

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



### **UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**

### **PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS**

### **TESIS:**

### **GESTIÓN POR PROCESOS DE LAS UNIDADES EJECUTORAS DE CHOTA Y CAJAMARCA: EFICACIA - EFECTIVIDAD DE LOS SERVICIOS DE SALUD 2019**

Para optar el Grado Académico de

### **DOCTOR EN CIENCIAS**

### **MENCIÓN: SALUD**

Presentada por:

**M.Cs. ADA MARÍA DOLORES POLANCO ESAINE**

Asesora:

**Dra. SARA ELIZABETH PALACIOS SÁNCHEZ**

**Cajamarca – Perú**

**2021**

COPYRIGHT © 2021 by  
**ADA MARÍA DOLORES POLANCO ESAINE**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
DE LA SALUD**

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS**

**TESIS APROBADA:**

**GESTIÓN POR PROCESOS DE LAS UNIDADES EJECUTORAS DE  
CHOTA Y CAJAMARCA: EFICACIA - EFECTIVIDAD DE LOS SERVICIOS  
DE SALUD 2019**

Para optar el Grado Académico de

**DOCTOR EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: SALUD**

Presentada por:

**M.Cs. ADA MARÍA DOLORES POLANCO ESAINE**

**JURADO EVALUADOR**

Dra. Sara Elizabeth Palacios Sánchez  
Asesora

Dra. Margarita del Pilar Cerna Barba  
Jurado Evaluador

Dra. Ruth Elizabeth Vigo Bardales  
Jurado Evaluador

Dra. María Elena Bardales Urteaga  
Jurado Evaluador

**Cajamarca – Perú**

**2021**



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD



## **Escuela de Posgrado**

CAJAMARCA - PERU

### **PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUL DE TESIS**

**MENCIÓN: SALUD.**

Siendo las 5 p.m. horas del día 14 de setiembre del año dos mil veintiuno, reunidos a través de [meet.google.com/aaz-ejte-bhd](https://meet.google.com/aaz-ejte-bhd), creado por la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por la **Dra. Margarita del Pilar Cerna Barba** y **Dra. Ruth Elizabeth Vigo Bardales**, **Dra. María Elena Bardales Urteaga**; y en calidad de Asesora, la **Dra. Sara Elizabeth Palacios Sánchez**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y el Reglamento del Programa de Doctorado de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio la SUSTENTACIÓN de la tesis titulada: **GESTIÓN POR PROCESOS DE LAS UNIDADES EJECUTORAS DE CHOTA Y CAJAMARCA: EFICACIA - EFECTIVIDAD DE LOS SERVICIOS DE SALUD 2019**; presentada por la M.Cs. Ada María Dolores Polanco Esaine.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó Aprobación con la calificación de DIECINUEVE la mencionada Tesis; en tal virtud, la M.Cs. Ada María Dolores Polanco Esaine, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **DOCTOR EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Salud, Mención Salud.

Siendo las 6.30 p.m horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
Dra. Sara Elizabeth Palacios Sánchez  
Asesora

.....  
Dra. Margarita del Pilar Cerna Barba  
Presidente-Jurado Evaluador

.....  
Dra. Ruth Elizabeth Vigo Bardales  
Jurado Evaluador

.....  
Dra. María Elena Bardales Urteaga  
Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

A mi madre, por ser el pilar fundamental en mi vida; pues, gracias a su ejemplo, valentía, amor infinito y apoyo incondicional he logrado seguir adelante en cada paso a lo largo de mi vida.

A mi padre, por su apoyo incondicional en cada meta, sueño y objetivo planteado, por ser mi fuerza y motivarme a ser la mejor versión de mí misma cada día de mi vida.

A mi hijo Luis Gustavo, motor y luz de mi vida, por su comprensión y apoyo incondicional que me ha permitido alcanzar mi sueño a nivel profesional.

A mi familia, por todo su apoyo y amor infinito a lo largo de mi vida y que me han permitido seguir adelante en cada paso de mi vida.

La autora

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, quisiera agradecer a Dios y a la Virgen Santísima por permitirme llegar a este momento tan especial de mi vida por brindarme la oportunidad de seguir adelante valorando los buenos y difíciles momentos a lo largo de mi vida ya que con su bendición y protección divina he logrado alcanzar mis objetivos.

A mi maestra y amiga Dra. Sara Palacios Sánchez, gracias a sus enseñanzas y apoyo incondicional me ha permitido alcanzar mis objetivos profesionales teniendo siempre presente los valores y vocación de servicio.

A mis maestros y amigos que de alguna u otra manera me han ayudado en mi formación como profesional y motivarme a seguir adelante a lo largo de mi vida.

A la Escuela de posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca por permitirme realizar mis estudios y obtener mi grado académico de Doctorado en ciencias y Mención Salud.

La autora

## INDICE

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
CAPITULO I	
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	5
2.1 Antecedentes de la investigación	5
2.2. Bases Teóricas	8
2.3. Bases Conceptuales	15
2. 4 Hipótesis De Investigación	31
2.5 Definición Operacional de las variables	31
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	32
3.1. Tipo y diseño de investigación	32
3.2 Ámbito del estudio	32
3.3 Unidad de análisis, universo y muestra.	33
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	33

3.5 Validez de los instrumentos	35
3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	35
3.7 Aspectos Éticos de la Investigación	35
CAPITULO IV	
4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados	37
4.1.1 Análisis de Eficiencia	38
PROCESO ESTRATEGICOS	40
PROCESOS MISIONALES	45
PROCESOS DE SOPORTE	48
4.1.2. Análisis Efectividad:	53
V. CONCLUSIONES	69
VI. RECOMENDACIONES	70
VI REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXOS	73

## INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 01: Datos Generales del representante de la Unidad Ejecutora Chota y Unidad Ejecutora Cajamarca – 2019.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 02: Problemas de la institución que afectan los objetivos y metas – 2019 .....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 03: Objetivos y plazos definidos para la realización de las actividades programadas según su competencia de la UE – 2019.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 04.- Elaboración, Implementación y verificación de la eficacia de los servicios que brinda la UE.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 5: El Representante de la UE cumple el procedimiento institucional vigente, para implementar las acciones respecto al cumplimiento de las tareas programadas.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 6 El Representante de la UE utiliza los formatos de reporte durante la intervención de los procesos y procedimientos de cada actividad que se realiza en la UE .....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 9. Representantes de la UE participan en la programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios) de la UE.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 10. Representantes de la UE participan en la ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programados de la UE. ....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 11. Representantes de la UE Conocen si existe una estrategia del control de procesos. Para el manejo optimo-laboral de la UE. ....</i>	<i>52</i>

## RESUMEN

La presente investigación evaluativa y de cohorte, tuvo como objetivo evaluar la eficacia - efectividad de los servicios de salud de las Unidades Ejecutoras de Salud de Chota y Cajamarca en el marco de la Gestión por procesos; determinando la eficacia a través de una encuesta la gestión por procesos clasificada en procesos estratégicos, misionales y de soporte en los responsables de las Unidades Ejecutoras y para el caso de la efectividad, a través del análisis de indicadores sanitarios regionales y el Sistema de Administración Financiera del Ministerio de Economía y Finanzas en el periodo de un año; obteniendo como resultados en Eficacia: Los procesos estratégicos las actividades están planificadas en ambas unidades ejecutoras (80%); sin embargo ninguna de ellas alcanzan los resultados planificados; en relación a los procesos misionales ambas unidades ejecutoras manifiestan que los problemas internos afectan los objetivos y metas institucionales ( 82% Chota y 86% Cajamarca); pero sólo el 55% han implementado acciones correctivas que permitan minimizar los riesgos en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales; en los procesos de soporte, la mayoría reconoce que existen problemas asociados a la ejecución de los procesos y procedimientos que realizan y reconocen que al aplicar la gestión por procesos ayudaría a mejorar la gestión pero no conocen si existe una estrategia para el control de procesos.

En relación a la efectividad, no se cumplieron con los indicadores de integralidad de la atención por etapa de vida y los procesos de ejecución presupuestaria alcanzaron en el caso de Unidad Ejecutora Chota el 98% por toda fuente y la Unidad Ejecutora Cajamarca (DIRESA) el 90.8% por toda fuente y al realizar el modelamiento de la ruta administrativa los procesos demoran hasta tres meses para la ejecución de los recursos; por lo tanto no se lograron los objetivos definidos previamente que permitan mejorar la salud de la población.

En conclusión, se corrobora la Hipótesis donde la gestión por procesos contribuye a la eficacia - efectividad de los resultados de las unidades ejecutoras de Chota y Cajamarca.

**Palabras Clave:** Gestión por procesos, eficacia, efectividad, unidad ejecutora

## ABSTRACT

The present evaluative and cohort research had the general objective of Evaluating the Efficacy - Effectiveness of the health services of the Health Executing Units of Chota and Cajamarca within the framework of Management by processes; Obtaining as main results: regarding Efficacy, in relation to the strategic processes that although the activities are planned (eighty percentage), none of the executing units under study achieve the planned results; In relation to missionary processes, eighty-two percentage state that they know the administrative procedures but only fifty-five percentage have implemented corrective actions that allow minimizing the risks in the fulfillment of institutional goals and objectives; In relation to support processes, most recognize that there are problems associated with the execution of the processes and procedures carried out by the executing unit; Likewise, it recognizes that by applying process management it would help to improve management, however they do not know if there is a strategy for process control.

Regarding effectiveness, the indicators of comprehensiveness of care by life stage were not met and that the budget execution processes reached ninety-eight percentage in the case of the Chota Executing Unit by all sources and the Cajamarca Executing Unit (DIRESA) ninety-one percentage from all sources and when modeling the administrative route, the processes take up to three months to execute the resources; therefore, the previously defined objectives were not achieved, for which actions were carried out to improve the health of the population.

In conclusion, the Hypothesis where management by processes contributes to the efficiency - effectiveness of the results of the executing units of Chota and Cajamarca is corroborated.

**Keywords:** Management by processes, efficiency, effectiveness, executing unit

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

A inicios del siglo XX los empresarios estadounidenses entre los que se destacan Taylor y Ford, introducen los conceptos de calidad y gestión por procesos de forma empírica que se relacionan con la incorporación de la gestión a las organizaciones, generando de esta manera la mejora de procesos y resultados dentro de una organización.<sup>1</sup>

Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas. Mediante la utilización de organigramas que establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones. Este tipo de diagrama permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando). Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o claves ni los flujos de información y comunicación interna.

