, creando un instrumento sensorial reflejando la labor de la institución. Se concluye que la investigación se pudo ver un plano de métodos habituales, mostrando el escenario hospitalario, así como la caracterización de métodos claves, basado en gráficos transcendentales las actividades más sobresalientes priorizadas, con empalme y continuación de las mejoras presentadas logrando alcanzar una excelente gestión dentro de la institución.

Del valle (2016) en su estudio de investigación que realizo en Rioja – Argentina; quien realizó un análisis sobre los procesos en la gestión de adquisiciones y contratos manejando la guía de gestión por procesos. Concluyendo que en la Dirección General de Administración la coherencia de adquisiciones y convenios no muestran una apropiada técnica de programación; tampoco tienen perfilado un instrumento en el cual se representen los procesos operativos y las razones de aprobación de los requerimientos para que los procesos sean sistemáticos y tengan eficacia; no se cuenta con los complementos del perfil al puesto de cada individuo involucrado en los diferentes procesos, quien instaure soluciones y plantea estrategias a desenvolver cada uno, delimitando métodos regulados y acorde a la reglamentación actual.

Hernández y col (2017) desarrollaron una investigación en Bogotá, sobre generación de procesos como plataforma de trabajo en instituciones de Salud, tuvo como resultados setenta propuestas metodológicas, el estudio se aplicó a cinco instituciones de salud de una provincia de Colombia, quienes concluyeron que si hubo progresos en los servicios que se ofrecieron así como en el ejercicio del trabajo institucional.

Chacaltana (2015) en su investigación que realizo en Lima en el servicio de otorrinolaringología en el hospital central de la P.N.P la investigación fue tipo descriptiva, de corte no experimental, la indagación se recogió a través de la encuesta y el instrumento utilizado el cuestionario; la investigación estuvo centrada por dos variables: constante de gestión del capital humano compuesta por 31 personas y la versátil característica de prestación compuesta de 91 personas. Llegando a determinar que tenía alta aceptación estaba la gestión del capital humano así como versátil característica prestación.

Cárdenas (2015) desarrollo una pesquisa en el Essalud de Chilca basado en la satisfacción del paciente en la gestión por procesos, la investigación fue de tipo descriptivo, quien posteriormente de la investigación concluyo que el anagrama del proceso es: cuidado apremio; a partir de este juicio se plantea una salida de avance y mejoras obteniendo un 15 % de cota de agrado.

Estela (2016) en su estudio que realizo en Piura sobre la estructura organizacional del MINSA en gestión por procesos, en el estudio el autor se inclina por el modelo sobre su estructura organizacional de un enfoque basado en procesos de países como: Ecuador, Colombia y Cuba, determinando el punto de inicio es emparejar los procedimientos y posteriormente se trazan distribuciones organizacionales en el desarrollo de los procesos.

Ponce (2016) en su estudio de investigación que realizo en una empresa textil sobre la propuesta de implementar gestión por procesos, quien determino que la implementación de dicho proceso se redujo en 50% sobre los orígenes imputados con deterioro “Extrínsecamente de lugar” consiguiendo la disminución de la falla en 1% al año, el incremento del Margen Táctico sustancial.

Diaz (2016) en su estudio que realizó en Lima sobre calidad de atención al usuario en “CEREMAX”, Indagación fue retrospectiva, descriptiva, correlacional, no experimental, de corte transversal, la herramienta que uso fue el cuestionario, obteniéndose como resultados: El 78% de profesionales el 76% de técnicos así como el 68% de usuarios, sustentan que la gestión administradora implantada en CERAMAX es apropiada. Por otro lado, el 67% de profesionales así como el 75% de técnicos y 61% de usuarios conservan que la aptitud de atención que se ofrece en CERAMAX es recomendable. Concluyendo que la gestión de Administración reincide en la aptitud de esmero al consumidor.

Cueva & Dávila (2016) desarrollaron una investigación “Propuesta de Rediseño Organizacional asentado en la gestión por procesos en el Colegio Talentus – Jaén”. Los investigadores concluyeron que el colegio tenía una actividad general para toda la institución y no tenía actividades específicas haciendo que sea imposible tener un control claro de las actividades y procesos administrativos.

Sihuay (2017) en su estudio que realizo en Huancayo sobre gestión estratégica en la administración de los servicios de salud, fue aplicado la metodología deductiva y descriptivo y la investigación fue no experimental, la herramienta usada, para la recolección de la información es la encuesta el instrumento se aplicó a 190 expertos en contenidos de gestión en Salud de la Provincia de Huancayo, concluyendo que hay una estrecha relación de incidencia entre las dificultades, objetivos y las conjeturas plateadas en la indagación.

Díaz (2017) En su investigación que desarrollo en Lima, dicho estudio lo desarrollo en el Hospital Arzobispo Loayza la investigación se basó en la administración de procesos así como su relación y satisfacción de los pacientes en el área de emergencia; la investigación es de tipo Aplicativo, descriptivo - observacional quien concluye que la Aplicación de la gestión Administrativa del Talento Humano en las Trabajadoras Sociales, mejora significativamente y con ello mejora la calidad de cuidado a los usuarios atendidos.

Cornejo (2017) en su investigación que realizo en un Hospital de Lima, basada en las percepciones que tienen las enfermeras en la gestión por procesos, la investigación es de tipo cuantitativa, explicativo, no experimental y corte transversal, en el estudio participaron 169 enfermeras, determinándose que el factor que más prevalece es la dimensión y que hay divergencia en la extensión de la gestión por procesos ; el índice de mayor peso en la planificación es especificar las diligencias de la entidad. El índice de mayor peso en una Evaluación es construir herramientas de intervención de las actividades proyectadas haciendo rastreo para el cumplimiento de las diligencias dispuestas.

Ocampos & Valencia (2017) en la investigación que desarrollaron en Tumbes en una red asistencial del Essalud el, estudio fue descriptiva correlacional se manejó la encuesta así como la herramienta usada fue el cuestionario el prototipo estuvo conformado por 39 trabajadores de la entidad en investigación, los investigadores concluyen que existe correlación explicativa y fundamental entre las variables del tema y el cuidado de una adecuada gestión burócrata para ofrecer un servicio eficiente.

Coaguila (2017) en su estudio de investigación realizada en Arequipa sobre calidad de una empresa con un modelo de gestión por procesos, es de tipo descriptiva quien concluye que hay falencias grandes para alcanzar los exigencias plasmadas en la modelo ISO 9001:2015 quien sugiere que exhortará una mejor responsabilidad, participación y acervo en la consumación sobre el método de gestión de calidad de la institución.

Vergara (2017) realizo un estudio de investigación en una agencia bancaria basada en la propuesta de mejoras en los procesos de atención fue de tipo descriptiva, quien determino que se debe tener un método de vigilancia, valoración y rastreo de la aplicación de los procesos por gestión en orden para obtener efectos positivos y así cumplir con los objetivos planteados, disminuyendo el período de espera de 6,5 minutos a 3,5 minutos en dicha institución.

Hernández et al (2017) realizaron una investigación en la ciudad de Chíncha sobre la influencia en la calidad de la gestión administrativa, quienes al final de la investigación determinaron que EsSalud Chíncha a través del desarrollo del proceso administrativo, brindaba una óptima calidad de servicio al usuario, hicieron una recomendación de hacer mayor uso de la tecnología ya que reduciría en gran medida la lista de espera en la sala así como largas colas para obtener una cita de atención.

Piscoya (2017) en su investigación “Modelo de gestión para gobiernos regionales con enfoque a gerencia para resultados”. El proceso de los Gerencias Regionales posee por misión impulsar el progreso exhaustivo y verosímil, promover la transformación pública y privada garantizando un cargo equitativo y con participación ciudadana; los Gobiernos Regionales del Perú desde su inicio afrontan una serie de problemas estructurales y organizacionales en gestión por procesos que dificultan el cumplimiento de sus metas aplicando el modelo de gestión con enfoque a Gerencia.

Misahuaman (2017) en su investigación que realizo en Cajamarca sobre un modelo de gestión hospitalaria; el modelo de gestión hospitalaria que aplico el investigador es el Balance Scorecard a través del cuadro de mando integral. Concluyendo que los problemas y conflictos se producen por el mal desarrollo o ejecución de los procesos administrativos por parte de los funcionarios produciendo diferentes problemas como:

personal de salud no identificado con su institución, retribuciones no equánimes, inexactitud de estímulos laborales, métodos administrativos no calculados así como inexperiencia de documentación de gestión de la entidad.

Chacon (2018) en su investigación que realizó en Lima sobre la calidad de los hospitales aplicando un modelo de gestión; las organizaciones hospitalarias para ser acreditadas necesitan de esquemas exigüos consentidos de alta calidad, para lograr ello se debe capacitar y educar al personal de salud en Normativas legales, Políticas, en indicadores con resultados medibles brindando una atención de calidad con eficiencia y eficacia logrando satisfacer al usuario.

Oviedo (2018) En su estudio de investigación que realizó en San Juan de Miraflores – Lima, sobre la calidad de atención en consultorios odontológicos sobre efectos de la gestión; la investigación fue explicativa y el nivel aplicativo; retrospectivo; la muestra estuvo conformado por 47 (Personal administrativo y asistencial) y 87 pacientes y/o usuarios, con un muestreo probabilístico de probabilidad del 95% de confianza y con un margen de error de 5%; la técnica usada en la recolección de la información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario.

Prado (2018) En su investigación que desarrolló en Lima sobre los Hospitales de Lima Metropolitana nivel II cuál es el nivel de gestión por procesos y su desarrollo, el estudio de investigación es descriptivo, prospectivo y transversal la muestra estuvo constituida por 06 instituciones de salud en Lima Metropolitana Nivel II concluyendo que un promedio de 21.3 % indican bajo nivel de desarrollo, el 16.7 % se hallan situaciones previas Fase 1 y 4.6 % en la fase 2 de diseño; el 66.7% entidades hospitalarias aplicando el sistema implantado por el Ministerio de Salud, el problema más común que hoy en día afrontan las entidades son las capacitaciones que son casi nulas.

Del Aguila (2018) en su estudio que realizó en Tarapoto, basado en unos modelos de gestión por procesos académicos de un docente en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Martín, la investigación estuvo basada en el resquebrajamiento de las relaciones interpersonales y del poco conocimiento de los evaluadores, generando deficiencias en el Proceso de gestión en dicha Institución.

Pastor (2019) en su estudio de investigación en Trujillo sobre modelo o diseño de gestión hospitalario en el sistema de Salud de la Libertad; presentando como diseño y guía de gestión hospitalario como procesos de unión de los sistemas de salud en la Libertad, liderado por la DIRESA la Libertad con una metodología participativa y transparente, teniendo como resultado la enunciación del régimen estratégico del sector salud de dicha institución del tercer nivel dentro de ellos están el Nosocomio Regional Docente y el hospital Belén de Trujillo.

Romero (2019) en su investigación que realizó en la provincia de san Miguel – Cajamarca, se desarrollada en la misma municipalidad, se basó en factores limitantes y desempeño gerencial, dicha investigación se efectuó en dos dimensiones: Herramientas administrativas y gestión administrativa. La investigación fue de tipo no experimental; concluyendo que si hay correlación significativamente entre los elementos del desempeño y la gestión de la gerencia municipal.