Las organizaciones son tan eficientes o ineficientes como lo son sus procesos, la mayoría de éstas, que han tomado conciencia de la importancia de la gestión por procesos, han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso como foco común.<sup>2</sup>

En el Perú, se han dado avances significativos en materia de Modernización del Estado; entre los más importantes se pueden mencionar el proceso de descentralización, la simplificación administrativa, mayor transparencia y la asignación presupuestal bajo una lógica de presupuesto por resultados. Sin embargo, aún no se ha logrado un estado que actúe de manera articulada y eficiente, sobre todo en la provisión de bienes y prestación de servicios de carácter social, por lo que los ciudadanos aún no sienten que el estado está presente y si está, éste no les brinda servicios de calidad.<sup>3</sup>

Los servicios de salud no están ajenos a esta visión departamentalizada que no ha permitido que el sector salud actúe de manera articulada y eficiente, sobre todo en la provisión de bienes y prestación de servicios de calidad, motivo por el cual los ciudadanos aún no perciben las mejoras en la calidad de atención<sup>4</sup>. Debido al establecimiento de objetivos locales o individuales en ocasiones incoherentes y contradictorios con lo que deberían ser los objetivos globales de la organización generando:

La proliferación de actividades segmentadas las cuales no aporta valor al usuario ni a la propia institución, generando una injustificada burocratización de la gestión.

- Insuficiente implicación y motivación de las personas, por la separación entre “los que piensan” y “los que trabajan” y por un estilo de dirección autoritario en lugar de participativo.

El funcionamiento de la parte administrativa y asistencial en forma aislada y hasta paralela, establecen áreas/unidades o funciones específicas, las cuales limitan la interrelación entre ellas, perdiendo de vista el enfoque de atención integral como la esencia misma del proceso de atención de los usuarios internos y externos en los servicios de salud.

Frente a esta situación, la gestión por procesos se ha revelado como una herramienta bastante útil de cara a los planteamientos de análisis organizativo que se han desarrollado en los últimos años en el mundo. En efecto, la gestión por procesos determina una nueva visión de la organización, más orientada a las expectativas que tanto clientes como profesionales esperan y, por lo tanto, la resolución de problemas de acuerdo con un enfoque más lógico, una visión horizontal de la organización mediante el análisis de los flujos de trabajo que intervienen en el desarrollo de los diferentes procesos, ya sea de producción o de servicio, intentando en todo momento añadir valor a esa cadena de acciones con el fin de generar una mejora de los resultados.<sup>5</sup>

Basados en la gestión por procesos es importante analizar –teórica y práctica– los desafíos que deben ser asumidos por la gestión pública en el manejo de la elaboración presupuestal enmarcado dentro de la estrategia de gestión por resultados, así como la gestión por procesos y establecer acciones claves para

asegurar un «buen gobierno», que pretende optimizar el uso de recursos públicos, la garantía de un proceso transparente y equitativo hacia la eficiencia y eficacia de las entidades públicas

A nivel de la Región Cajamarca, las unidades ejecutoras como unidades administrativas autónomas establecido por la ley general de presupuesto, realizan una gestión tradicional las cuales se mueven en torno a la necesidad de los servicios mas no del usuario, esta situación ha generado desabastecimiento de insumos y medicamentos, inoportunidad en las compras y adquisiciones de equipamiento, contratación de recurso humano sin tener en cuenta a la población en general; así mismo a nivel del sector salud se cuenta con políticas, directivas y protocolos emitidas por el Ministerio de Salud, y Dirección Regional de Salud Cajamarca que permiten conocer la ruta para efectivizar los servicios de salud; sin embargo por el proceso de descentralización y autonomía administrativa cada unidad ejecutora, realiza la asignación de recursos donde los procesos no están orientados alcanzar los objetivos institucionales que no genera valor público y por ende no contribuyen con los resultados que están directamente relacionados al ciudadano.

En la realidad sanitaria actual, las Unidades Ejecutoras Administrativas – Técnico Asistenciales de salud de Chota y Cajamarca, funcionan de forma aislada limitando la interrelación entre ellas, originando que se pierda de vista el enfoque de la atención integral y sobre todo dejando de lado el logro de objetivos institucionales con resultados inmediatos en el proceso de atención de calidad de los usuarios, la cual está determinada por la interrelación de procesos que van desde la contratación de recursos humanos hasta el abastecimiento oportuno de insumos, medicamentos, equipamiento e infraestructura, esta interrelación genera la provisión de los servicios garantizando el acceso a los mismos.

En esta situación, es importante generar procesos que contribuyan a fortalecer el sistema de salud dentro de los nuevos enfoques de atención y gestión por resultados de los servicios de salud, permitiendo de esta manera obtener un servicio de salud moderno, teniendo centrada su atención en el poblador más no en la oferta de servicios producto de una gestión tradicional y verticalista impulsando organizaciones menos complejas y más planas desde la

perspectiva de la estructura jerárquica; donde se hace necesaria una mayor coordinación en las actuaciones administrativas – asistenciales, generando procesos de mejora continua a través de dos elementos claves la cooperación y la orientación al usuario, que garantiza la prosperidad, e incluso la supervivencia de las instituciones<sup>6</sup>.

Por esta razón se estableció Evaluar la Eficacia - Efectividad de los servicios de salud de las Unidades Ejecutoras de Salud de Chota y Cajamarca en el marco de la Gestión por procesos y si la gestión por procesos contribuye a la eficacia - efectividad de los servicios de salud de las unidades ejecutoras de Chota y Cajamarca.

El presente trabajo de investigación pretende responder y aportar información al sector salud que permita articular los procesos administrativos y asistenciales en beneficio de la población.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

La gestión de procesos es la más utilizada a nivel mundial teniendo como base las funciones de cada departamento, área o servicios; sin embargo, a nivel de gestión por procesos aún no se cuenta con ningún estudio a nivel nacional para el nivel administrativo – asistencial que se haya implementado en los servicios de salud.

Mapa de procesos en organizaciones de salud pública<sup>7</sup>

En el presente trabajo de investigación, se planteó como objetivo elaborar el mapa de procesos de la Dirección General de Salud Pública Gallega, donde se realizaron revisiones documentales, reuniones y entrevistas a responsables de programas y jefes de servicio para identificar los procesos realizados, que se clasificaron en estratégicos, clave y de apoyo. Se definieron hasta 4 niveles de desagregación, y se informó a la dirección y a los trabajadores de todo el proceso. En el nivel 0 se incluyeron los 4 procesos clave que definían la misión de la organización y, en el nivel 1 los 5 estratégicos, 5 de apoyo y los 10 clave. Los procesos clave de nivel 2 identifican servicios de los programas de salud, se obtuvo un mapa de procesos consensuado que contaba con la aprobación de la dirección y de los trabajadores como paso previo a la creación del mapa de procesos, permitiendo la implantación de un sistema de gestión de procesos como mejora de la gestión en la organización.

Para diseñar el mapa de procesos se aplicaron los siguientes criterios: a) que la representación de los procesos Inician y concluyen con los usuarios ciudadanos; b) que los procesos fueran el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que transforman elementos y que se caracterizan por su repetitividad; c) que los procesos se clasificaran en estratégicos, de apoyo y clave; d) que sólo se utilizara simbología de rectángulos y flechas direccionales, y e) que el proceso se compartiera con los miembros de la organización, para implicarlos.

El mapa de procesos aprobado fue presentado a todos los trabajadores de la organización obteniendo resultados para la elaboración del mapa de procesos en enero de 2005 y terminó en diciembre del mismo año.

En el nivel 0 se incluyeron los 4 procesos clave de nivel más alto: a) identificación y definición de problemas de salud y sus determinantes; b) diseño y elaboración de programas de salud pública; c) gestión anual de los programas de salud pública, y d) diseño y ejecución de sistemas de respuesta y gestión de brotes, alarmas y crisis de salud pública) y que definen la misión de la organización y los 11 procesos clave, los 5 estratégicos y los 5 de apoyo de nivel 1. Además, se observa que los 11 procesos de nivel 1 incluidos en el grupo de los procesos clave se asocian con las funciones o servicios de la organización. A su vez, para cada uno de los procesos estratégicos, de apoyo y clave de nivel 1, se identificaron procesos de nivel 2. Éstos presentan un nivel de desagregación mayor, que facilita su sistematización. Así, de cada proceso podremos elaborar un procedimiento que defina su misión y objetivos, su responsable, las tareas, requisitos y recursos necesarios para su ejecución, así como los sistemas de medición y mejora.

Así mismo, algunos de los procesos clave de nivel 2 identifican las actividades o servicios que suelen incluir los diferentes programas de salud pública. Por último, en el nivel 3 se incluyeron los principales subprocesos (protocolización, planificación, tramitación de solicitudes, emisión de informes y certificados, comunicaciones, etc.) de los procesos clave del nivel 2. La identificación de estos subprocesos facilita la asignación de responsabilidades a diferentes agentes o proveedores de servicios de salud pública.

De dicho estudio se puede concluir, que la gestión de procesos es una de las orientaciones o principios que se considera esencial en todos los modelos de excelencia de gestión.

Que la mayoría de los estudios publicados sobre mapas de procesos son de organizaciones sanitarias asistenciales y de centros hospitalarios. Este trabajo también ha permitido detectar incoherencias en la utilización de unos procesos u otros según el programa, que podrán modificarse y permitirán mejorar la

gestión y los resultados de los programas y sistemas de la DGSP. Además, se ha utilizado para definir la actual misión de la institución.<sup>8</sup>

**Hernández (2013)**, En su artículo titulado Inserciones de las gestiones por procesos en institución hospitalaria. Concepciones metodológicas y prácticas. Sao Paulo, Brasil nos refiere que las Gestiones por Proceso es una buena práctica utilizada en los sectores de salud en las últimas décadas, para alcanzar mayor satisfacción del paciente y un servicio asistencial más eficaces y eficientes, además un elemento importante como mejora del proceso; la presentación de una herramienta, que no fueron promocionadas, se impulsa en los hospitales. El resultado de 70 propuesta metodológica, que integran por un conjunto de estrategias para diagnosticar el análisis de gestión de mejoramiento de los procesos y del control; así mismo en este estudio se muestra los procedimientos para la gestión y mejora de los hospitales, con características sistemáticas, holística e integradoras en la búsqueda de alternativas de solución. Este artículo es relevante porque el sector salud urge cada vez más, mejora en la recuperación de sus organizaciones obteniendo eficiencia, eficacia y calidad de servicios de salud. Además, destacando la implantación de la gestión por procesos puede ser un trayecto muy difícil

**Serrano (2012)**, en su artículo, titulado Caracterización del nivel de desempeño en la gestión por procesos en EPS- clínicas y hospitales de Bucaramanga, Colombia 2012. Su estudio de tipo cualitativo tuvo como objetivo describir el nivel de desempeño en la gestión por procesos en las instituciones prestadoras de servicios de salud. Utilizó un instrumento que consta de cinco dimensiones y múltiples indicadores, de acuerdo con las percepciones de los encargados de proceso institucional. Se identifica 3 clúster, uno el más avanzado conformado por seis organizaciones, contando con proceso alineado con propósitos organizacionales, controlando la técnica cuantitativa y estrategia clara, en la mejora de los desempeños y el clúster en niveles elementales de 5 organizaciones, observando en sus caracterizaciones los enfoques y errores en la implementación y acción reactiva al problema del día a día.