Orrego (2018) en su estudio que realizó en la provincia de Chiclayo, fue de tipo cualitativo, el recojo de la información se realizó por medio de la entrevista estructurada la población estuvo conformada 60 participantes, la información se adquirió bajo el sistema de bola de nieve; se concluye que en la GERESA Lambayeque, los servidores públicos están de acuerdo a las variables gestión por proceso y gestión por competencias que supone la ley servir, por otro lado se acepta a manera de inferencia, así como determinó que hay correlación entre la gestión por proceso y gestión por competencia, basada en la satisfacción del usuario.

Gestión por procesos. Hoy en día la metodología corporativa usa la gestión por procesos teniendo como objetivo la mejora del desempeño profesional de su institución quien debe estar capacitado para ser competitivo, tomando decisiones que coincidan con los cambios de cada proceso, es por ello que se debe hacer mejoras continuas con flexibilidad estructural, dirigido al trabajador de cada institución de acuerdo a las actividades que realiza, satisfaciendo las necesidades del usuario.

La finalidad primordial de la gestión por procesos es la entrega de todos los cuidados que pide el usuario y tiene como objetivos de apoyo a: programación, registro,

reformas y mucha seguridad en los procedimientos que realiza la entidad (Roure, Moñino y Rodríguez y Badal, 1997)

En la gestión por procesos hospitalarios, el administrador emplea recursos que provea una excelente programación, en la toma de medidas y planificación estratégica para mejoras de la salud con eficiencia y eficacia (Díaz, 2008)

En la actualidad: la gestión por procesos se ha convertido en una pieza fundamental para una institución hospitalaria logrando alcanzar sus metas las cuales se logran a través de: análisis, estrategias, forma de operación, así como de estrategias que nos permiten reorientar y mejorar las acciones satisfaciendo las parquedades de los beneficiarios internos y externos (Mallar, 2010)

El proceso, es una serie de actividades, acciones orientadas en obtener un efecto ya definido teniendo como resultado el valor añadido por cada una de las actividades realizadas, la gestión por procesos es llevado a cabo en diferentes tiempos (Roure, Moñino y Rodríguez, 1997). Toda actividad que se realice es un proceso, transformados en valor agregado, con la finalidad de obtener un resultado final del proceso. Los tipos de procesos pueden variar según el propósito. Krajewski, (2008)

Análisis de procesos. Krajewski (2008) al hacer un análisis a la gestión documentario establecieron que la gestión por procesos nos permite comprender como se puede diseñar, la gestión se inicia con la identificación de las actividades para realizar mejoras en el desarrollo de la ejecución y concluye con la consumación y observación del proceso. Ya que el proceso siempre está conectado el último paso con el primero, formando un ciclo de mejora continúa

Preámbulo a la gestión por procesos. Tenemos a: 1).- Gestión por procesos orientados a resultados y los sistemas de gestión; 2).- La gestión por procesos a través del enfoque funcional al orientado por resultados; 3).- Identificación de criterios que brinda la institución en bienes y servicios; 4).- Paradigmas de gestión por procesos; 5).- Indicadores.

Los métodos actuales de la metodología se ha hecho teniendo como plataforma la referencia internacional de la gestión por procesos (ISO 9000, pilar de guía hoy

aplicada en la gestión Pública y la Carta Iberoamericana con resultados de eficacia y eficacia) complementado también por la política nacional de innovación aceptada mediante D.S.N°004- 2013 – P.C.M, que plantea la implementación de la gestión por procesos, así como la reducción administrativa de la estructura corporativa (SGP.P, 2014)

PCM (2014) lo define como el elemento central de los sistemas de la gestión a ISO 90001, con la perspectiva asentado en la gestión por procesos; haciéndole de forma equivalente, la técnica de perfección de la gestión del estímulo propio con particularidad en nuestro medio con la discreción (guía de instrucciones), proyectando sucesivas preguntas que permite otorgar un costo al usuario para lograr el desarrollo institucional y mantener su estabilidad.

En la Carta Iberoamericana establece que la calidad de la gestión Pública se basa en la gestión por procesos la cual ayuda a las entidades, organizaciones públicas y privadas a enrumbar sus acciones desarrollando o poniendo en práctica las estrategias basada en procesos, así como en antecedentes, convicciones, delimitando objetivos, con límites, con obligaciones para poder alcanzarlos, el acogimiento de la gestión en los procesos de una organización admite mejoras en los movimientos basados en gerencia gubernamental orientadas a la prestación del usuario con la finalidad de obtener buenos resultados (SGP.P, 2014)

PCM (2014) finalmente, a través del D.S.N° 004- 2013- PCM, crea objetivos más específicos entre la gestión Pública y la política Nacional de innovación (PNMGP, 2013), “realizar e implementar la gestión por procesos promoviendo, simplificando la administración en todas las instituciones de salud con la finalidad de obtener efectos verdaderos y reales mejorando las programaciones realizadas por cada organización e institución orientadas al beneficio del ciudadano.

MINSA (2017) establece que los elementos en la gestión por procesos está encaminada a los resultados positivos “La gestión por procesos es un servicio prestado al cliente o usuario cambiando el modelo vanguardista, jerárquico y oficinista por un nuevo modelo, migrando al sistema de gestión por procesos método que hoy en día da valor a la organización o entidad que lo aplica generando sostenibilidad y

ganancias sobre los recursos, productos, generando efectos con valor histórico el consumidor o beneficiario.

Echeverry (2007) los hospitales por las actividades que realizan es considerado la institución más compleja que existe en el mercado tiene un valor agregado el usuario para mejorar sus procesos de gestión es por eso que usa todas sus herramientas para lograr satisfacer sus necesidades de salud del usuario; los hospitales usan todas sus recursos disponibles (recursos humanos, tecnología, infraestructura, formatearía, etc). Quienes dirigen el hospital o institución deben de tener un conocimiento amplio y mucha experiencia de gestión así como de factores y recursos necesarios para generar servicios heterogéneos basados en la normatividad de salud. Para que haya una buena gestión por procesos hospitalarios debe tener un plan, un mapa de procesos una cartera de servicios donde el beneficiario por los procesos hospitalarios sea el usuario. La gestión por procesos hospitalarios tiene como objetivo principal aumentar la productividad, minimizando los costos con la máxima efectividad posible.

En el presente trabajo de investigación nos hicimos la siguiente pregunta ¿Cómo se ha venido desarrollando la gestión por procesos en la Unidad de Logística en el hospital Regional Lambayeque 2014 - 2018?

Hipótesis de la investigación. La presente investigación no tiene hipótesis (nulo)

Justificación. Según Méndez (2012) la justificación teórica la gestión por procesos Hospitalarios tiene relación con el modelo de gestión Pública, el cual tiene su origen ISO 9001(2015), Modelo universal de procesos al desarrollo y mejoramiento de recursos de un procedimiento de gestión de calidad, aumentando el bienestar del usuario para la cual se hace uso de la Planificación, el hacer, la verificación y el actuar (PHVA); el progreso de la gestión por procesos en salud hace uso de la gestión por procesos hospitalarios el cual le permite contar con todos los recursos, brindando una atención de calidad asistencial y administrativo satisfaciendo al cliente.

Con la investigación se pudo determinar si en la Unidad de Logística, Hospital regional Lambayeque hay deficiencias o no durante el desarrollo de la gestión por procesos; el estudio tiene por finalidad de equilibrar aquellos componentes que favorecen y

restringen el cumplimiento del desarrollo del proceso y de esta manera poder conocer como se viene desarrollando la gestión por procesos de la institución en estudio.

Según la ley marco N° 27658 de innovación de la gestión por procesos de estado peruano, especifica que se debe brindar una atención optima al ciudadano, haciendo uso de todos los recursos de la institución satisfaciendo todas las necesidades para lograr obtener niveles altos con eficiencia y eficacia en la gestión Pública logrando que la gestión por procesos Hospitalarios sea transparente.

Se realizó la investigación con la finalidad de identificar el nivel de progreso de la gestión por procesos en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque para la cual se usaban metodologías y estrategias instauradas por Ministerio de salud, los resultados que se obtuvieron van a servir de plataforma y apoyo para que se hagan ajustes en la gestión por procesos de la entidad así como se utilizará de referencia para pesquisas posteriores, la investigación también nos aportó el poder conocer como es el nivel de progreso de la gestión por procesos en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque, así como nos permitió conocer el compromiso que tienen los trabajadores administrativos de la unidad frente a las modelos de progreso de la gestión por procesos hospitalarios.

Justificación práctica el Hospital Regional Lambayeque es un establecimiento de salud de nivel resolutivo III- 1, que brindan atenciones especializadas, cuya función principal es brindar atenciones de alta complejidad; es un Hospital de referencia de la macro región norte, en dicho nosocomio se resuelve y recupera la salud de los usuarios que no fueron solucionados en el primer nivel; en efecto, el cuidado de salud del usuario deben ser resueltos del primer nivel de atención.

Para el proceso de la exploración se optó por dicha Institución hospitalaria de salud por ser de alto nivel de complejidad en tal sentido se requiere mucha concentración debido a que la gestión por procesos es alto, esto se debe al aumento de los usuarios que acuden a ser atendidos por los diferentes especialistas que ofrece dicho nosocomio.

La investigación se justificó porque nos permitió identificar el avance y progreso de la gestión por procesos hospitalarios, así como los factores causantes para el retraso del proceso en el servicio de Logística, Hospital Regional Lambayeque. La información

que se ha obtenido ayudara a corregir las medidas a tomar en la gestión pública del nosocomio, los datos que se logró obtener serán utilizados como plataforma para que el gerente de la entidad hospitalaria evalúe, capacite al personal administrativo y asistencial en gestión por procesos hospitalarios.

Justificación institucional y personal la contribución fundamental de la presente indagación, contribuirá al programa de Maestrías de la escuela de Post Grado de la Universidad Cesar Vallejo, del mismo modo, el investigador busco conocer el nivel de desarrollo de la gestión por procesos en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque, complementando conocimientos obtenidos, fortaleciendo competencias, como investigador y el logro de la obtención del grado de Maestro.

La investigación tuvo como objetivo general analizar la gestión por procesos en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque en los años 2014 – 2018. Así como los objetivos específicos: analizar las herramientas de la gestión por procesos en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque 2018; identificar los dificultades más habituales que se presentan en la unidad de logística; evaluar la gestión por procesos en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque, a través del análisis retrospectivo 2014 – 2018.

## **II. MÉTODO**

### **2.1. Tipo de diseño de investigación**

El enfoque que se utilizó en la investigación fue cuantitativo, porque genero datos o información numérica para la cual se hizo uso de herramientas, estadísticas, informáticas y cálculos numéricos para alcanzar los resultados. Tuvo como intención medir el desarrollo de la gestión la indagación nos llevó a obtener resultados verídicos o auténticos confiables y favorables evitando en todo momento que no se generalicen.

La indagación ha sido de tipo descriptiva porque la información se presentó tal y como se obtuvo del usuario objeto de estudio, es decir sin intervención alguna; es de corte transversal, ya que se desarrolla con personal que trabaja en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque, se realizó en el periodo de tiempo determinado. En relación a ello Hernández (2014) señala que un estudio es descriptivo porque se busca describir peculiaridades y tipologías de los fenómenos en análisis, mediante el cual se intenta calcular y acopiar pesquisas de forma autónoma o unida a las variables que están en estudio.

## 2.2. Operacionalización de Variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de Variables*

Variables	Sub Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Gestión por procesos	Fases de Metodología Gestión por Procesos	Nivel 1: Inicial o condiciones previas	Asegurar la conducción de la alta dirección	4 ítems	Cuestionario: 20 Pgts
			Contar con el Plan de Trabajo		
			Sensibilización a los servidores		
			Contar con herramientas e instrumentos actualizados		
		Nivel 2: Diseño	Definir / actualizar el Mapa de procesos	5 ítems	
			Conformar Equipo para el desarrollo de GPP		
			Definir y documentar procesos (mapeo de procesos)		
			Ejecutar modelado del proceso		
			Definir y documentar los procesos		
		Nivel 3: Medición	Priorizar los procesos	4 ítems	
			Identificar las posibilidades del usuario en los procesos		
			Definir indicadores		
		Nivel 4: análisis y Mejora	Realizar mediciones	2 ítems	
			Identificar problemas oportunidades de mejora		
		Nivel 5: Control	Implementar mejora	2 ítems	
Valorar las capacidades de los procesos					

		Realizar gestiones anticipadas y correctoras	
Gestión por procesos	Herramientas y metodologías adoptadas	Conocimiento de gestión por procesos	7 ítems
		Herramientas e instrumentos que aplican	
		Difusión y políticas	
		Documentación	
		Apoyo técnico y administrativo	
		Capacitación	
		Registros y manuales actualizados	
	Problemas más comunes	Problemas más cotidianos	7 ítems
		Facilidades	
		Entrenamiento	
Indicación de alta dirección			
Involucramiento en capacitaciones			
Nivel de desarrollo	Recursos necesarios	6 ítems	
	Actitudes y compromiso		
	Grado de desarrollo de la GxP		
	Nivel de conocimiento de la GxP		
	Mejora la calidad de vida del usuario la GxP		
	Políticas y normas desde que nivel se imparte		
Realizan seguimiento a la GxP			
		El POI o PEI está incorporado en la institución	

**Fuente:** Elaboración propia.

## **2.3. Población, muestra y muestreo**

### **a) Población**

En el trabajo de investigación que se desarrolló la población estuvo conformada por 12 trabajadores de la unidad de logística, Hospital Regional Lambayeque, información obtenida o proporcionada por la jefa de la Unidad de Logística, dicha población estuvo distribuida de la siguiente manera: 01 jefa de la unidad de logística; 04 trabajadores o personas en adquisiciones; 01 persona en contrataciones; 04 personas en almacén y 02 personas en patrimonio.

Hernández, (2014) define como “Una medida asociado a elementos, personas y cosas en las que se basan las investigaciones y se delimita a través de dos aspectos: lugar y tiempo”.

Criterios de inclusión

- ✓ Trabajadores de la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque (Personal nombrado, contratado)

Criterios de exclusión

- ✓ Personal que está haciendo prácticas o pasantía
- ✓ Personal que no quisiera participar en la investigación
- ✓ Personal que labora como servicios no personales a la institución

### **b) Muestra**

La muestra de la investigación estuvo conformada por toda la población de la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque, se realizó un muestreo no probabilístico, por considerar la población pequeña y por criterio del investigador. Tal como lo menciona Hernández (2014) quien define a la muestra “como un determinado grupo de población en estudio en la cual se recolectan los datos, definiéndose o delimitándose toda la información obtenida con exactitud, información que representa la realidad de la población en estudio”.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

La siguiente indagación se realizó a través de la técnica la entrevista y el instrumento de recolección de datos que se uso fue el cuestionario, para poder analizar la

estructura y nivel de desarrollo de los procesos por gestión, se realizó a través de 20 preguntas las cuales se agruparon en 3 bloques: herramientas y metodologías adoptadas (07 preguntas), problemas más comunes (07 preguntas), nivel de desarrollo (06 preguntas); a cada bloque o pregunta se realizó un análisis respectivo, así como algunas preguntas se aplicó la escala de Likert. (Anexo “B”)

Para la recolección de la información se solicitó autorización al Director del Hospital Regional Lambayeque. (Anexo “A”).

Se acordó con la jefa de la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque para la aplicación del instrumento y revisión documentaria (Anexo “C”).

El instrumento de la encuesta, fue adecuado de la Directiva Administrativa N° 245 – OGPPM/MINSA “Pasos de guía para el equipamiento de la gestión por procesos y programaciones del MINSA”, aceptado mediante R M N° 1134- 2017/MINSA; así como el instrumento guía: Métodos que se usaron para implementar la gestión por procesos en la entidad o institución administradas por el estado D S N° 004- 2013-PCM, prescrito en la innovación de la política de modernización de la gestión pública del estado, dichos instrumentos ya están establecidos y han sido sometidos a validez y confiabilidad por juicios de expertos; individuos de gran trayectoria y amplia experiencia en gestión pública de la PCM. (Anexo “B”)

Los antecedentes de la revisión documentaria del estudio, se agruparon en 5 peldaños o niveles, el cual estuvo constituido por criterios de evaluación compartidos equitativamente suministrando un puntaje de 20 pts como máximo a cada nivel, haciendo una suma de 100 pts. (Anexo “D”)

## **2.5. Procedimiento**

Para la recolección de datos se realizó los trámites administrativos pertinentes; se realizó a través de un oficio dirigido al director del Hospital Regional Lambayeque con el propósito de adquirir la autorización para la ejecución del estudio (Anexo “A”). Consecutivamente se realizó las coordinaciones necesarias con la jefa de la Unidad de Logística a fin de que la información proporcionada para la obtención de la información sea verídica o real a través de la aplicación del cuestionario la cual tuvo una duración de 30 minutos por persona (Anexo “B”)

## **2.6. Método de análisis de datos**

Una vez juntado todos los datos, la información fue procesado mediante la hoja de cálculo, programa Microsoft Excel 2010- versión 15, SPSS (programa estadístico para ciencias sociales) versión 25, los hallazgos fueron presentados en tablas y/o gráficos estadísticos (barras y tablas) de acuerdo a los objetivos generales como específicos, en el estudio los comentarios y su interpretación han sido según lo prescrito en la metodología.

## **2.7. Aspectos éticos**

### **Rigor ético**

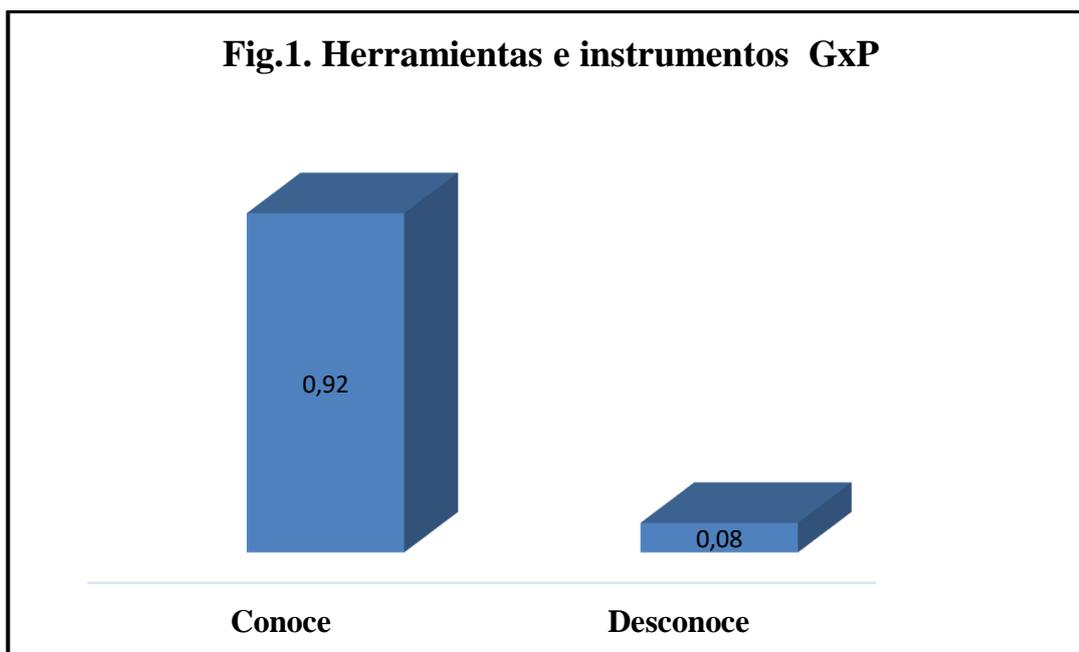
Principio de autonomía. Donde los participantes han decidido participar libremente, previa orientación por el investigador sobre el instrumento (Anexo “B”)

Principio de Beneficencia. La investigación que se desarrolló, será de beneficio para los trabajadores de la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque. La investigación será de beneficio para la Unidad ya que al final se dejara un ejemplar sobre los resultados encontrados, información que ayudara a mejorar el desarrollo de la gestión por procesos.

Principio de no maleficencia. En la investigación se tuvo en cuenta los beneficios, puesto que no habrá riesgo de hacer daño ni exponer al personal en investigación, ya que solo se buscó obtener información.

Principio de justicia: Repartición ecuánime de obligaciones y ayudas en el recinto del bienestar vital, a través de la confiabilidad de la investigación conseguida de los investigados, la cual estará en la computadora personal del investigador, se custodiara los datos de los participantes, evitando la discriminación así como evitando el acceso de personas ajenas al investigador a usar la información durante la investigación.

### III. RESULTADOS.



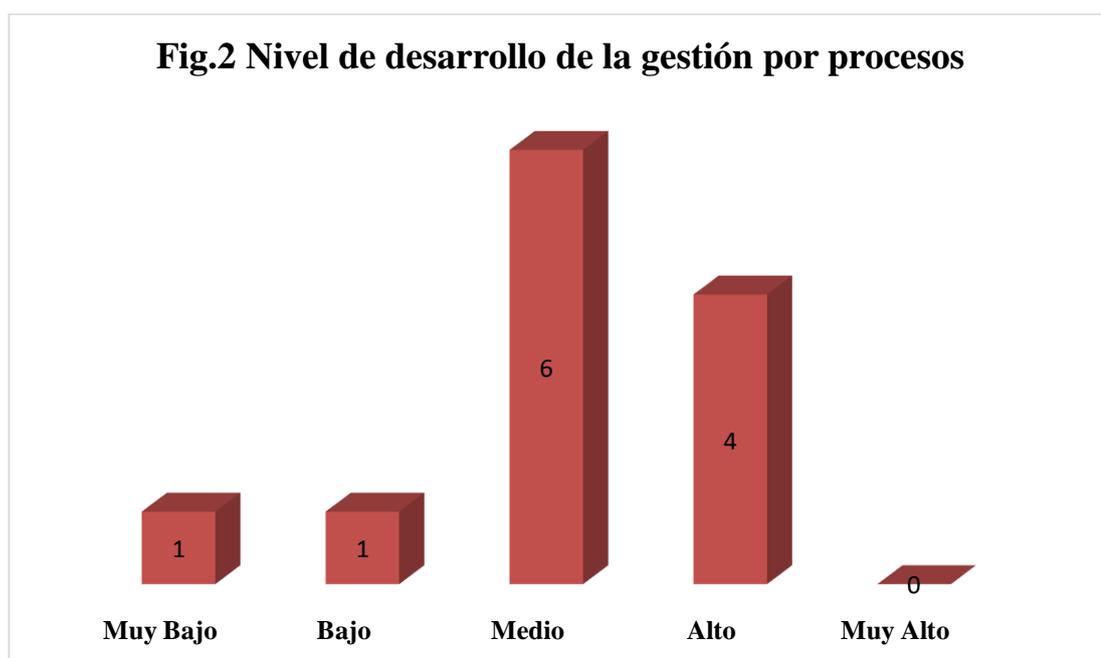
**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de la unidad de logística, Hospital Regional Lambayeque 2018.