**Zapata, Murillo y otros (2009)**, al referirse al entorno citan a Kast y Rosenzweig así: "...Por ejemplo, la organización empresarial recibe insumos

de la sociedad en forma de gente, materiales, dinero e información; transforma estos insumos en productos y servicios, y da la recompensa suficiente a los miembros de la organización para mantener su participación. Para la empresa, el dinero y el mercado proveen el mecanismo para reiniciar el ciclo de recursos entre ella y su ambiente. Se debe hacer el mismo tipo de análisis para cualquier organización...”<sup>9</sup>

## **2.2. Bases Teóricas**

Las bases teóricas consideradas en el presente trabajo de investigación constituyen el marco conceptual de las políticas públicas del proceso de atención por el ente rector del sector salud, los cuales se visibiliza en los diferentes documentos de gestión, las mismas que a su vez sirven para la fundamentación de la presente investigación.

Es importante señalar que las teorías presentadas son vinculantes y es necesario definir las ya que son parte de un sistema y por lo tanto en la gestión por procesos es imprescindible unificarlas para obtener el resultado esperado.

### **2.2.1 Teoría de la Contingencia y gestión integral<sup>10</sup>**

Entre otros muchos modelos modernos de gestión empresarial, la teoría de la contingencia (Bittel I, 1998), formula una propuesta de sistema abierto que propone, entre otras, las siguientes condicionantes:

- La organización debe adaptarse a los cambios del entorno, gestionando con flexibilidad sus variables productivas.
- Debe funcionar con estructura sistémica, basada en procesos y esquemas de gestión diseñados a partir de una planeación estratégica y táctica formal, y de estrategias emergentes y pensamiento lateral.
- Debe desarrollar capacidad de acción y proactividad, cambiando su paradigma de jerarquía y control, a un enfoque de procesos y cliente.

Por otro lado, en la actualidad, la figura de la gerencia general está tomando un giro significativo, ajustado a las nuevas exigencias sociales y de mercado, hacia lo que empieza a denominarse la gerencia integral, para asumir la gestión total de la organización, caracterizada por un compendio de macro responsabilidades

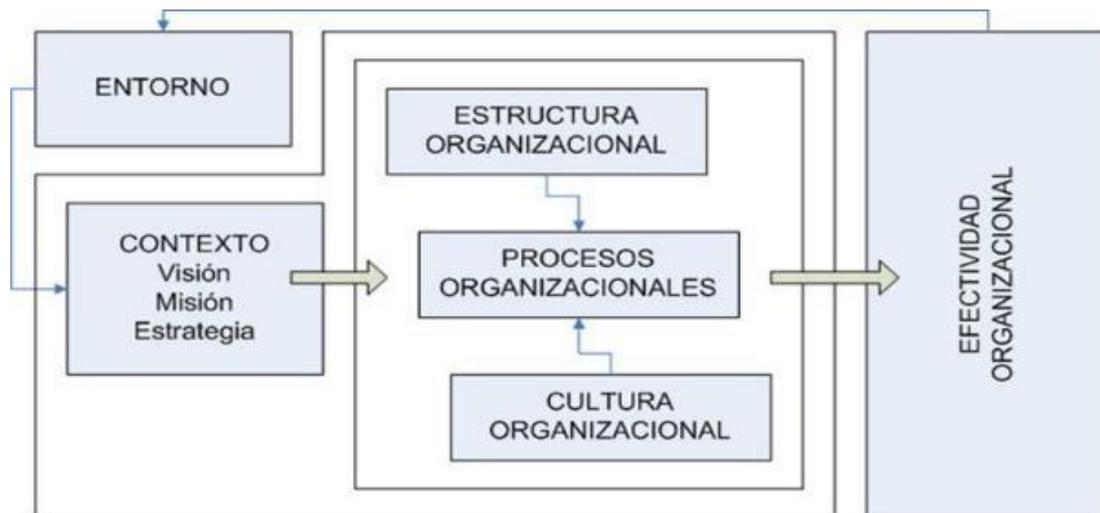


Figura 1: Esquema de la Teoría de la Contingencia (adaptado de Bittel I., 1998)

En resumen, el postulado de la teoría propone la mejor forma de organización depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente.

### 2.2.2 Valor Público y Gobernanza basada en Redes (GRC)<sup>11</sup>

El valor público y conceptos relacionados como el de bienes públicos, el interés y espacio públicos han sido ampliamente debatidos en la filosofía política desde la antigua Grecia. No obstante, lo que impulsó la actual discusión en torno al valor público en el campo de la gestión pública fue el libro seminal de Mark Moore *Creating Public Value: Strategic Management in Government*.

Donde la idea del valor público surgió como una alternativa a la ideología del mercado enarbolada por el neoliberalismo. El libro de Moore (1995) fue escrito a mediados de los años noventa, cuando el gobierno y la justicia social fueron vistos como obstáculos para el progreso de la economía y la sociedad. La pareja conservadora Thatcher-Reagan afirmó: “El gobierno no es la solución; el gobierno es el problema”. Ese fue el motivo por el cual ellos prefirieron la competencia en lugar de la cooperación, la libertad en vez de la igualdad, lo privado en lugar de lo público. Debido a la crisis del Estado asistencial y a una excesiva propaganda contra la justicia social y el gobierno, muchas personas perdieron la confianza en el sector público. “Lo público”, como concepto, perdió prestigio en favor de “lo privado.”

Un aspecto importante que denotar del valor público, fue entre el gobierno y el mercado existe un espacio, la esfera cívica o esfera pública cuyo “compromiso con la idea de que el propio árbitro del valor público es la sociedad como un todo actuando como mejor puede mediante el proceso imperfecto del gobierno representativo”. El valor público, desde el principio, rechazó la idea de que el gobierno y la sociedad fuesen enemigos; desechó la mentalidad de que lo que uno gana el otro lo pierde, y viceversa. Todo lo contrario, la teoría del valor público resalta la idea de que ambos sectores pueden ser aliados.

En su libro, Moore (1995) presentó varios casos acerca de la relación exitosa entre el sector público y el sector social. Esta combinación y cooperación puede producir grandes beneficios en una amplia variedad de campos: educación, salud pública, protección de la niñez, seguridad, creación de empleos, cambio climático, etcétera. Moore (1995) desafió la manera de pensar predominante acerca de la administración pública y el papel social de los administradores públicos, tal como lo señalan los siguientes puntos:

- El papel del gobierno en la sociedad: Moore no lo ve simplemente como la entidad que establece las reglas, o quien proporciona los servicios o el proveedor de la seguridad social, sino potencialmente como el creador de valor público y como un activo participante de la esfera pública (en términos políticos, económicos, sociales y culturales).
- El papel de los administradores públicos: Moore no lo ve únicamente como gente que observa hacia adentro burocráticamente a sus organizaciones, como servidores pasivos de sus amos políticos, sino como administradores de los bienes públicos con una “inagotable imaginación que busca crear valor”, y que tiene un importante papel por desempeñar para ayudar al gobierno a descubrir lo que puede ser hecho con los bienes que se le han encomendado, así como asegurar servicios de calidad para los usuarios y ciudadanos.
- Las técnicas que necesitan los administradores públicos: Moore las ve no solo como procedimientos para asegurar consistencia y confiabilidad

en las rutinas en las organizaciones gubernamentales (importantes como ellas pueden ser), sino también como los medios para ayudar a los gobiernos a ser más adaptables a las condiciones materiales y sociales, a las cambiantes necesidades y a las aspiraciones políticas. La creación de valor público captó la atención del papel desempeñado por los administradores públicos al orquestar los procesos de desarrollo de las políticas públicas, con frecuencia en alianza con otros actores y con quienes tienen intereses en la materia, de manera que intentan asegurar que las buenas decisiones sean tomadas en vista del interés público, y cuya legitimidad anima y guía las correspondientes implicaciones para mejorar los resultados en beneficio del público <sup>12</sup>

### **2.2.3 Teoría de la administración científica<sup>13</sup>**

Según Munch y García (1982), su principal representante fue Frederick Taylor. Esta teoría estaba basada en métodos y herramientas de eficiencia administrativa, tareas especializadas del individuo, estudios de tiempos y movimientos, y retroalimentación en tareas.

Taylor escribió dos trabajos fundamentales: Administración de talleres (Shop Management), y su obra más conocida: Principios de la administración científica (Principles of Scientific Management). En ellos sugirió un sistema de trabajo basado en cuatro principios:<sup>14</sup>

1. Desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas, que reemplazaba a las viejas prácticas empíricas.
2. Un proceso de selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, que sustituyera a los antiguos esquemas con los cuales los trabajadores se entrenaban por sí mismos lo mejor que podían.
3. Un esfuerzo cooperativo de los trabajadores para asegurar que todo el trabajo se realizara conforme a los principios de la administración científica.
4. La idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como por el trabajador. Con base en la aplicación de estos principios y en sus estudios de tiempos y movimientos,

orientados a crear “el mejor método de trabajo “, Taylor propuso que una vez que se fijasen los estándares justos de desempeño se otorgaran incentivos a los trabajadores que hicieran esfuerzos adicionales

El resumen el postulado de esta teoría es la mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual

#### **2.2.4 Teoría clásica<sup>15</sup>**

Su principal creador fue Henry Fayol hacia el año de 1916, involucró temas como el conjunto de actividades que debe desarrollar una buena administración (jerarquía de mando, centralización, división del trabajo, trabajo en equipo, disciplina, autoridad, iniciativa), manejo de procesos administrativos (ver los hechos, experimentar y dictar reglas), y mirada de la organización como un todo, enmarcada en la eficiencia como resultado del esfuerzo de sus miembros. <sup>16</sup>

En resumen, el postulado de esta teoría es que la mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos

#### **2.2.5 Teoría de sistemas<sup>17</sup>**

Según Barnard, para alcanzar los objetivos las personas no actúan solas, sino que se relacionan. Las organizaciones surgen mediante la cooperación y la participación de las personas. Cuando las organizaciones son pequeñas, como es el caso de las empresas familiares, los objetivos coinciden con los de las personas y por lo tanto la cooperación está asegurada. A medida que las organizaciones crecen, el conflicto aparece. Para evitar el conflicto hay que dar incentivos, y la tarea del ejecutivo, por tanto, es promover la participación. Barnard considera que una persona debe ser eficaz para cumplir los objetivos de la empresa, y eficiente para satisfacer sus propios objetivos.<sup>18</sup>

Referida a que todos los procesos administrativos interactúan unos con otros en forma sistémica, cobran importancia los sistemas abiertos, entrada (input), procesos de transformación y salida (output), existen

enfoques sociotécnicos (tecnología-individuo). Los sistemas existen dentro de sistemas<sup>19</sup>

Los sistemas son abiertos y son caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra.