Figura 1: Herramientas e instrumentos metodológicos que aplican para el desarrollo de la gestión por procesos en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque.

De la presente figura podemos analizar que el 92 % de la población estudiada conoce que herramientas e instrumentos metodológicos usan para el desarrollo de la gestión por procesos y el 8% desconoce sobre el tema en estudio.

De la misma manera al hacer un promedio sobre algunos ítem de herramientas o metodologías que se usan en la gestión por procesos se encontró que el 81,7 % si conocen y aplican, destacando el ítem cuentan con documentación física y virtual para el desarrollo de la gestión por procesos el 91,7% conoce; seguido del ítem la institución muestra interés y difunde las políticas el 83,3 % conoce; de la misma manera si brinda apoyo técnico, metodológico administrativo y herramientas el 83,3 % conoce; el Plan Operativo Institucional (POI) o Plan Estratégico Institucional (PEI) está incorporado en la gestión por procesos se obtuvo como resultados que el 83,3 % conoce con respecto al ítem recibe indicación expresa de la alta dirección para el desarrollo de la gestión por procesos el 66,7 %, respondió sí.

Sin embargo también se puede analizar con preocupación, que un promedio de 18,3% del personal estudiado no conocen y no aplican las herramientas y metodologías usadas para una buena gestión de procesos, sobresaliendo el ítem recibe indicación expresa de la alta dirección con el 33,3%, no recibe, seguido del ítems brinda apoyo técnico, metodológico, administrativo y las herramientas necesarias para el desarrollo de la gestión por procesos el 16,7%, no recibe; así como el ítem el Plan Operativo Institucional (POI) o Plan Estratégico Institucional (PEI) anual está incorporado en la gestión por procesos el 16,7% no; El desconocimiento y no aplicación de las herramientas metodológicas probablemente se deba a que no se socializa los cambios acordados el personal que por alguna razón no asiste a las reuniones, también puede deberse a que el área no tiene estandarizado los procesos, poca o escasa capacitación al personal solo leen por internet, también puede deberse por que la población estudiada no muestran interés o probablemente se debe a que muchas veces no se toma en cuenta la opinión de las personas que lo realizan el trabajo en sí, ya que la Unidad de Logística está distribuida por áreas de trabajo como: adquisiciones, contrataciones, almacén y patrimonio.



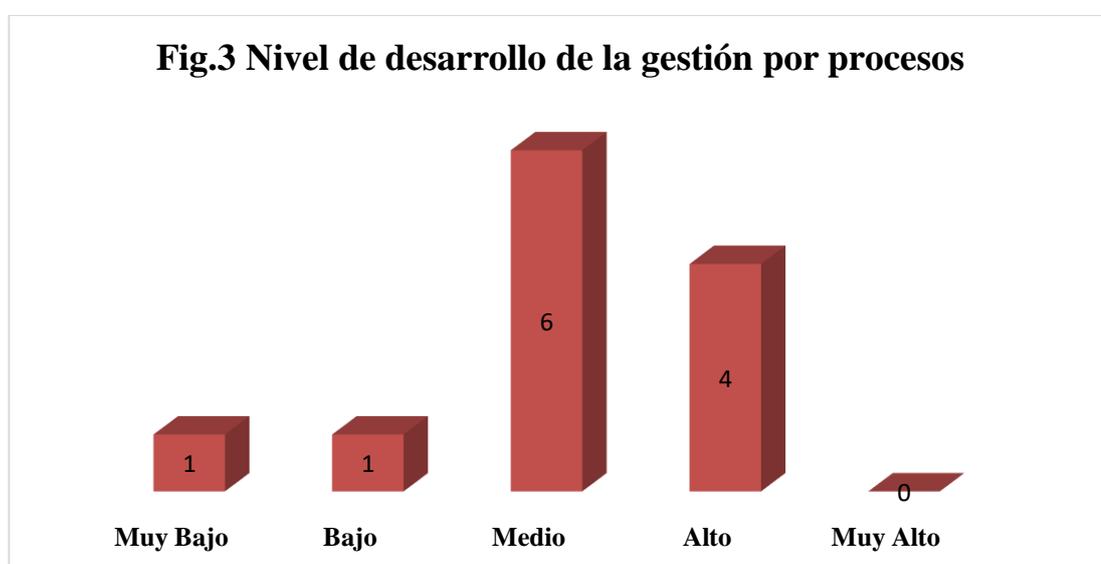
**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de la unidad de logística, Hospital Regional Lambayeque 2018.

Figura 2: Problemas más comunes que se presentan en el desarrollo de la gestión por procesos en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque. Al analizar los resultados del presente grafico sobre los problemas más comunes que tienen el

personal estudiado, para lograr un óptimo desarrollo de la gestión por procesos, el 100 % respondió presupuesto, seguido de capacitación 91,7 % y 41,4 % recurso humano.

Hay otros ítem de problemas más comunes que influyen en el desarrollo de la gestión por procesos como: si la institución en la que labora brinda facilidades para el desarrollo de la gestión por procesos el 58,3 % respondió ocasionalmente, igualmente el ítem si recibe capacitación, entrenamiento en la gestión por procesos que desarrolla la institución el 58,3 % respondió ocasionalmente y un 33,3 % frecuentemente; referente al ítem si el personal muestra compromiso, motivación y actitud el 58,3 % respondió ocasionalmente.

Con respecto a la interrogante si es importante o no que la institución cuenta con recursos necesarios para el desarrollo de la gestión por procesos el 58,3% muy importante y el 41,7 % importante.



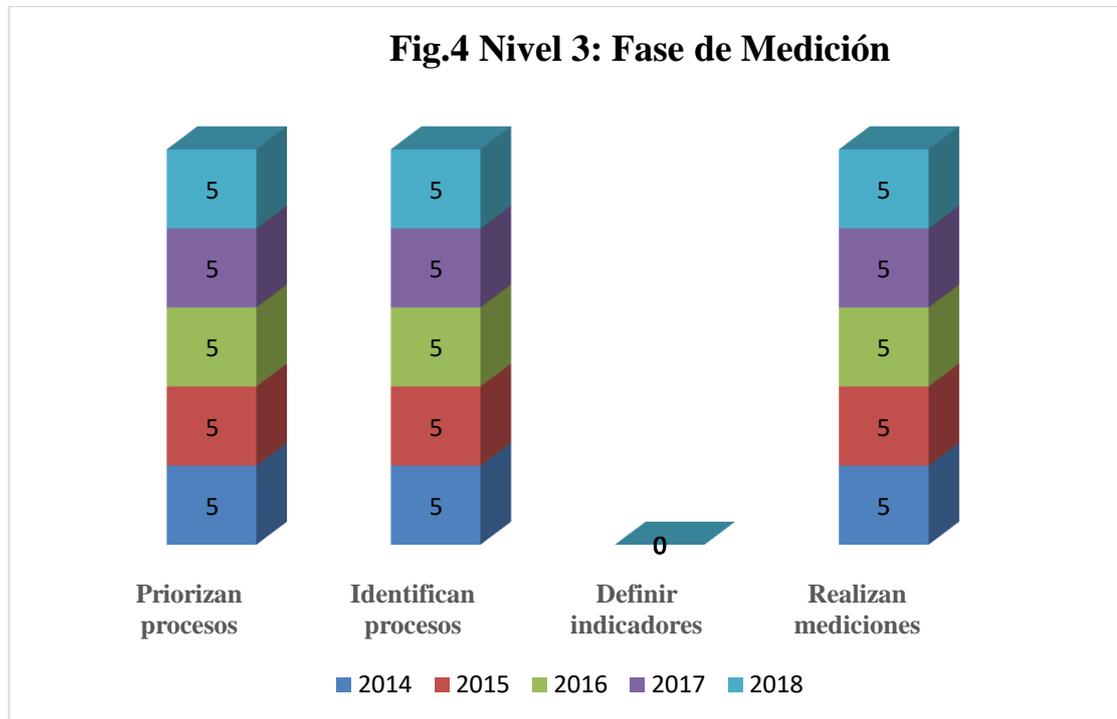
**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de la unidad de logística, Hospital Regional Lambayeque 2018.

De la presente figura podemos analizar que el grado de desarrollo que tiene la gestión por procesos Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque en la escala del 1 al 5 el 41,7 % es medio, seguido de 33,3 % alto y con respecto al ítem nivel de conocimiento de la escala del 1 al 5 sobre la gestión por procesos el 58,3 % es medio, seguido de 33,3 % alto.

Se sabe que el desarrollo de una institución, entidad o región está basado en las políticas impulsadas desde el gobierno quienes deben impartir normas y políticas para el desarrollo de la gestión por procesos, con respecto a esta interrogante aplicada a la

población estudiada se obtuvo que el 58,3 % nacional, seguido de 16,7% regional, así como institucional.

En otra de las interrogantes si la gestión por procesos mejora o no la calidad de atención al paciente, se obtuvo como resultado de la población estudiada que el 66,7 % de acuerdo y el 25% muy de acuerdo.



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de la unidad de logística, Hospital Regional Lambayeque 2018.

Figura 4: Análisis retrospectivo del nivel 3 de desarrollo de la gestión por procesos años 2014 – 2018 en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque. Al hacer un análisis retrospectivo del nivel de desarrollo de la gestión por procesos años 2014 – 2018 en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque, en el presente figura se puede determinar que se encuentra en el nivel medio de desarrollo (40–60%), podemos decir que el ítem de los indicadores como herramientas de medición no están definidas y están documentadas mediante ficha técnica, la respuesta a este ítems es no, con 0%, esto se debe a que no está documentada como ficha técnica dicho indicador.

Con respecto a las demás fases podemos describir que la fase 1 condiciones previas, la gestión por procesos está en el mediano nivel de desarrollo, de la misma manera la fase 4 análisis y mejoras así como la fase 5 fase de control del análisis retrospectivo de la gestión por procesos de la Unidad de Logística se encuentra en el mediano nivel

de desarrollo, por otro lado el nivel de desarrollo de la fase 2 el nivel de desarrollo se encuentra bajo, esto probablemente se deba a todo lo ya anteriormente mencionado.

**Tabla 2**

**Análisis retrospectivo del nivel 2 de desarrollo de la gestión por procesos años 2014 – 2018 en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque.**

FASE DE DISEÑO	2014		2015		2016		2017		2018	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
La cartografía y su ficha técnica del nivel 0 del proceso está definida y actualizada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Los equipos de desarrollo de la gestión de proceso están conformados, en los niveles 0, designan uno o más representantes asignándoles respectivos rol así como responsabilidad	4	20%	4	20%	4	20%	4	20%	4	20%
Identifican, definen el proceso, los niveles 1, 2, 3 entre los procesos del nivel 0, cerciorando una coherencia del recurso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Realiza un modelo de procesos para reforzar la ficha técnica del proceso del nivel 1, 2, y 3 como complicación, ajustados como esquema de oleada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Identifica, define los documentos, el procedimiento a niveles del último nivel de proceso para mejorar la visión de procedimientos a continuar(Fichas técnicas de procedimientos y sus diagramas de flujos de procedimientos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>20%</b>								

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de la unidad de logística, Hospital Regional Lambayeque 2018.

De la presente tabla podemos decir que al hacer un análisis retrospectivo sobre el nivel de desarrollo de la gestión por procesos en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque, sobre la fase 2 de diseño se obtuvo como resultado bajo (20 – 40%), en

los años 2014 al 2018 el avance es 20%, datos preocupantes, ya que en esta fase se desarrolla el diseño; la fase diseño es una forma de organizar un proceso con normativas, analizar un camino, estandarización de un procedimiento, método que ayuda a organizar los bienes de una institución o entidad, herramienta que mejora el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente buscando soluciones al problema para el bienestar del cliente, también lo definen como un método que permite mejorar el desempeño del trabajo dentro de una institución o entidad.

#### **IV. DISCUSIÓN**

El estudio de investigación que se realizó sobre Análisis retrospectivo de la gestión por procesos en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque 2014 – 2018; podemos mencionar que la herramienta e instrumento metodológico que adopta la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque para desarrollar buenas gestiones de proceso está el lineamiento establecido en las Directivas Administrativas 245-OGPP/MINSA, “Lineamiento para la consumación de la gestión por procesos y procedimiento en el MINSA” aceptado mediante la R M N° 1134- 2017/MINSA; en donde pacta que las organizaciones de los procesos implícitos en las “cadenas de valor”, ante ello la Autoridad Nacional de la Salud replantea la norma y la política de forma claras y precisas, con verificaciones y monitoreo permitiendo que las instituciones de salud gestionen los procesos internamente dentro de los marcos legales ya que actualmente en los lineamientos por políticas no precisan prórrogas ni establecen la forma de medir el desarrollo de la gestión por procesos; pero si cumplimiento obligatoriamente para los directivos ministeriales, bajo el enfoque de gestión por procesos, con el propósito que se brinde servicios en forma óptima y con calidad, procurando atender oportunamente al ciudadano; Es importante tener procesos estandarizados y documentados así como un monitoreo permanente de indicadores la cual nos permitirá que se tenga una gestión hospitalaria de calidad, generando áreas eficaces, eficientes, con prestación de servicios de calidad y con calidez a los usuarios.

Es indiscutible que a nivel nacional las entidades del Ministerio de Salud aparecen tramitando sus técnicas acorde a lo normado por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) a través del D.S N° 054 - 2018 - P.C.M que ratifica los lineamientos de distribución del estado, con el objeto de regular sus principios, criterios, y reglas que definen el diseño, estructura, organización y funcionamiento, en la Unidad de Logística, los documentos técnicos normativos de gestión organizacional no están bien implementadas y dirigido a la gestión por procesos en dicha institución teniendo un nivel medio de desarrollo; Echeverry, (2007) los hospitales por las actividades que realizan es considerado la institución más compleja que existe en el mercado tiene un valor agregado el usuario para mejorar sus procesos de gestión es por eso que usa todas sus herramientas para lograr satisfacer sus necesidades de salud del usuario usando

todos sus recursos disponibles (recursos humanos, tecnología, infraestructura, formatearía, etc). Algo similar encontró Coaguila (2017), quien en su estudio de investigación concluye que hay falencias grandes para alcanzar los exigencias plasmadas en el modelo ISO 9001:2015 quien sugiere que exhortará una mejor responsabilidad, participación y acervo en la consumación sobre el método de gestión de calidad de la institución.

Se sabe que el conocimiento se transmite a partir de la experiencia que comienza por los sentidos para terminar en la razón y expresarse en la práctica con las actividades que se ponen de manifiesto luego que se conoce y se aprende en base al conocimiento que se tiene, esto supone que a un mayor nivel de conocimiento se realiza prácticas más adecuadas y viceversa, tal y como se encontró en el estudio.

Para un óptimo desarrollo de la gestión por procesos es necesario que los gestores tengan conocimiento y capacitación oportuna y adecuada; sin embargo, los resultados arrojan o muestran un conocimiento básico; pero sí disponen de políticas y documentos en medios físicos o virtuales, permitiendo a los gestores tomar mayor interés, la información debe ser difundida a todo el personal investigado utilizando los medios habituales de comunicación interna como: reuniones, talleres, medios virtuales, comunicaciones de la alta dirección; una de las funciones de la dirección es informar a todo el personal a su cargo de la política de la calidad entre ellos la gestión por procesos brindando apoyo técnico gestión de capacitación por iniciativa propia o a petición de los órganos de línea sobre la metodología y el desarrollo de los instrumentos y documentos técnicos de la gestión.

Por otro lado, al analizar el ítem, si el personal estudiado desarrolla acciones, capacitaciones por iniciativa propia o a solicitud de los órganos de línea, sobre documentos técnicos, e instrumentos de gestión el 66,7% respondió que a veces, seguido del 25% casi Siempre, así como el 8,3% nunca o casi nunca, desarrollan acciones de capacitación por iniciativa propia. Nos llama la atención la opción de respuesta Siempre con 0% ya que la Unidad de Logística es el motor o engranaje donde se desarrollan la gestión por procesos y además la institución estudiada es una unidad ejecutora y en tal sentido debería haber siempre acciones de capacitación del personal ya sea por iniciativa propia o por parte de la institución.

Con el transcurrir de los días los trabajadores van aprendiendo y mejorando el accionar del trabajado hay actividades obvian como el seguimiento a los procesos implementados, mejorados y aprobados por la entidad el 58,3% respondió a veces lo realizan, seguido de 25% casi siempre lo realizan y 8,3% nunca o casi nunca lo realizan, en este mismo ítem la opción de respuesta siempre se obtuvo 0% ya que sería ideal que se realice seguimiento a cada proceso esto probablemente se deba al exceso de trabajo, falta de personal, por desinterés, etc; resultados completamente diferentes al estudio que realizo Cornejo, (2017) en su investigación concluyo que el índice de mayor peso en una evaluación es construir herramientas de intervención de las actividades proyectadas haciendo rastreo para el cumplimiento de las diligencias dispuestas.

Los problemas que comúnmente se presenta en la Unidad de Logística para un buen desarrollo de la gestión por procesos es la falta de presupuesto, capacitaciones, seguido de recurso humano; se sabe que si no hay recurso humano suficiente, no hay capacitación y no hay presupuesto, los trabajadores de la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque no podrán cumplir a cabalidad sus funciones y menos gestionar los procesos; la investigación que desarrollo Prado (2018), es algo similar a nuestra investigación quien llego a concluir que el problema más común que hoy en día afrontan las entidades son las capacitaciones que son casi nulas.

El gran objetivo de la gestión por procesos es elevar el rendimiento en las instituciones, teniendo en cuenta la eficiencia y la agregación de valor para el cliente; para lograr este objetivo la institución debe tener bien estandarizado y formalizados sus procesos logrando así satisfacer las necesidades de los usuarios.

Si se hace un análisis retrospectivo sobre el desarrollo de la gestión por procesos alcanzados por la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque, los resultados obtenidos nos arrojan que los órganos gestores perciben un nivel de desarrollo mediano de gestión por procesos (40 - 60%) entre ellas está la fase 4 (análisis y mejora), fase 5 (de control), y de nivel alto la fase 3 de medición (60 – 80%), en cambio para la fase 2 (de diseño), el nivel de desarrollo de la gestión por procesos es bajo, algo similar a la investigación que desarrollo, Prado (2018) quien encontró que un promedio de 21.3 % indican bajo nivel de desarrollo, el 16.7 % se hallan situaciones previas Fase 1 y 4.6 % en la fase 2 de diseño, en consecuencia, la mayoría de los encuestados están de

acuerdo de que el desarrollo de la gestión por procesos mejoraría la calidad de atención a los pacientes; resultados similares encontró Del valle (2016) en su investigación quien concluye que en la Dirección General de Administración no muestran una apropiada técnica de programación es decir no hay coherencia entre las adquisiciones y convenios.

El personal que trabaja en la Unidad de Logística, es relativamente joven, tienen muy poca experiencia en la gestión por procesos, son nuevos en el servicio y su filosofía de adaptación es rápida a los cambios del entorno; si hablamos del tiempo de servicio el 41,7% tiene de 1 a 2 años; el 25 % de 3 a 5 años; seguido de un 16,7% de 2 a 3 años de la cual el 33,3 % es técnico en computación, el 16,7 % es secretariado ejecutivo, así como oficinistas, el 8,3 % respectivamente es (administradora, contadora, ingeniera industrial, ingeniera de sistemas). Si hacemos una comparación de perfiles por puesto el personal estudiado no reúne los requisitos mínimos establecidos por la PCM estipuladas en la Resolución Ministerial, los resultados de nuestra investigación se asemejan al estudio realizado por Del valle (2016), quien concluyó que la Dirección General de Administración no se cuenta con los complementos del perfil al puesto de cada individuo involucrado en los diferentes procesos, quien insta soluciones y plantea estrategias a desarrollar cada uno, delimitando métodos regulados y acorde a la reglamentación actual. En cambio Orrego (2018), en su estudio que realizó en la provincia de Chiclayo, concluye que en la GERESA Lambayeque, los servidores públicos están de acuerdo a las variables gestión por proceso y gestión por competencia que supone la ley servir, por otro lado se acepta a manera de inferencia, así como determinó que hay correlación entre la gestión por proceso y gestión por competencia, basada en la satisfacción del usuario resultados totalmente diferentes a pesar de estar en la misma ciudad y región.

Para mejorar el desarrollo de la gestión por procesos, el ejecutivo desde el MINSA debe emitir e impartir normas y políticas para unificar criterios, de esta manera estandarizar la gestión por procesos en la institución. Por otro lado, en la Unidad de Logística no realizan el seguimiento de los procesos implementado, mejorado y aprobados por la institución y como estrategias de mejoras continuas han incorporado en el plan estratégico institucional (PEI) o en el plan operativo institucional (POI), al comparar con nuestros resultados totalmente diferente los que encontró Cornejo (2017), en su investigación quien concluyó que para una buena gestión de procesos se

debe evaluar periódicamente y construir herramientas de intervención de las actividades proyectadas haciendo rastreo para el cumplimiento de las diligencias dispuestas. Piscoya (2017) en su investigación concluye que los Gobiernos Regionales del Perú desde su inicio afrontan una serie de problemas estructurales y organizacionales en gestión por procesos que dificultan el cumplimiento de sus metas aplicando el modelo de gestión con enfoque a Gerencia.