Un sistema son diversas actividades, que requieren funciones básicas, las cuales aisladas no benefician a la organización sino a cada una de ellas independientemente de las otras. Es necesaria la integración de estas para lograr en conjunto, mayores y mejores resultados, puesto que todas están en función de un objetivo común. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Una de las características más relevantes de los sistemas, sin duda lo constituye la sinergia. Esto significa que el todo es algo más que la suma de las partes; en el lenguaje de la organización quiere decir; que la cooperar e interactuar las distintas áreas de una organización, se vuelve más productivas que si cada una actuara de forma aislada.<sup>20</sup>

En resumen, el postulado de esta teoría manifiesta que la mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos

### **2.2.6 Teorías del comportamiento<sup>21</sup>**

El iniciador de esta línea de trabajo fue Herbert Simón, y la idea central de su propuesta es que la toma de las decisiones es el punto fundamental de la administración. Por lo tanto, el estudio del proceso de decisión es básico para explicar la tarea más importante de los directivos. Para este pensador, la tarea más importante de un administrador es definir el problema para tomar las decisiones adecuadas, destaca que en una organización los empleados de todos los niveles toman decisiones

Se registran diferentes estilos de administración (importa el recurso humano, cooperación), se mira la conducta de las personas, su personalidad, valores, necesidades y la dinámica del grupo (los alicientes

deben ser mayores en la organización para el individuo que los costos). Así mismo, se desarrollan sistemas de administración

El resumen del postulado manifiesta que la mejor forma de organización es la que permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con su nivel de influencia y autoridad

### **2.2.7 Desarrollo organizacional**

El inicio de esta técnica de cambio derivó de los experimentos con grupos compuestos por “extraños que hizo Kurt Lewin en 1946, es decir, por personas que no tienen antecedentes de trabajar juntos ni de relacionarse pero que laboran en una misma empresa, evidenciaron la dificultad de trasladar las habilidades adquiridas en el entrenamiento a la vida laboral

Así mismo; se hizo evidente que la complejidad de las organizaciones requiere que las actividades de mejoramiento que propone el Desarrollo Organizacional sean aplicadas en varios niveles: individual, interpersonal, por grupos e Inter grupos.

Implica la intervención en la organización, tanto a nivel estructural (formal), como a nivel emocional (expectativas, políticas, creencias, normas aceptadas), revisándose los resultados comportamentales de la misma, sus características y necesidades.

En resumen, el postulado de esta teoría manifiesta que la mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible.

### **2.2.8 Desarrollo estratégico de la organización<sup>22</sup>**

Considerada como “proyecto cultural inconcluso” que da cabida a la emancipación del hombre de la tradición en su sentido de carga hostil y que obstaculiza el desarrollo humano pleno y satisfactorio.

Transita desde parámetros tendientes a buscar y reforzar las “regularidades” en la salud y la atención sanitaria, es decir todos aquellos

aspectos que homogenizan, para avanzar hacia la preeminencia del sujeto y sus diferencias, Se recoge lo diverso y heterogéneo en necesidades, intereses, motivaciones, expectativas, deseos, etc. De este modo, se instalan los principios de ciudadanía en salud y su expresión en deberes y derechos en salud, la aceptación libre consentida e informada de la atención, asimismo, busca establecer el diálogo intercultural como la modalidad de relación social basada en el respeto de las diferencias.

Es decir, arriesgarse a dar pasos de manera creativa de la mano con la modernidad para ofrecer un mejor servicio a los usuarios, basado en la calidad.

La ganancia en crecimiento y competitividad de la empresa, denominada desarrollo estratégico por José A. Pérez (2010), tiene como soporte fundamental una estructura y funcionamiento basado en procesos, tanto para lo que él denomina sistematización de la gestión –que podríamos entender como la implementación de la gestión por procesos– cuanto para lo que llama consolidación y mejoramiento continuo de la gestión –que podríamos asimilar a la gestión de procesos.

## **2.3. Bases Conceptuales**

### **2.3.1 Gestión por Procesos**

Según José A. Pérez(2010), la gestión por proceso, viene hacer la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

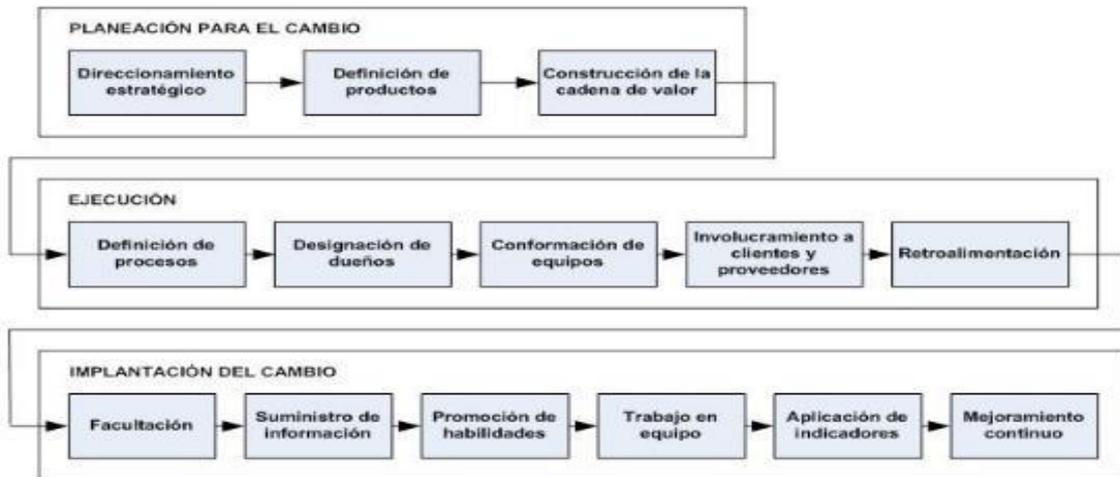
El enfoque por proceso se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.

Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso

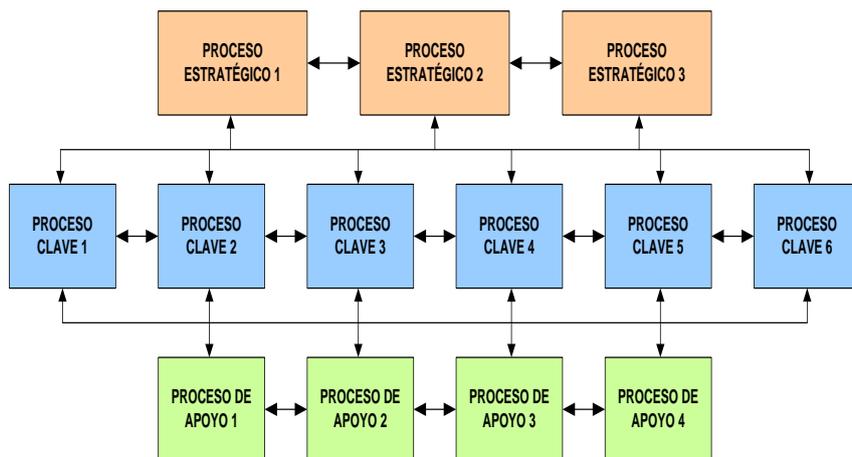
### 2.3.2 Clasificación de los Procesos

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal. Es conveniente tomar en cuenta 3 etapas importantes dentro de la gestión de procesos como son: Planeación para el cambio, la ejecución y la implantación del cambio.<sup>23</sup>



**Figura 2:** Fases de la implementación de la organización horizontal (adaptado de Ostroff F., 1999)

De estas fases se desprenden los procesos que suelen ser clasificados en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.



**Figura 3:** Mapa de procesos por su naturaleza (adaptado de Agudelo L., 2011)

### **2.3.3.1 Procesos Estratégicos:**

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes).

Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Así, por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.<sup>24</sup>

### **2.3.3.2 Procesos Clave:**

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Por ejemplo, en una empresa de transporte de pasajeros por avión, el mantenimiento de las aeronaves e instalaciones es clave por sus implicaciones en la seguridad, el confort para los pasajeros la productividad y la rentabilidad para la empresa. El mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia, como por ejemplo una empresa de servicios de formación. Del mismo modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios.

Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.<sup>25</sup>

### **2.3.3.3 Procesos de Apoyo**

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- Control de la Documentación Auditorías Internas
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas
- Gestión de Productos No conformes Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo, Etc

Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

### **2.3.3 Resultados de la Gestión de Procesos <sup>26</sup>**

Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización:

- a. Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- b. Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral).
- c. Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora de este. Para ello, es conveniente tener presentes los siguientes criterios:
- d. Se deben eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.
- e. Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles.

- f. No se puede mejorar un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos clave y estratégicos).
- g. Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.
- h. En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

**a. El análisis y definición de los procesos permite:**

- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos).
- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz.
- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad).
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Evitar la “Departamentalización” de la empresa.
- Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio).
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento)

**b. Evitar despilfarros de todo tipo:**

- De excesos de capacidad de proceso
- De transporte y movimientos
- De tiempos muertos
- De stocks innecesarios
- De espacio
- De actividades que no aportan valor
- De fallos de calidad

- De conocimiento

### **c. Facilita la Integración de los diferentes sistemas de gestión:**

Los procesos de una organización pueden verse afectados por diversos requisitos legales y/o normativos, del cliente, internos y externos, medioambientales, de calidad, de seguridad, de medio ambiente, de productividad. Pueden surgir nuevos requisitos o verse modificados los actuales, pero la estructura de procesos no tiene por qué sufrir modificaciones

#### **2.3.4 La Gestión Por Procesos.<sup>27</sup>**

Según Negrín Ernesto. En su documento “La Excelencia Organizativa Hotelera. Master en Gestión de la Producción, Matanzas-1997” manifiesta que las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor

Las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes
- Muestra cómo se crea valor en la organización
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones

En este sentido el enfoque en proceso necesita de un apoyo logístico, que permita la gestión de la organización a partir del estudio del flujo de materiales y el flujo informativo asociado, desde los suministradores hasta los clientes.

La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso.

### **2.3.5 Principios de la Gestión por Procesos<sup>28</sup>**

Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas.

Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

Los procesos existen en cualquier organización, aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.

La orientación al ciudadano. - La razón de ser de la gestión pública es servir a los ciudadanos. El Estado debe definir sus prioridades e intervenciones a partir de las necesidades ciudadanas y en función de ello, establecer las funciones y los procesos de gestión que permitan responder más y mejor a esas necesidades con los recursos y capacidades disponibles.

- La articulación intergubernamental e intersectorial. - Las entidades públicas deben planificar y ejecutar de manera articulada, tanto a nivel de los sectores de los sistemas administrativos, como entre los niveles de gobierno, fomentando la comunicación y la coordinación continuas, asociando sus recursos y capacidades o cooperando entre sí de otras

formas posibles, para poder responder a las demandas ciudadanas con eficiencia y de manera oportuna.

- El balance entre flexibilidad y control: Las entidades deben desarrollar una gestión ágil, eficaz, eficiente y oportuna, para lo cual deben responder oportunamente a la heterogeneidad y coyunturas propias del medio donde intervienen. Ello será posible en tanto tengan la posibilidad de adaptar adecuadamente sus estructuras organizacionales, así como sus procesos y procedimientos -sobre todo los vinculados a los sistemas administrativos- de manera que se asegure la prestación de servicios públicos según las necesidades de los ciudadanos.