Quienes dirigen el hospital o institución deben de tener un conocimiento amplio y mucha experiencia de gestión, así como de factores y recursos necesarios para generar servicios heterogéneos basados en la normatividad de salud. Para que haya una buena gestión por procesos hospitalarios debe tener un plan, un mapa de procesos una cartera de servicios donde el beneficiario por los procesos hospitalarios sea el usuario. La gestión por procesos hospitalarios tiene como objetivo principal aumentar la productividad, minimizando los costos con la máxima efectividad posible.

## V. CONCLUSIONES

1. Por lo tanto, podemos determinar que las herramientas y metodologías usadas para el desarrollo de la gestión por procesos en la Unidad de Logística, un promedio de 81,7% si conocen y lo aplican y un promedio de 18,3% no conoce y no aplican, entre las herramientas y metodologías usadas tenemos: normas, reglamentos, protocolos, resoluciones, lineamientos que están enmarcados en la RM N° 1134 -2017/MINSA.
2. Los problemas más comunes que se presentan para un normal desarrollo de la gestión por procesos en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque es: presupuesto, seguido de capacitación y de recurso humano.
3. En la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque, existe un valor medio de nivel de desarrollo de la gestión por procesos en el año 2018.
4. Haciendo un análisis retrospectivo por cada fase de la gestión por procesos en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque, se encontró que el nivel de desarrollo es mediano (40 a 60%); para las fases 1, 3, 4, 5 en cambio para la fase 2 de diseño, el nivel de desarrollo de la gestión por procesos es bajo en los años 2014 - 2018.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- ✓ Al gerente de la institución hospitalaria realizar la sistematización de métodos, estrategias y evaluaciones trimestrales de la información logística detectando los errores posibles, corrigiendo de inmediato con propuestas de mejoras.
- ✓ A la jefa de la unidad de logística de elaborar políticas, reglas, guías, protocolos y principios internos claramente definidos en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque la cual permitirá mejoras en el desarrollo de gestión por procesos.
- ✓ Incorporar recursos humanos con capacidades, experiencia y con estudios o especialistas en gestión por procesos, para lograr cambios e innovaciones dentro de la institución.
- ✓ Implantar evaluación del trabajo del recurso humano según la situación sus funciones, capacidades y compromisos hacia el logro de los resultados.
- ✓ Crear tácticas y medios con los trabajadores para la vigilancia y control del nivel de desarrollo de la gestión por procesos en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque.
- ✓ Agregar en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y/o Plan Operativo Institución (POI), las acciones, estrategias metas concernidas y fundas en la mejora de la gestión por procesos para los beneficiarios.

## REFERENCIAS

- Andrango Cuzco, María Rosa & Guanin Moreno, Aida Corina, (2015). "Proposal for a Process Management Model in nursing care in the emergency department of the Military Hospital". Quito – Ecuador. Bibdigital EPN. Recovered from: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10592/1/CD-6270.pdf>
- Cárdenas Quispe, Janeth Mirian. (2015). "Esquema de gestión por procesos en el sector salud para optimizar la satisfacción de los usuarios: sede de atención primaria II Chilca – Essalud". (Tesis). Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo - Perú. Recuperado de: <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1456/DISE%C3%91O%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20PROCESOS%20EN%20EL%20SECTOR%20SALUD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Coaguila Gonzales, Antonio Franco; (2017). "Proposal for the implementation of a process and quality management model in Empresa O & C Metals S.A.C". (Tesis). Universidad Católica San Pablo. Arequipa. Recovered from: [http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA\\_GONZALES\\_ANT\\_MET.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA_GONZALES_ANT_MET.pdf)
- Cornejo Alimidon, Mariella Rossana; (2017). "Percepción de la gestión por procesos en las enfermeras de un Hospital Nacional de Lima 2017". (Tesis). Universidad Cesar Vallejo. Lima – Perú. Recuperado de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:LLG6GvcI1UwJ:repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8800+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>
- Chacaltana Ayerve, Rosa Rosana, (2015). "Gestión de Recursos Humanos y su relación con la Calidad de atención de Pacientes del Servicio en el Servicio de Otorrinolaringología y Cirugía de Cabeza y Cuello del Hospital Central Luis N. Sáenz PNP". (Tesis) Universidad Privada Norbert Wiener.Lima-Perú. Recuperado: <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1430/MAESTRO%20Chacaltana%20Ayerve%20c%20Rosa%20Rosana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chacon Cantos, Javier Stalin; (2018). "Modelo de gestión de Calidad para Hospitales". (Tesis). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima- Peru. Recuperado de: [file:///C:/Users/User/Downloads/Chacon\\_cj%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Chacon_cj%20(1).pdf)

- Cueva Montalvo, Rocio del Cisne; Davila Solis, Allyson Yamillet. (2016). "Propuesta de rediseño organizacional basado en la gestión de procesos aplicado al Colegio Talentus - Jaén". (Tesis). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo- Perú. Recuperada de: <http://repositorio.usat.edu.pe/handle/usat/2393>
- Díaz Caballero, Victor Jesus. (2016). "Gestión Administrativa en la calidad de atención al usuario del Centro de Radiodiagnóstico Maxilofacial (CEREMAX) - Lima Año 2016". (Tesis). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima – Perú. Recuperado: [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1025/T\\_MAESTRIA%20EN%20GERENCIA%20DE%20SERVICIOS%20DE%20SALUD\\_46376946\\_DIAZ\\_CABALLERO\\_VICTOR%20JES%20c3%29aS.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1025/T_MAESTRIA%20EN%20GERENCIA%20DE%20SERVICIOS%20DE%20SALUD_46376946_DIAZ_CABALLERO_VICTOR%20JES%20c3%29aS.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Díaz Mendoza, Evelyn Yliana; (2017). "La gestión Administrativa de los trabajadores sociales y su relación con la Satisfacción los Usuarios del Servicio de Emergencia en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza de Lima del 2016". Tesis, Universidad Inca Garcilazo de la Vega, Lima. Recuperado el 25 de Agosto de 2018. Disponible: <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2050/TRAB.SUF%2c.PROF.D%2c%20adaz%20Mendoza%2c%20Evelyn%20Yliana.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Díaz Pablo R. (2008). Indicadores de gestión de la consulta externa del Hospital Dr. Lino Arévalo. Universidad Católica Andrés Bello. Gerencia de Especialización de los Servicios de la Salud. Estado Falcón .Venezuela. Recuperado de: [biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR2757.pdf](http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR2757.pdf)
- Del Aguila Lozano, Maria Antonieta. (2018). "Modelo de evaluación del desempeño docente para mejorar el Proceso de gestión académica en la escuela de Enfermería de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional San Martín de Tarapoto". (Tesis). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque – Peru. Recuperado de: <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/4807/BC-TES-3603%20DEL%20AGUILA%20LOZANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Del valle De la vega, Leticia; (2016). "Performance of the management by processes in the coordination of purchases and hiring of the General Directorate of Administración of the Ministry of Health". (Tesis). Universidad Nacional de Córdoba. La Rioja - Argentina. Recovered from: <https://archivo.consejo.org.ar/congresos/material/12publico/3.13.pdf>

- Echeverry, A. (2007). Barriers to the implementation of a quality management system Standard NTC ISO 9001:2000 (Tesis de la Especialidad) Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia. Recovered from: [http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/779/658568E18.pdf;jsessionid=38A730DA26DD37521A9540755943572F? Sequence =1](http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/779/658568E18.pdf;jsessionid=38A730DA26DD37521A9540755943572F?Sequence=1)
- Estela Rodríguez, Roland; (2016). “gestión por procesos, disciplina para diseñar la estructura organizacional del Ministerio de Salud del Perú – 2014”. (Tesis). Universidad de Piura. Lima- Perú. Recuperado de: [https://pirhua.udel.edu.pe/bitstream/handle/11042/2630/AE-L\\_007.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udel.edu.pe/bitstream/handle/11042/2630/AE-L_007.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- EFQM “*European Foundation Quality Management*”. Recovered from: [https://es.wikipedia.org/wiki/Fundaci%C3%B3n\\_Europea\\_para\\_la\\_Gesti%C3%B3n\\_de\\_la\\_Calidad](https://es.wikipedia.org/wiki/Fundaci%C3%B3n_Europea_para_la_Gesti%C3%B3n_de_la_Calidad)
- Fomento, d. m. (2005). Fomento.gob.es. Obtenido de: <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Glosario de terminología. Recuperado en: [http://www.expero2.eu/expero1/hypertext/documenti/govaq/glosario\\_de\\_terminologia\\_sobre\\_calidad.pdf](http://www.expero2.eu/expero1/hypertext/documenti/govaq/glosario_de_terminologia_sobre_calidad.pdf)
- Hernández-Nariño A, Delgado-Landa A, Marqués-León M, Nogueira-Rivera D, Medina-León A, Negrín-Sosa E. “Generalization of process management as a work platform to support the improvement of health organizations” Rev. Gerenc. Polit. Salud, Bogotá (Colombia), 15 (31): 66-87, julio-diciembre de 2016. (Fecha de acceso 03 de octubre del 2018. Recovered from: <http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v15n31/1657-7027-rgps-15-31-00066.pdf>
- Hernández Munayco, Elsa; Romucho Marcos, Diana Beatriz; Villa Pérez, Susan Jhoselin. (2017). "La gestión Administrativa y su influencia en la Calidad de Servicio de Essalud Chincha 2017". (Tesis). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima – Perú. Recuperado de: [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3925/TESIS\\_%20VILLA%20PEREZ%2c%20ROMUCHO%20MARCOS%20Y%20HERNANDEZ%20M.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3925/TESIS_%20VILLA%20PEREZ%2c%20ROMUCHO%20MARCOS%20Y%20HERNANDEZ%20M.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

- Hernández Lugo, Alejandro; Héctor Lemus Viera, (2001): "Process approach", Tesis de Grado, CUJAE, Ciudad de La Habana, 2001. Recovered from: <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-EnfoquePorprocesosLaCadenaVitalDeLaOrganizacion-4786732.pdf>
- Hernández Nariño, Arialys, Garay Crespo, María Isabel, Sherwood Ilizastigui, Lourdes, Rodríguez Casas, Mirian Marlen, Castañeda Ferreira, Yosver, & León Rosales, Lázaro de. (2017). Management by processes in Science and Technological Innovation at the University of Medical Sciences of Matanzas. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 21(6), 717-728. Recovered the 17 de octubre de 2018, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1025-02552017000600005&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552017000600005&lng=es&tlng=es).
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Callado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. (2014), *Investigation methodology sexta edición*, México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores. S. A. de C.V.
- ISO, (2016). [www.iso.org](http://www.iso.org). Recuperado el 3 de 2 de 2018, de <https://www.iso.org>.
- ISO, (2018). *ISO 9001:2015. The Future of Quality*. Editorial: Isotools Excelence.
- Krajewski, L.J., Ritzman, L.P. & Malhotra, M. K. (2008). *Administración de Operaciones*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México. S.A. de C.V.
- Ley N° 27658. Normas Legales el peruano. Ley Marco de la Modernización de la gestión el Estado. Lima, 30 de enero del 2002.
- Mallar, M. (2010). Process management: an efficient management approach. Universidad Nacional de Misiones, Argentina. *Visión de Futuro*, 13(1). Recovered from: <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Marrero Araujo, M., Domínguez Montalvo, J., & Fajardo Soto, B. (2012). Process management as a technique for the success of organizations. *Revista De Información Científica Para La Dirección En Salud. INFODIR*, 0(15). Recovered from: <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/352/396>
- Méndez, C. (2012), *Methodology. Design and development of the research process with emphasis on business sciences*, México D.F., México: Limusa S. A
- Misahuaman Huaripata, Ruth Noemi; (2017). "Modelo de gestión Hospitalaria aplicado al Balance Scorecard en los Servicios de Salud del Hospital Regional de Cajamarca 2015". (Tesis). Universidad Nacional de Cajamarca.Cajamarca – Perú. Recuperado:

[http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1898/TESIS\\_RU.PDF?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1898/TESIS_RU.PDF?sequence=1&isAllowed=y)

Ministerio de Salud. (2017). Resolución Ministerial N° 1134-2017/MINSA – Aprueban la Directiva Administrativa N° 245-OGPPM “Lineamientos para la implementación de la gestión por procesos y procedimientos en el Ministerio de salud”. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normaslegales/187917-1134-2017-minsa>

Ministerio de Salud. (2003). Resolución Ministerial N° 616-2003/MINSA – Aprueban la Modelo de Reglamento de Organización y Funciones de los Hospitales. Recuperado de: <http://www.minsa.gob.pe/transparencia/index.asp?op=115>

Ministerio de Salud. (2017). Decreto Supremo N° 008-2017-SA. Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud. Recuperado de: [ftp://ftp2.minsa.gob.pe/normaslegales/2017/rof\\_2017.pdf](ftp://ftp2.minsa.gob.pe/normaslegales/2017/rof_2017.pdf)

Norma Internacional ISO 9001. (2015). Sistema de gestión de la calidad-Requisitos (5ed.).Suiza. Recuperado de [http://www.imre.uh.cu/wordpress/wpcontent/uploads/2015/06/ISO\\_9001\\_2015.pdf](http://www.imre.uh.cu/wordpress/wpcontent/uploads/2015/06/ISO_9001_2015.pdf)

Ocampos Gerrero, Lilian Estefany; Valencia Concha, Sheyla Tatiana. (2017). "Administrative management and the quality of service to the user, in the EsSalud care network - Tumbes 2016". (Tesis) Universidad Nacional de Tumbes. Peru2017. Recovered from: <http://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/UNITUMBES/88/TESIS%20-%20OCAMPOS%20Y%20VALENCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Orrego Villegas, Ashely leslie; (2018). “Relación de la gestión por procesos y la gestión por competencias de la sede Gerencia Regional de Salud Chiclayo - Lambayeque 2016 - 2017”. (Tesis) Universidad Catolica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo- Perú. Recuperado de: [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1394/1/TL\\_OrregoVillegasAshely.pd](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1394/1/TL_OrregoVillegasAshely.pd)

Oviedo Alva, Carlos Raul; (2018). "Efectos de la gestión, en la calidad de atención a Pacientes en los consultorios Odontológicos del Hospital María Auxiliadora – San Juan de Miraflores, Periodo 2017". (Tesis). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima - Perú. Recuperado de: [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3757/CARATULA\\_CARLOS%20RAUL%20OVIDEO%20ALVA.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3757/CARATULA_CARLOS%20RAUL%20OVIDEO%20ALVA.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

- Pastor Goyzueta, Ada; (2018). "Diseño de un modelo de gestión hospitalaria en un marco de integración de servicios de salud en la provincia de Trujillo – La Libertad". (Tesis) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima - Perú. Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/10381/Pastor\\_ga.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/10381/Pastor_ga.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Piscoya Vera, Hector Fernando; (2017). "Management model for regional governments with a focus on management for results". (Tesis). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú. Recovered from: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:g5WKPbkvoUUJ:https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6284/Piscoya\\_vh.pdf%3Fsequence%3D1+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:g5WKPbkvoUUJ:https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6284/Piscoya_vh.pdf%3Fsequence%3D1+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe)
- Ponce Herrera, Katherine Cecilia (2016). "Proposal for implementation of process management to increase productivity levels in a textile company". (Tesis). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima - Perú. Recovered from: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/620981/Tesis+T%20extil+S.A.C.+Katherine+Ponce+Herrera.pdf;jsessionid=751C57DCCEFC5E4D39C1857391DF7FAC?sequence=1>
- Prado Gutiérrez, Wilber; (2018). "Nivel de desarrollo de la gestión por procesos en los Hospitales de Nivel II de Lima Metropolitana - Ministerio de Salud", (Tesis). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima - Perú. Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/10157/Prado\\_gw.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/10157/Prado_gw.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Presidencia de Consejo de Ministros. (2013). Decreto Supremo N° 004-2013-PCM Aprueba la Política Nacional de Modernización de la gestión Pública. Recuperado de. <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>.
- Roure, J. B., Moñino, M., Rodríguez-Badal, M. A. (1997). The strategic management of the processes. Barcelona, España: Canon Editorial, S.L.
- Romero Cortez, Pablo Roberto; (2018). "Factores limitantes en el desempeño de la gestión de la Gerencia Municipal en la Municipalidad Provincial de san Miguel . 2016". (Tesis). Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca - Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/3092/FACTORES%20LIMITA>

NTES%20EN%20EL%20DESEMPE%20c3%91O%20DE%20LA%20GESTI%20c3%93  
N%20DE%20LA%20GERENCIA%20MUNICIPAL%20%20EN%20LA%20MUNI  
CIPALIDAD%20P.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Rojas González, Ana Alicia. (2014). Management models for integrated health processes. *Ene*, 8(3)<https://dx.doi.org/10.4321/S1988-348X2014000300008>
- Secretaría de gestión Pública- Presidencia de Consejo de Ministros. (2014). Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del DS. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la gestión. Recuperado en: [http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia\\_de\\_GxP.pdf](http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf). Sgp.pcm.gob.pe
- Silva Escobar, Viviana Margarita; (2015). “Application of management by processes, as a support tool for the improvement of the Dr. Eduardo Pereira Hospital”. (Tesis). Universidad de Chile. Recovered from: [http://bibliodigital.saludpublica.uchile.cl:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/375/Tesis\\_Viviana+Silva.pdf;jsessionid=0CF096F8DBAD4B458D29DAB05BE7DF4C?sequence=1](http://bibliodigital.saludpublica.uchile.cl:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/375/Tesis_Viviana+Silva.pdf;jsessionid=0CF096F8DBAD4B458D29DAB05BE7DF4C?sequence=1)
- Sihuay Maravi, Norma Agripina (2017). "La Administración Estrategica y la gestión de los Servicios de Salud de la Provincia de Huancayo". (Tesis). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima - Perú. Recuperado de: [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1167/T\\_MAESTRIA%20EN%20ADMINISTRACION\\_19911015\\_SIHUAY\\_MARAVI\\_NORMA%20AGRIPINA.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1167/T_MAESTRIA%20EN%20ADMINISTRACION_19911015_SIHUAY_MARAVI_NORMA%20AGRIPINA.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Vergara Lévano, Antonio Alexis; (2017). “Proposal for improvement in the customer service process in the window channel in a banking agency”. (Tesis). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima - Perú. Recovered from: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621717/VERGA%20ORAL\\_A.pdf;jsessionid=5353EBD02164BC6FA50EA2978367FA22?sequence=11](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621717/VERGA%20ORAL_A.pdf;jsessionid=5353EBD02164BC6FA50EA2978367FA22?sequence=11)
- Velasquez, E. (2015). Epistemology of business process management. *Scientific Impact Revista Arbitrada Venezolana*, 10(2). pp. 154-164. Recovered from: [file:///C:/Users/User/Downloads/T2158%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/T2158%20(4).pdf)

**ANEXO “A”: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	MARCO TEÓRICO	DIMENSIONES	MÉTODOS
<p>¿Cómo se ha venido desarrollando la gestión por procesos en la Unidad de Logística en el hospital Regional Lambayeque 2014 - 2018?</p>	<p>No tiene hipótesis</p>	<p><b>Objetivo General:</b>                      Analizar la gestión por procesos en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque en los años 2014 – 2018  <b>Objetivos Específicos:</b>                      Analizar las herramientas de la gestión por procesos en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque 2018.                      Identificar los dificultades más habituales que se presentan en la unidad de logística                      Evaluar la gestión por procesos en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque, a través del análisis retrospectivo 2014 – 2018.</p>	<p>Gestión por procesos</p>	<p>Fundamentación teórica de la gestión por procesos</p>	<p>Nivel 1: Inicial o condiciones previas                      Nivel 2: Diseño                      Nivel 3: Medición                      Nivel 4: análisis y Mejora                      Nivel 5: Control                      Herramientas y metodologías adoptadas                      Problemas más comunes                      Nivel de desarrollo</p>	<p><b>Diseño:</b>                      descriptivo    <b>Población y muestra:</b>                      La población 12 trabajadores  <b>Técnica:</b>                      Encuesta  <b>Instrumento:</b>                      cuestionario</p>

## ANEXO “B”: AUTORIZACIÓN DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.



GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE  
DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD  
HOSPITAL REGIONAL LAMBAYEQUE - CHICLAYO



PERÚ Ministerio de Salud

“AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD”

### CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

El Comité de Ética en Investigación, luego de haber revisado de manera expedita el proyecto de investigación, “ANÁLISIS RETROSPECTIVO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA UNIDAD DE LOGÍSTICA, HOSPITAL REGIONAL LAMBAYEQUE 2014 – 2018”, otorga la presente constancia al autor:

**ELBER MEJIA CORONADO** (Investigador del HRL)

Y se resuelve:

1. Aprobar la ejecución del mencionado proyecto.
2. Se extiende esta constancia para que el proyecto pueda ser ejecutado en **Unidad de Logística del Hospital Regional Lambayeque.**
3. El investigador deberá presentar el informe de la investigación.
4. La presente constancia es válida hasta el mes hasta **Junio 2020.**

Chiclayo, 05 de diciembre del 2019

GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE  
DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD  
HOSPITAL REGIONAL LAMBAYEQUE  
M. Sc. EMMANUELA ARRIAGA DEZ  
PRESIDENTE DEL COMITÉ DE ÉTICA EN INVESTIGACIÓN HRL  
COP N° 0789

Código\_Inv: 0211-072-19 CIEI

Prolg. Augusto B. Leguía N°100 -Esquina Av. Progreso N°110-120 – Lambayeque-Chiclayo

Teléfono: 074- 480420 Anexo: 1060

## ANEXO “C”: INSTRUMENTO GUÍA DE CUESTIONARIO.

### INSTRUMENTO GUÍA DE CUESTIONARIO.

#### A. Presentación:

Buenos días mi nombre es Elber Mejía Coronado, soy Lic en Enfermería y estoy llevando Maestría en Gestión y Gerencia en los Servicios de la Salud, en la Universidad Cesar Vallejo y en coordinación con el Hospital Regional Lambayeque, estoy realizando un trabajo de investigación “**Análisis retrospectivo de la gestión por procesos en la Unidad de Logística, Hospital Regional Lambayeque 2014 – 2018**”

El presente cuestionario tiene como objetivo analizar del desarrollo de la gestión por Procesos, por lo cual solicito a usted que responda con toda sinceridad a las preguntas que se les presenta, dándole a conocer que son de carácter **ANONIMO**, agradezco desde ya su gentil participación.