- La transparencia, rendición de cuentas y la ética pública: Los funcionarios públicos deben servir a los intereses de la Nación, procurar aumentar la eficiencia del Estado para brindar una mejor atención a los ciudadanos y actuar con probidad, idoneidad, veracidad, justicia, equidad, lealtad y respeto al Estado de Derecho. El Estado, sus autoridades y servidores deben rendir cuentas a la ciudadanía, garantizar la transparencia en la actuación de las entidades públicas y generar canales adecuados para permitir el acceso ciudadano a la información pública. Asimismo, deben promover la participación ciudadana en la toma de decisiones sobre los asuntos de interés público.

- La innovación y aprovechamiento de las tecnologías, para alcanzar los resultados que la ciudadanía espera: Se requiere que las entidades públicas avancen en un proceso constante de revisión y renovación de los procesos y procedimientos mediante los cuales implementan sus acciones. Ese proceso constante de innovación debe incorporar el aprovechamiento intensivo de tecnologías apropiadas, de manera que dichas tecnologías contribuyan al cambio y mejora de la gestión pública. Ahora bien, el modelo de gestión orientada a resultados es un proceso sustentado en cinco componentes centrales. Estos componentes centrales son:

- Planeamiento de Estado, políticas de Estado y de gobierno: En un Estado unitario y descentralizado, las 70 Políticas Públicas son las que

permiten integrar y dar coherencia a la intervención del Estado en todos sus niveles con el fin de servir mejor al ciudadano.

- **Planeamiento Estratégico:** Por medio del planeamiento estratégico y operativo, la institución reflexiona sobre su entorno para fijar sus objetivos generales y específicos, y los resultados y las metas que espera alcanzar. Actualmente, los planes y presupuestos no recogen las demandas de la población; las brechas no se estiman adecuadamente; las entidades no tienen claras sus funciones y sus objetivos y prima el voluntarismo de autoridades; no se utiliza el planeamiento como herramienta de gestión; existen numerosos planes, pero la mayor parte de ellos carece de contenido económico y todos desarticulados entre ellos y con el presupuesto.

- **Presupuesto para Resultados:** Un Estado moderno requiere que su presupuesto sea asignado con orientación a resultados, es decir, en función a los productos que los ciudadanos esperan recibir para satisfacer sus demandas. En la actualidad, los recursos se asignan de manera inercial (monto asignado el año anterior y negociación con MEF por incremento); existe una limitada capacidad de las entidades para identificar y priorizar programas y proyectos de envergadura y de alto impacto en el ciudadano; los presupuestos no se dirigen a cerrar las brechas o déficits y no responden a las demandas de los ciudadanos.

- **Gestión de Procesos:** Organiza y optimiza todos los procesos internos buscando dar el mayor valor en los servicios para los ciudadanos. Hoy en día, las actividades se desarrollan de manera intuitiva e informal; los procesos no son bien definidos, ni están formalizados en manuales que sirvan para transmitir internamente cómo se hacen las cosas; los procesos de producción son obstaculizados por las demoras, impedimentos y formalidades de 71 los “Sistemas Administrativos”, que regulan los procesos de soporte con la finalidad de controlar el uso de los recursos públicos.<sup>29</sup>

- **Servicio Civil Meritocrático:** Profesionalizar la función pública, contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto que desempeñan,

mantenerlos motivados para servir, y para que cumplan con los principios éticos de la función pública. Actualmente, coexisten diversos regímenes laborales (incluso dentro de una misma entidad) que disponen de distintos beneficios y remuneraciones para iguales perfiles y responsabilidades; existe una deficiente selección de personal, en muchos casos sin responder a criterios de meritocracia; débiles capacidades del personal, que no se nivelan por falta de programas de capacitación; no se evalúa el desempeño; hay una excesiva rigidez en uno de los regímenes laborales vigentes (DL 276).

- Seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento. Establecer y mantener actualizados sistemas de información que permitan recoger y analizar información pertinente para monitorear la gestión y evaluar los resultados e impactos, así como para sistematizar las lecciones aprendidas. En la actualidad, la información es escasa y se produce de manera dispersa en distintas bases de datos; las entidades son obligadas a producir la misma información en distintos formatos; no existen “tableros de indicadores” para dar seguimiento a la gestión; hay una deficiente estandarización de los documentos y formatos utilizados permanentemente. Tomando en cuenta estos componentes, la PNMGP contiene lineamientos estratégicos para todas las entidades involucradas en el proceso de modernización de la gestión pública:

- Desarrollar una gestión pública para resultados y contribuir al desarrollo nacional, regional y/o local para servir mejor al ciudadano.
- Articulación de los diferentes niveles de gobierno, deben formular políticas nacionales, así como apoyar y supervisar su aplicación coherente.
- Generar una visión equilibrada sobre el control que se debe ejercer en relación con la autonomía que necesitan las entidades sujetas a los sistemas, de manera que su normativa contribuya a una gestión pública al servicio del ciudadano.<sup>30</sup>

### 2.3.6 Organización orientada al cliente

Las principales metas de cualquier empresa es desarrollar clientes leales. Don Peppers y Martha Rogers, expertos en marketing citado por Kotler (2012) manifiestan: El único valor que su empresa es capaz de generar, es aquel que se deriva de los clientes... tanto de los que tiene ahora como de los que tendrá en el futuro. El éxito comercial depende de captar, mantener y aumentar el número de clientes de la empresa. Éstos constituyen la única razón para construir una fábrica, contratar empleados, programar juntas, instalar redes de fibra óptica, e involucrarse en cualquier actividad empresarial. Sin clientes no hay negocio. (p.123)

Figura 4. Organización tradicional vs organización orientada al cliente. Kotler (2012)



El cliente como “centro de ganancias” es el nuevo enfoque de organizaciones orientadas al cliente. La empresa considera que no debería usarse o el enfoque organizacional tradicional (figura 4), en cuya cúspide se encuentra la alta dirección, al centro la gerencia, y en su base el personal de primera línea y los clientes. Al otro lado, una pirámide que en cuya cima se ubica los clientes seguido por el personal de primera línea, quien conoce y se relaciona directamente con el cliente seguido de la gerencia media la alta dirección

### **2.3.7 Servicios de Salud**

Es el acto y el efecto de servir, el concepto hace referencia a la actividad que consiste en realizar una cierta acción para satisfacer una necesidad.

Por lo general los servicios implican brindar algo más que no es material a diferencia de los productos que son bienes materiales.

Según José A. Pérez (2010), los servicios de salud son aquellas prestaciones que brindan asistencia sanitaria. Puede decirse que la articulación de estos servicios constituye un sistema de atención orientado al mantenimiento, la restauración y la promoción de la salud de las personas

### **2.3.8 Procesos y la eficacia**

Hoy es una verdad innegable que, la potenciación de la obtención de resultados a partir de los recursos empleados para maximizar continuamente el valor creado para el cliente y otros grupos de interés constituye el requisito más importante para lograr exceder las expectativas y por lo tanto alcanzar los objetivos trazados por la institución.

Si aceptamos además que una organización es tan efectiva como lo son sus procesos, entonces podemos afirmar sin lugar a duda que, la base de la competitividad empresarial es una adecuada gestión estratégica basada en procesos.<sup>31</sup>

### **2.3.9 Concepto de organización horizontal**

La organización horizontal es el esquema estructural y funcional de administración lateral, con la más amplia aplicación en las empresas del siglo XXI.

Su aspecto distintivo más importante es que cambia la clásica administración funcional o departamental, por la gestión integral basada en procesos o en competencias, convirtiendo el popular organigrama vertical en un organigrama horizontal y plano.

La implementación de la organización horizontal supone un exigente proceso que demanda liderazgo generalizado, trabajo en equipo y compromiso de todos. No obstante, es virtualmente imposible conformar una organización horizontal pura, habida cuenta de que las ópticas de la empresa y del cliente no son siempre coincidentes; en la práctica, la empresa requiere de una estructura funcional para viabilizar la gestión, mientras que el cliente prefiere una estructura por procesos, para potenciar su satisfacción.

**2.3.10 Directiva Administrativa N°203-Minsa/Ogpp-V.01  
“Lineamientos Para La Implementación De La Gestión Por Procesos  
En El Ministerio De Salud” (Aprobado mediante RM N° 805-  
2014/MINSA)**

Actualmente el Ministerio de Salud, viene elaborando documentos que permitan desarrollar una gestión por procesos a nivel de los servicios de salud, determinando para ello la directiva y guía metodológica para desarrollar el proceso; sin embargo, aún no se ha implementado.

La directiva planteada por el Ministerio de Salud tiene por finalidad promover y lograr implementar la gestión por procesos en el Ministerio de Salud como órgano rector del Sector Salud, que coadyuve a desarrollar la gestión para resultado que brinde servicios de calidad y que cumplan con las necesidades y expectativas de los ciudadanos, las familias y las comunidades.

La directiva establece lineamientos y criterios técnicos que orienten y faciliten la implementación de la gestión por procesos en el Ministerio de Salud, permitiendo mejorar el desempeño a través de resultados más previsibles, maximizando el uso de los recursos, alcanzar ciclos de tiempos más cortos y reducción de costos, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Dicha directiva establece el “Mapa de Procesos” y las “Fichas Técnicas de los Procesos” de nivel cero del Ministerio de Salud, aprobados por Resolución Ministerial N° 5982014/MINSA, son utilizados como referencia

y pueden ser actualizados durante y después de la implementación de la metodología establecida en esta Directiva, durante todas sus fases.

A nivel del Ministerio de Salud se clasifican en gobernantes, misionales y de soporte, y se definen en niveles 0, 1, 2 ó 3 (según complejidad), siendo los niveles 2 y 3 modelados a través de diagramas de flujo.

La implementación de la gestión por procesos en el Ministerio de Salud conlleva a utilizar instrumentos y documentos técnicos de gestión, que se describen en: a. El Mapa de Procesos, Adicionalmente, contienen la descripción detallada de los procedimientos que están enmarcados en el alcance de un proceso de nivel 0. El Manual de Procesos incorpora en su estructura las siguientes herramientas: La ficha técnica de proceso, la ficha técnica de procedimiento, la ficha técnica de producto y la ficha técnica de indicador, texto único de procedimientos administrativos, instrumento de gestión que contiene toda la información relativa a los trámites y procedimientos administrativos que el público usuario debe realizar para obtener alguna información o servicio de las entidades públicas. La formulación específica de este instrumento está establecida metodológicamente por el Decreto Supremo N° 079-2007-PCM, Lineamientos para elaboración y aprobación de TUPA y disposiciones para el cumplimiento de la Ley del Silencio Administrativo.

El responsable de un proceso deberá promover la mejora continua del proceso. Un proceso está bajo la conducción de un solo responsable. La responsabilidad de un proceso es designada a un órgano o unidad orgánica de la estructura orgánica del Ministerio de Salud, de acuerdo con el Reglamento de Organización y Funciones vigente.

### **2.3.11 Factores del proceso**

**Factores de un proceso:** Los factores de un proceso están conformados por las personas, los materiales, los recursos, los métodos, el medio ambiente.

**Personas:** Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias)

adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de Gestión de Personas.

**Materiales:** Materias primas o semielaboradas, información (muy importante especialmente en los procesos de servicios) con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de Gestión de Proveedores. Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información

**Recursos físicos:** Instalaciones, maquinarias, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de gestión de proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento de infraestructura.

**Métodos/Planificación del proceso:** Método de trabajo, procedimiento, hoja de procesos, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo. Se incluye el método para la medición y el seguimiento del: - Funcionamiento del proceso (medición o evaluación). - Producto del proceso (medición o evaluación). - La satisfacción del cliente (medida de satisfacción).

**Medio ambiente o entorno en que se lleva a cabo el proceso:** Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso, supuesta la conformidad del input. En caso de un funcionamiento incorrecto, poder saber cuál es el factor que lo ha originado es de capital importancia para orientar la acción de mejora y hacer una auténtica gestión de calidad. <sup>32</sup>

### 2.3.12 Definición de términos básicos

- **Gestión por procesos:** Gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Gestión de Procesos:** Gestión por procesos debe ser entendida como una herramienta orientada a identificar y suministrar información para el análisis de la entidad con un enfoque en sus

procesos, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, en el marco de los objetivos institucionales, lo que requiere del compromiso de la Alta Dirección y del involucramiento de las unidades de organización que participan en los procesos.

- **Servicios de salud:** El concepto hace referencia a la actividad que consiste en realizar una cierta acción para satisfacer una necesidad.

- **Reforma:** Un cambio planificado por utilidad y conveniencia en un sistema, o, a veces, a una reversión a un estado original o anterior del mismo. Son las diferentes acciones orientadas a mejorar el estado de salud de la población.

- **Gestión:** Es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades).

- **Proceso:** Secuencia de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados <sup>33</sup>

- **Actividad:** Cada uno de los elementos en los que se puede desglosar un proceso. Las actividades a su vez se pueden desglosar en Tareas.

- **Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.<sup>34</sup>

- **Eficiencia:** Es el logro de los resultados deseados en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de recursos posibles para llevarlo a cabo

- **Efectividad:** La capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado, que se han definido previamente, y para el cual se han desplegado acciones estratégicas para llegar a él

- **Indicador:** Parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos. Los indicadores pueden medir la percepción del cliente acerca de los resultados (indicadores de percepción) o bien variables intrínsecas del proceso (indicadores de rendimiento). Es recomendable que la

organización establezca indicadores de rendimiento y/o percepción al menos de sus procesos estratégicos clave.

- **Instrucción:** Descripción documentada de una actividad o tarea.
- **Macro proceso:** Conjunto de Procesos interrelacionados y con un objeto general común.
- **Mapa de Procesos:** Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.
- **Unidad Ejecutora Presupuestal:** Es la encargada de conducir la ejecución de operaciones orientadas a la gestión de los fondos que administran, conforme a las normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería y en tal sentido son responsables directas respecto de los ingresos y egresos que administran.<sup>35</sup>

## 2. 4 Hipótesis De Investigación

La gestión por procesos contribuye a la eficacia - efectividad de los resultados de las unidades ejecutoras de Chota y Cajamarca

## 2.5 Definición Operacional de las variables.

**Variable 1:** Gestión por procesos.

Consiste en la estructuración de la institución como un sistema de procesos, la definición de éstos, de sus interacciones y su gestión

**Variable 2:** Eficacia - efectividad de los resultados de las Unidades Ejecutoras

Es la relación recursos/resultados bajo condiciones reales que se evalúan a partir de comparaciones; estas comparaciones referidas a costo – beneficio. <sup>36</sup>

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Tipo y diseño de investigación

Es una investigación Evaluativa permitiendo realizar la evaluación de programas de intervención social, valorando la eficacia (eficacia-costes) de los servicios que se prestan a la sociedad y de Cohorte orientada a determinar la relación entre las variables de estudio a partir de la información recolectada en un año de estudio, tomando a la Unidad de estudio a la Unidad Ejecutora Chota y a la Ejecutora Cajamarca como caso control, debido que la Unidad Ejecutora Cajamarca por tener doble función como ente rector a nivel regional y ejecutora por lo tanto cuenta con mayores recursos en todo nivel a diferencia de la unidad ejecutora Chota que solo administra y brinda asistencia técnica a su ámbito de intervención.

#### 3.2 Ámbito del estudio

El presente trabajo de investigación se desarrolló en dos (2) Unidades Ejecutoras, es decir las instancias administrativas - Asistencial con autonomía presupuestal que al interior de su organización cuenta con recurso humano destinado actividades administrativas destinadas a las direcciones de administración, Recursos Humanos, Planeamiento y la parte técnica (asistencial) organizados en estrategias y etapas de vida dentro de la Dirección de Salud de las personas, las cuales manejan recursos presupuestales autónomos que les permiten administrar los establecimientos de salud, dotándolos de los recursos necesarios para su operatividad.

La Unidad ejecutora Chota cuenta con 163.790 habitantes y con 152 establecimientos bajo responsabilidad y la Unidad Ejecutora Cajamarca con 34,1659 habitantes y 223 establecimientos bajo su responsabilidad en el momento del estudio (2019). Geográficamente están ubicados en la Provincia de Cajamarca y provincia de Chota, (Anexo 1: ámbito de influencia).

### **3.3 Unidad de análisis, universo y muestra.**

**3.3.1 Unidad de Análisis:** Están constituidas por la Unidad ejecutora Chota y la unidad ejecutora Cajamarca (Unidad de control) que cuentan con responsabilidad administrativa – Técnica (asistencial).

#### **3.3.3 Universo:**

Conformado por la Dirección Regional de Salud, que cuenta con 11 unidades ejecutoras

#### **3.3.4 Muestra**

Está conformada por la Unidad Ejecutora de Chota y Unidad Ejecutora Cajamarca representada por los responsables de los procesos administrativos y técnicos de la unidad ejecutora.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

Se han tenido en cuenta diversos instrumentos que permitieron contar con datos exactos obtenidos desde la continuidad de las funciones y experiencia hasta la evaluación de indicadores sanitarios y presupuestales como una herramienta bastante útil que permitirá mejorar los servicios de salud en la región Cajamarca como una propuesta hacia el fortalecimiento de las políticas sociales teniendo como elemento principal al usuario y por ende la mejora de la salud de la población Cajamarquina

#### **Para Efectividad**

- a. Se utilizó indicadores de resultado de atención obtenidas como producto inmediato de la efectividad obtenida de la Dirección Regional de Salud a través de la Oficina de Estadística e informática y que al realizar el análisis correspondiente permiten apreciar una característica determinada por cada unidad ejecutora.
- b. Las técnicas aplicadas pretenden organizar los datos extraídos de la investigación sin intención de explicar causas o consecuencias, sino más bien limitándose a describir el logro de sus objetivos institucionales de acuerdo con sus documentos de gestión.

## **Para Eficiencia**

a. Se realizó la medición a través de sistemas administrativos como SIGA y SIAF que permite establecer el abastecimiento oportuno en relación a la capacidad resolutive de los Establecimientos de salud (insumos, medicamentos, equipamiento, Recurso Humano), teniendo en cuenta los procesos Estratégicos, Misionales y de Soporte determinados en la encuesta aplicada a la unidad ejecutora representada por los responsables que ocupan un cargo y son responsables directos en la ejecución de los procesos, los cuales pueden ser de condición nombrada, contratada o confianza en las direcciones de administrativas y técnicas de cada unidad ejecutora.

Para la recolección de información se aplicaron diversas técnicas como la observación, encuestas, entrevistas las cuales determinaron información de corte cuantitativo, la cual consta de 23 preguntas dividido en tres procesos Estratégicos, Misionales y de Soporte las cuales en su conjunto han permitido conocer el avance en la implementación de la gestión por procesos.

Una vez recolectada la información los datos se ingresaron al paquete estadístico Excel (V. wind.10), la cual es presentada en tablas comparativas, frecuencias absolutas y proporciones para su análisis respectivo.

La captura de los datos más relevantes permite realizar un análisis real en cada unidad ejecutora sobre la eficiencia en la gestión dentro del marco de la modernización del estado (Gestión por procesos).

Se tomó el cuestionario de gestión por procesos, el cual fue adaptado para obtener datos de relevancia administrativa y de percepción de los representantes de unidad ejecutora en función de la gestión por procesos.

Es importante definir que, para el caso de la Unidad Ejecutora de Cajamarca, se ha tomado como caso control, es decir no se ha realizado ninguna intervención solo se han tomado los datos para poder realizar comparación entre ambas Unidades Ejecutoras.

### **3.5 Validez de los instrumentos**

Los instrumentos utilizados permiten determinar la eficiencia de la gestión al interior de una organización, el cual es utilizado por el Ministerio de Economía y Finanzas como son los sistemas administrativos SIGA y SIAF, así como el Ministerio de Salud a través del modelamiento de sus procesos.

En el caso encuesta se han tomado como base el Cuestionario de gestión por procesos por Jacqueline Cortez Osorio Año: 2016 y adaptado por la autora para el desarrollo del estudio de investigación.

### **3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

La información compilada se ingresó al paquete estadístico Excel (Wind. 10), que permite el análisis y la presentación de los resultados en tablas simples comparativas y de contingencia, realizando la interpretación en base a frecuencias absolutas y proporciones.

Para la determinación de la contrastación de eficacia y eficiencia de los procesos se analizaron los datos obtenidos de la eficiencia los cuales se procesaron y analizaron con los datos de las bases analíticas e indicadores sanitarias, llegando a determinar si la gestión por procesos contribuye a la eficacia - efectividad de los servicios de salud de las unidades ejecutoras de Chota y Cajamarca

La discusión de los resultados se realiza contrastando con la literatura consultada (antecedentes, teorías y normas vigentes sobre estos aspectos administrativos) y las consultas a los especialistas sobre el tema de investigación.

### **3.7 Aspectos Éticos de la Investigación**

La presente investigación ha considerado aspectos éticos como Imparcialidad que busca la ausencia de prejuicios de todo tipo; Confidencialidad, los datos obtenidos son de uso exclusivo para acciones académicas por lo tanto son de carácter reservado y Transparencia, los datos obtenidos serán |descritos y publicados sin manipulación alguna salvaguardando la ética de los profesionales de salud; así como uso de técnicas

e instrumentos autorizados cumpliendo con lo establecido por el protocolo de investigación.

Así mismo; es importante denotar el principio de beneficencia, ya que con los resultados del estudio se pueda contribuir al replanteamiento de estrategias que permitan mejorar las intervenciones en el sector y que puedan generar mejoras en la salud de la población.

## **CAPITULO IV**

### **4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados**

El análisis de la gestión por resultados orientado a la eficiencia y efectividad de la gestión administrativa – Asistencial de las unidades ejecutoras en estudio permitieron establecer propuestas que puedan ser implementadas en los diferentes niveles de atención y que contribuyan a la mejora de indicadores sanitarios y por ende la situación de salud de la población a nivel regional.

Los datos están estructurados para el caso de eficiencia en datos generales, procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de soporte.