#### B. Instrucciones:

Lea detenidamente cada una de la preguntas y marque con una aspa (x) o encierre en un círculo la o las respuestas que Ud. crea correcta y en algunas descríbalas.

HOSPITAL REGIONAL LAMBAYEQUE UNIDAD DE:.....

¿Indique Ud. Su profesión y el cargo que ocupa?

.....

¿Cuánto tiempo viene laborando en el área o cargo?

.....

A. Herramientas y metodologías adoptadas para el desarrollo de la gestión por procesos.

1. ¿Qué entiende usted la gestión por proceso?

.....

2. ¿Qué herramientas e instrumentos metodológicos aplican para el desarrollo de la gestión por procesos?

.....

3. ¿La institución muestra interés y difunde las políticas de la gestión por procesos?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Si la respuesta es No. ¿Por qué?: .....

4. ¿Cuentan con documentos físicos o virtuales para el desarrollo de la Gestión por Procesos?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Si la respuesta es NO. ¿Por qué?: .....

5. ¿Brinda apoyo técnico, metodológico, administrativo y las herramientas para el desarrollo de la Gestión por Procesos?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Si la respuesta es NO. ¿Por qué?: .....

6. ¿Desarrolla acciones de capacitación, por iniciativa propia o a solicitud de los órganos de línea, sobre la metodología, la elaboración de los instrumentos y documentos técnicos de gestión?

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

7. ¿Cuenta con registros, Manuales de Procesos emitidos, actualizados y los que se encuentran en el proceso de elaboración, con la finalidad de asegurar su identificación y control?

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

- B. Problemas más comunes que se presenta en el desarrollo de la Gestión por Procesos.

8. ¿Cuáles son los problemas más comunes que se presentan en el desarrollo de la Gestión por Procesos?

- a) Capacitación.
- b) Recurso humano.
- c) Equipamiento.
- d) Infraestructura.
- e) Políticas y normatividad.
- f) Presupuesto.
- g) otros: .....



9. ¿La institución en la que labora brinda las facilidades para el desarrollo de la Gestión por Procesos?

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuente	Muy frecuentemente

10. ¿Recibe capacitación y entrenamiento en la gestión por procesos por parte de la institución?

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuente	Muy frecuentemente

11. ¿Usted recibe indicación expresa de la Alta Dirección para el desarrollo de la Gestión por Procesos?

SI  NO

Si la respuesta es NO. ¿Por qué?: .....

12. ¿Las capacitaciones están orientadas a los involucrados del desarrollo de la Gestión por Procesos?

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

13. ¿Es importante que el Hospital cuente con recursos necesarios para el desarrollo de la Gestión por Procesos?

1	2	3	4	5
Sin importancia	De poca importancia	Moderadamente importante	importante	Muy importante

14. ¿El personal asignado muestra compromiso, motivación y actitud positiva referente al desarrollo de la Gestión por Procesos?

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuente	Muy frecuentemente

C. Nivel de desarrollo de la Gestión por Procesos

15. ¿En una escala de 1 a 5 hasta qué grado vienen desarrollándose la Gestión por Procesos en la institución?

1	2	3	4	5
Muy bajo (0-20%)	Bajo (20 -40%)	Medio (40-60%)	Alto (60-80%)	Muy alto (80-100%)



16. ¿De escala de 1 a 5 hasta que nivel conoce los procesos de gestión por procesos?

1	2	3	4	5
Muy bajo (0-20%)	Bajo (20 -40%)	Medio (40-60%)	Alto (60-80%)	Muy alto (80-100%)

17. ¿Considera que el desarrollo de la Gestión por Procesos mejoraría la calidad de atención a los pacientes?

1	2	3	4	5
Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

18. ¿Desde qué nivel de gobierno deben impartir normas y políticas para el desarrollo de Gestión por Procesos en los Hospitales?

.....  
 .....

19. ¿Realiza el seguimiento a los procesos implementados, mejorados y aprobados por la institución?

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

20. ¿En el desarrollo de la Gestión por Procesos se encuentran incorporadas en el Plan Estratégico Institucional o Plan Operativo Anual?

SI  NO

Si la respuesta es NO. ¿Por qué?: .....

Fuente: Adaptado de la Directiva Administrativa N° 245-OGPPM/MINSA “Lineamientos para la implementación de la Gestión por Procesos y Procedimientos en el Ministerio de Salud”, aprobado mediante la RM N° 1134 -2017/MINSA y Documento orientador: Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del DS N° 004-2013-PCM- Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Gracias.



## ANEXO "D": Tabla 3. - INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

### REVISIÓN DOCUMENTARIA: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Nivel de desarrollo	Ítems	Criterios de evaluación	Técnicas de evaluación	Fuentes de información	2014	2015	2016	2017	2018	2019
NIVEL 1 : CONDICIONES PREVIAS	1	¿La Alta Dirección tiene voluntad política de conducir, impulsar y se involucra para el desarrollo de Gestión por Procesos?	Verificación/ revisión documentaria	Documento oficial donde impulse su desarrollo						
	2	¿Cuenta con el plan de trabajo para realizar actividades de desarrollo de la Gestión por Procesos en coordinación con los miembros del equipo?	Verificación/ revisión documentaria	Plan de trabajo Acta de Reuniones						
	3	¿La sensibilización está orientada a todos los servidores sobre la importancia y trascendencia del desarrollo de la Gestión por Procesos?	Verificación/ revisión documentaria	Acta de reuniones de sensibilización						
	4	¿Cuenta con herramientas e instrumentos actualizados para el desarrollo de la Gestión por Procesos, y son difundidos en medios mecánicos y virtuales para el acceso de los que participan directamente el proceso?	Verificación/ revisión documentaria	Instrumentos metodológicos para el desarrollo de la Gestión por Procesos Publicado en medios mecánicos o electrónicos						
NIVEL 2: FASE DE DISEÑO	5	¿El mapa y sus fichas técnicas de nivel 0 de proceso están definidas y actualizadas?	Verificación/ revisión documentaria	Resolución Directoral de aprobación del Mapa de proceso y sus fichas técnicas de Nivel 0						
	6	¿Conforman el equipo de desarrolladores de la Gestión por Procesos, donde en cada nivel 0 se designa un representante con sus respectivas roles y responsabilidades?	Verificación/ revisión documentaria	Acta de constitución del Equipo Acta de reuniones						
	7	¿Identifica y define de los procesos de nivel 1, 2, 3 dentro del proceso de nivel 0, asegurando la racionalidad de los recursos?	Verificación/ revisión documentaria	Documento de Inventario de los procesos del nivel 1,2y 3 según complejidad. Fichas técnicas de cada						



				proceso de nivel 1, 2 y 3							
	8	¿Realizan el modelado de proceso para consolidar las fichas técnicas de. Proceso de nivel 1, 2, y 3 según complejidad, modelados según diagrama de flujo?	Verificación/ revisión documentaria	Documento de aprobación de una primera versión de Manual de Procesos							
	9	¿Identifican, definen y documentan los procedimientos a nivel del último nivel de procesos para un mejor comprensión de pasos a seguir (Ficha técnica de procedimiento y su diagrama de flujo del procedimiento)?	Verificación/ revisión documentaria	Documento de incorporación de fichas técnicas y flujo del Procedimiento. Documento de difusión de fichas técnicas de procedimientos a los interesados para sus aportes							
NIVEL 3: FASE DE MEDICIÓN	10	¿Priorizan procesos, calculando el impacto de cada proceso y valoran la importancia de cada proceso?	Verificación/ revisión documentaria	Acta de reuniones							
	11	¿Identifican las expectativas de los usuarios del proceso mediante entrevistas o encuestas para recibir retroalimentación, debiendo identificar ficha técnica del producto las necesidades y perspectivas esperadas por el usuario?	Verificación/ revisión documentaria	Documento donde realizan la encuesta o entrevista a los usuarios							
	12	¿Los indicadores como herramienta de medición están definidos y están documentadas mediante ficha técnica?	Verificación/ revisión documentaria	Fichas técnicas de los indicadores documentadas							
	13	¿Realizan mediciones mediante indicadores establecidas?	Verificación/ revisión documentaria	Documento de evaluación de indicadores							
NIVEL 4: FASE DE ANÁLISIS Y MEJORA	14	¿Identifican los problemas operacionales o detectan brechas y plantean oportunidades de mejora recurriendo herramientas de mejora continua?	Verificación/ revisión documentaria	donde dejan acuerdos y compromisos implicados de mejora.							



	15	¿Desarrollan mejoras previo análisis realizando cambios oportunos en metodologías, normas, software, manuales de proceso, fichas técnicas de procedimientos, distribución, carga laboral, cultura organizacional y entre otros?	Verificación/ revisión documentaria	Acta de reuniones donde dejan acuerdos y compromisos implicados de mejora.						
NIVEL 5: FASE DE CONTROL	16	¿Evalúan los riesgos tomando acciones preventivas y monitorean la estabilidad de los procesos?	Verificación/ revisión documentaria	Documentos de evaluación y monitoreo						
	17	¿Realizan acciones preventivas y correctivas tomando como referencia los resultados de la evaluación y monitoreo de los procesos?	Verificación/ revisión documentaria	Documento de acciones de control previo, simultaneo y posterior						

Fuente: Adaptado de la Directiva Administrativa N° 245-OGPPM/MINSA "Lineamientos para la implementación de la Gestión por Procesos y Procedimientos en el Ministerio de Salud", aprobado mediante la RM N° 1134 -2017/MINSA y Documento orientador: Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del DS N° 004-2013-PCM- Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

**Atributo:**  
Cuenta: Si  
No cuenta: No



**ANEXO “E”: Tabla 4.- MÉTODOS USADOS PARA CALCULAR LOS NIVELES DE GESTIÓN POR PROCESOS.**

<b>Nivel 1:</b> <b>Condiciones Previas</b> (0 - 20%)	<b>Nivel 2:</b> <b>Fase de diseño</b> (20 - 40%)	<b>Nivel 3:</b> <b>Fase de medición</b> (40 - 60%)	<b>Nivel 4:</b> <b>Fase de análisis y</b>	<b>Nivel 5:</b> <b>Fase de control</b> (60 - 100%)
1. Asegurar la conducción de la alta	1. Definir / actualizar el Mapa de procesos (4 pts)	1. Priorizar los procesos (5pts)	1. Identificar problemas	1. Valorar las capacidades

**Fuente:** adaptado de la dirección administrativa N° 245 – OGPPM/MINSA; aceptado mediante RMN° 1134- 2017/MINSA.

Determinado por nivel de desarrollo:

Niveles 1: Muy bajo

Niveles 2: Bajo

Niveles 3: Mediano

Niveles 4: Alto

Niveles 5: Muy alto