Para el caso de efectividad se presentan datos de ejecución presupuestal y cobertura de indicadores.

#### 4.1.1 Análisis de Eficiencia

**Tabla 1**

Datos Generales del representante de la Unidad Ejecutora Chota y Unidad Ejecutora Cajamarca – 2019.

1. Condición Laboral del representante de la UE	UE CHOTA		UE CAJAMARCA	
	Nº	%	Nº	%
Contratado	7	64	4	19
Nombrado	3	27	12	57
Confianza	1	9	5	24
2. Tiempo que labora en la UE				
< 1 año.	3	27	5	24
1 a 4 años	3	27	4	19
5 a 9 años	5	45	12	57
3. Cargo que desempeña dentro de la UE				
Director/ Gerente.	1	9	1	5
Coordinador	5	45	14	67
Administrador	1	9	1	5
Logístico	2	18	1	5
Otro	2	18	4	19
4. Tiempo en el cargo que desempeña				0
Menos de 1 año.	9	82	5	24
1 a 4 años	2	18	16	76
Total	11	100	21	100

En la presente tabla el mayor porcentaje de representantes de la UE encargados de los procesos son contratados con 64%, el 27% son nombrados y el 9% de confianza a diferencia de la UE Cajamarca donde el 57% es nombrado el 24% confianza y el 19% es contratado. En relación al tiempo que

viene laborando en la UE Chota el 45% de trabajadores tienen de 5 años a más en la unidad ejecutora, el 27% de 1 a 4 años y menos de 1 año el 27%; así mismo observamos que el 45% del personal son coordinadoras, el 18% logístico al igual que otros y el 9% Director o Gerente y que en relación al tiempo en el cargo podemos observar la mayoría de representantes de la UE tienen menos de un año en el cargo 82% y el 18% tiene de 1 a 4 años en el cargo a diferencia de la UE Cajamarca, el 57% tiene entre 5 a 9 años de ellos el 67% son coordinadores y que el 76% cuentan entre 1 a 4 de experiencia en el cargo

Dicha situación es preocupante en el sentido que la mayoría de los procesos tiene como representantes contratados y que a pesar de tener más de 5 años en la institución el 82% tiene menos de un año en el cargo, razón por la cual el hecho de estar un tiempo prolongado en la institución no implica que tenga el expertis necesario para manejar los procesos de gestión requeridos a este nivel; así mismo es importante recalcar que en el caso de la UE Cajamarca, si bien es cierto la mayoría representantes de la UE de los personal des nombrado, pero la función que desempeñan es netamente técnico y no son los responsables de la ejecución del presupuesto y que los responsables de la ejecución son personal contratado y designado que nuevamente al igual que la UE Chota no cuentan con la experiencia requerida en el cargo dentro del sector salud.

Según la teoría de administración Científica Según Munch y García (1982), se basa en el uso de eficiencia administrativa, especialización de los trabajadores, estudios y retroalimentación de las tareas que permitan tener un mejor desarrollo en las actividades cotidianas

Otro punto importante a tener en cuenta es el papel que cumplen los administradores públicos, según Moore la organización no debe verse solo al interno o los procesos burocráticos, ni como servidores pasivos de sus amos políticos, sino por el contrario son gestores y administradores de los bienes públicos con una “inagotable imaginación que busca crear valor”, y que tiene un importante papel por desempeñar para ayudar al gobierno a descubrir lo que puede ser hecho con los bienes que se le han encomendado, así como asegurar servicios de calidad para los usuarios y ciudadanos.

Por esta razón; nos preocupa como poder fortalecer equipos técnicos que cumplan con los perfiles técnicos y que además cuenten con la experiencia necesaria para poder gestionar en beneficio del bien común e ir fortaleciendo a otras personas de condición nombrada que puedan asumir responsabilidades y que se puedan involucrar en el cumplimiento de los objetivos institucionales dentro del marco de la gestión por procesos.

## PROCESOS ESTRATEGICOS

**Tabla 2:** Problemas Institucionales que afectan los objetivos y metas – 2019 de las Unidades Ejecutora Chota y Cajamarca – 2019.

ITEMS	UE CHOTA		UE CAJAMARCA	
	Nº	%	Nº	%
1. Los problemas de la UE que afecta los objetivos y metas institucionales.				
Si afecta	9	82	18	86
No afecta	2	18	3	14
TOTAL	11	100	21	100
2. Conoce las funciones y responsabilidades de los que laboran a su cargo dentro de su área.				
Si conoce	11	100	21	100
3. Desarrollar la gestión por procesos se podría concluir y ejecutar los procesos de selección con oportunidad				
Si conoce	11	100	21	100
4. Desarrollar la gestión por procesos se podría realizar la priorización de los proyectos de inversión según las necesidades de la región.				
Si conoce	11	100	21	100
5. Participación durante el año 2019 en la formulación de procesos (guías, protocolos, inventarios, manuales) contribuyen a la mejora de la salud de la población				
Si participo	6	55	10	48
No participo	5	45	11	52
TOTAL	11	100	21	100

Frente a la primera pregunta, la UE Chota el 82% manifiesta que conoce que los problemas en la UE afectan los objetivos y metas institucionales y solo el 18% manifiesta que no, así mismo el 100% de trabajadores manifiesta que conoce las funciones del personal a su cargo y que el 100% conoce que el desarrollar la gestión por procesos ayudaría a concluir y ejecutar los procesos de selección con oportunidad al igual que la priorización de los proyectos de inversión según las necesidades de la población y que el 55% del personal ha participado en la formulación de procesos que permitan la mejora de la salud de la población. En la UE Cajamarca, se presenta una situación similar ya que el 86% de los trabajadores manifiesta que los problemas de la Unidad Ejecutora si afecta los objetivos y metas, que el 100% si conoce sus funciones y responsabilidades al igual que al desarrollar la gestión por procesos ayudaría a concluir y ejecutar los procesos de selección con oportunidad y además ayudaría a priorizar de los proyectos de inversión, pero el 52% no participo en la formulación de procesos que contribuyen a la mejora de la salud de la población

Podemos decir que los responsables de ambas unidades ejecutoras manifiesta conocer la gestión por procesos y como ésta podrían ayudar a mejorar la situación técnico – administrativa de la unidad ejecutora y permiten el cumplimiento con los objetivos propuestos; sin embargo según Moore manifiesta que los gestores deben utilizar las herramientas necesarias pero no sólo como procedimientos para asegurar consistencia y confiabilidad en las rutinas en las organizaciones gubernamentales, sino por el contrario; como el medio para ayudar a los gobiernos a ser más adaptables a las condiciones materiales y sociales a las cambiantes necesidades y a las aspiraciones políticas.

Esta situación nos hace reflexionar en cuanto a los subsistemas que se dan al interior de toda organización y de las implicancias como la adaptabilidad a nuevas situaciones, enfoque, teorías que más allá de la estructura organizacional puedan contribuir a la mejora de los servicios y por ende de la población.

**Tabla 3:** Representantes de las Unidades Ejecutoras de Chota y Cajamarca según Objetivos y plazos definidos para la realización de las actividades programadas según su competencia. 2019

Valoración	UE CHOTA		UE CAJAMARCA	
	Nº	%	Nº	%
Si conoce	7	64	12	57
No Conoce	1	9	6	29
No opina	2	18	3	14
TOTAL	11	100	21	100

En la UE Chota, el 64% si conoce los objetivos y plazos para la realización de actividades, el 18% no opina y el 9% no los conoce, presentándose una situación similar en la UE Cajamarca donde el 57% de los trabajadores si conoce los objetivos y plazos para la realización de actividades, el 29% no conoce los objetivos y el 14% no opina al respecto.

La situación presentada nos preocupa ya que nuevamente se regresa a una gestión tradicional donde los procesos de planificación no son interiorizados ni socializados a todo el personal, generando vacíos en cuanto a la ejecución de actividades, volviéndose más un proceso burocrático y que solo se realiza por cumplir sin tener en cuenta las prioridades y mucho menos las asignaciones presupuestales correspondientes.

Esta problemática no permite la articulación de las acciones administrativas y técnicas ya que cada área prioriza en función de su experiencia o algunas necesidades de la población, que no contribuyen a la mejora de la salud e la población.

**Tabla 4:** Representantes de las Unidades Ejecutoras de Chota y Cajamarca según Elaboración, Implementación y verificación de la eficacia de los servicios. 2019

<b>Representantes de la UE comprende y aplica procedimiento para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda la UE</b>	UE CHOTA		UE CAJAMARCA	
	Nº	%	Nº	%
Si conoce	7	64	9	43
No Conoce	2	18	5	24
No opina	2	18	7	33
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

<b>Representantes de la UE diseña y elabora los procesos y procedimientos para el cumplimiento de objetivos y metas.</b>	UE CHOTA		UE CAJAMARCA	
Si	5	45	10	48
No	5	45	8	38
No opina	1	9	3	14
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

<b>Representantes de la UE conoce propuestas de mejoras en la gestión de procesos que permitan alcanzar un mejor desempeño en la institución.</b>	UE CHOTA		UE CAJAMARCA	
Si conoce	4	36.4	8	43
No Conoce	6	54.5	8	43
No opina	1	9.1	5	24
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

De acuerdo con la siguiente tabla observamos en la UE Chota que el 64% del representante de la UE si conoce algún procedimiento para verificar la eficacia de los servicios que se brinda el 18% manifiesta que no conoce y el otro 18% no opina, y en la UE Cajamarca el 43% si conoce algún procedimiento, el 24% manifiesta no conocer y el 33% No opina. A la pregunta si el representante de la UE diseña y elabora procesos y procedimientos para el cumplimiento de

objetivos y metas observamos que el 55% de la UE Chota si conoce que se diseñan estos procedimientos el 36% manifiesta que no y el 9% no opina; en la UE Cajamarca el 48% manifiesta que si diseñan y elaboran procesos o procedimientos, el 38% manifiesta que no y el 14% No opina y en relación a la pregunta si el representante de la UE conoce propuestas de mejora a la gestión de procesos que permitan alcanzar un mejor desempeño institucional en la UE Chota el 54% manifiesta que si conoce, el 36.4% manifiesta que no y el 9.1% no opina; a diferencia de la UE Cajamarca el 43% manifiesta que si conoce y el 43% manifiesta que no conoce pero el 14% no opina

Esta situación se da a nivel nacional, ya que por norma se debe realizar las evaluaciones semestrales, trimestrales y anuales, las cuales deben identificar los nudos críticos y establecer estrategias que permitan mejorar o revertir una situación.

Según la Teoría de administración científica todo personal administrativo debe manejar las herramientas necesarias que permitan contar con un sistema más eficiente que redunde en la efectividad de sus acciones de la población. Sin embargo, estas evaluaciones son conocidas por todos los representantes de la UE, pero no aplicadas de acuerdo con norma, lo cual redundo en la situación de salud ya que no permite establecer nuevas estrategias en favor de la calidad de atención.

En conclusión, podemos mencionar que de acuerdo a la teoría burocrática, la unidad ejecutora tiene jerarquías claramente definidas y con funciones establecidas muchas veces por situaciones funcionales y no de organizacional cual genera que muchas de los procesos sean desconocidos por el personal generando nudos críticos pero que no son plasmados en oportunidades de mejora y mucho menos implementados a nivel operativo dejando claramente visible problemas institucionales que redundan en la calidad de los servicios.

## PROCESOS MISIONALES

**Tabla 5:** Representantes de las Unidades Ejecutoras de Chota y Cajamarca según Cumplimiento del Representante de la UE de procedimiento institucional vigente, para implementar acciones de tareas programadas. 2019.

Valoración	UE CHOTA		UE CAJAMARCA	
	Nº	%	Nº	%
Si cumple	9	82	13	62
No Cumple	2	18	8	38
TOTAL	11	100	21	100

En la siguiente tabla la UE Chota el 82% de los representantes de la UE si cumple con implementar las acciones respecto al cumplimiento de tareas al igual que la UE Cajamarca con 62% y el 18% en la UE Chota, así como el 38% en la UE Cajamarca manifiestan que no conocen dicho procedimiento.

Esta situación se presenta en todos los sistemas administrativos dentro del sector ya que se da cumplimiento a las metas, pero sin tener en cuenta la calidad de gasto y sin realizar un control de la información. Como sector aún no se cuenta con un sistema que permita determinar la situación real del cumplimiento de metas y por el contrario se cuenta con una infinidad de sistemas administrativos que no permite brindar una atención adecuada al paciente sino orientada al cumplimiento de formatos y aun así no se cuenta con indicadores reales que permitan establecer procesos que mejoren los servicios de salud.

**Tabla 6:** Representantes de las Unidades Ejecutoras de Chota y Cajamarca según Uso de formatos de reporte durante la intervención de los procesos y procedimientos por actividad realizada. 2019

Valoración	UE CHOTA		UE CAJAMARCA	
	Nº	%	Nº	%
Si utiliza	9	82	11	52
No utiliza	2	18	8	38
No opina			2	10
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

En la presente tabla el 82% en la UE Chota y el 52% en la UE Cajamarca de representante de la UE utiliza los formatos de reporte durante la intervención de los procesos y procedimientos de cada actividad y solo el 18% en la UE Chota y el 38% en la UE Cajamarca manifiesta que no y solo el 10% en la UE Cajamarca No Opina.

Como lo hemos señalado anteriormente existen los formatos y normas que implementan este tipo de reportes con la finalidad de establecer oportunidades de mejora y ser más eficientes en cada intervención; sin embargo, estos procedimientos si bien es cierto se documentan no se realizan los procesos de mejora quedando solo en la elaboración de los informes respectivos. Esta situación se presenta en los seguimientos y monitoreo que se realizan sin tomar en cuenta los informes o reportes respectivos, convirtiéndose en actividades rutinarias y sin la efectividad requerida para mejorar los servicios.

**Tabla 7:** Representantes de las Unidades Ejecutoras de Chota y Cajamarca según implementación de acciones correctivas ante situaciones de carácter administrativo que ponen en riesgo el cumplimiento de objetivos y metas institucionales. 2019

Valoración	UE CHOTA		UE CAJAMARCA	
	Nº	%	Nº	%
Si, implementa	6	55	11	52
No implementa	5	45	8	38
No opina			2	10
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Como se observa en la pregunta se han implementado acciones correctivas frente a una situación de carácter administrativo que ponga en riesgo el cumplimiento de objetivos y metas institucionales. Observamos que en la UE Chota el 55% manifiesta que Sí y el 52% de la UE Cajamarca, el 45% de la UE Chota y el 38% de la UE Cajamarca manifiesta que No y el 10% de la UE Cajamarca No opina.

Los procesos administrativos de acuerdo a ley deberían tener un proceso administrativo y luego penal según lo amerite el caso.

En salud no todas las Unidades ejecutoras cuentan con un órgano de control interno ( OCI) que permita establecer algún tipo de sanción, por esta razón se cuenta con secretarías técnicas que deberían ayudar a las unidades ejecutoras a determinar acciones correctivas; sin embargo observamos que estas unidades no cuentan con personal suficiente o que en algunos casos pasan a ser defensores de los sancionados, esto genera demora en los procesos que pueden durar hasta tres años o que finalmente los procesos se archiven, generando que el personal siga cometiendo los mismos errores poniendo en riesgo los procesos y administrativos y hasta la salud de la población.

En conclusión: En los procesos misionales, se conocen los objetivos y plazos a cumplir en la realización de actividades, los cuales son plasmados en un plan operativo institucional; sin embargo, no se implementan propuestas de mejora, teniendo como único mecanismo de control el monitoreo, evaluación y supervisión que en muchos de los casos quedan solo como documentos

informativos y no para toma de decisión que permita mejorar la eficacia de los servicios en bien de la población.

## PROCESOS DE SOPORTE

**Tabla 8:** Representantes de las Unidades Ejecutoras de Chota y Cajamarca según Problemas asociados a la ejecución de los procesos y procedimientos que se realizan. 2019

Responsable aplica instrumentos de evaluación a los procedimientos administrativos de la UE	UE CHOTA		UE CAJAMARCA	
	Nº	%	Nº	%
Si, aplica	6	55	4	19
No, aplica	4	36	16	76
No opina	1	9	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>
Existen problemas asociados a la ejecución de los procesos y procedimientos que se realizan en la UE.				
Si, Existen	6	55	16	76
No, existen	4	36	4	19
No opina	1	9	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>
Responsable conoce que al desarrollar la gestión por procesos incrementa la fase a nivel de devengado				
Si conoce	8	73	16	76
No Conoce	2	18	2	10
No opina	1	9	3	14
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

En la presente tabla la pregunta aplica algún instrumento de evaluación a los procedimientos administrativos en la UE Chota el 55% manifiesta que, Si aplica, el 36% manifiesta que No y el 9% No Opina a diferencia de la UE Cajamarca donde el 19% manifiesta que, Si aplican algún instrumento de evaluación, el

76% manifiesta que no aplica y el 5% no opina. En la pregunta sobre la existencia de los problemas asociados a la ejecución de los procesos y procedimientos, la UE Chota el 55% manifiesta que, Si existen al igual que la UE Cajamarca con el 76%, el 36% manifiesta que no existen problemas en la UE Chota y el 19% en la UE Cajamarca y solo el 9% en la UE Chota y el 5% de la UE Cajamarca no opinan.

De la pregunta si el personal conoce que al desarrollar la gestión por procesos incrementa la fase a nivel devengado el 73% de la UE Chota manifiesta que sí al igual que la UE Cajamarca con el 76%, el 18% de la UE Chota y el 10% de la UE Cajamarca manifiesta que no conoce y el 9% de la UE Chota y el 14% de la UE Cajamarca prefiere No opinar.

Según la Teoría de la contingencia y gestión integral Bittel, 1998, hace referencia formula una propuesta de sistema abierto donde la organización debe funcionar con una estructura sistémica, basada en procesos y esquemas de gestión diseñados a partir de una planeación estratégica y táctica formal con estrategias emergentes y pensamiento lateral.

Al comparar la teoría con los resultados podemos observar que representantes de la UE conoce las ventajas de trabajar con un enfoque de procesos que permita optimizar y mejorar los procesos administrativos sin embargo, en la práctica podemos observar que los únicos medios de verificación y control administrativo se dan en los procesos logísticos mediante la OSCE, el cual evalúa sistemáticamente cada licitación pública y permite hacer un mejor control en oportunidad, pero a la vez no garantiza la calidad en el proceso ya sea financiero o calidad del producto.

Así mismo es importante señalar que no se realizan procesos de retroalimentación de los procesos y que no basta tener el conocimiento requerido, sino que implica en cómo aplicar el conocimiento expresado en la experiencia dentro de cada área.

**Tabla 9:** Representantes de las Unidades Ejecutoras de Chota y Cajamarca según participación de los en la programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios). 2019

Valoración	UE CHOTA		UE CAJAMARCA	
	Nº	%	Nº	%
Si participa	8	73	16	76
No participa	1	9	5	24
No opina	2	18		
TOTAL	11	100	21	100

En la presente tabla la UE Chota el 73% del personal y el 76% de la UE Cajamarca ha participado de la programación anual de gastos de la unidad ejecutora, el 9% de la UE Chota y el 24% de la UE Cajamarca no han participado de estos procesos y el 18% de la UE Chota No opina.

Según Zapata, Murillo y otros (2009, p.73), al referirse al entorno citan a Kast y Rosenzweig así: "...Por ejemplo, la organización empresarial recibe insumos de la sociedad en forma de gente, materiales, dinero e información; transforma estos insumos en productos y servicios y da la recompensa suficiente a los miembros de la organización para mantener su participación. Para la empresa, el dinero y el mercado proveen el mecanismo para reiniciar el ciclo de recursos entre ella y su ambiente. Se debe hacer el mismo tipo de análisis para cualquier organización..." (Kast Rosenzweig,p. 117).

Al comparar los resultados con la teoría podemos entender lo importante que significa la participación en la programación de bienes y servicios para la oferta de los servicios y como estos se transforman para un bien común; es decir que el personal que toma decisiones ha participado de este proceso como uno de los mecanismos más importantes dentro de la gestión y administración de los servicios de salud, motivo por el cual a través de esta transformación técnico – administrativa garantizamos servicios de calidad con énfasis en el ciudadano.

**Tabla 10:** Representantes de las Unidades Ejecutoras de Chota y Cajamarca según participación en ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programados. 2019

Valoración	UE CHOTA		UE CAJAMARCA	
	Nº	%	Nº	%
Si, participa	6	54	12	57
No opina	5	46	9	42
TOTAL	11	100	21	100

Como podemos observar el 54% de la UE Chota y el 57% de la UE Cajamarca manifiesta que los representantes de la UE participan en la ejecución de acciones que contribuye al cumplimiento de actividades programadas y el 46% de la UE Chota y el 42% de la UE Cajamarca manifiestan que No participa.

La teoría de contingencia y gestión integral propone desarrollar una capacidad de acción y proactividad, cambiando el paradigma de jerarquía y control para pasar a un enfoque de procesos – cliente, donde se debe tener en cuenta las nuevas exigencias sociales y de mercado.

Es en este sentido que no solo basta conocer y/o programar lo que hace falta a los servicios sino por el contrario debo ser partícipe de la ejecución de las acciones, teniendo un sentido amplio de la gestión que implica el trabajo en equipo con una mirada territorial y sobre todo responder a las necesidades de la población.

Todo gestor debe conocer sus responsabilidades y las implicancias de sus decisiones a nivel institucional y poblacional.

**Tabla 11:** Representantes de Unidades Ejecutoras de Chota y Cajamarca según conocimiento de existencia de estrategia del control de procesos, para el manejo optimo-laboral. 2019

Valoración	UE CHOTA		UE CAJAMARCA	
	Nº	%	Nº	%
Si conoce	5	46	2	10
No Conoce	4	36	17	81
No opina	2	18	2	10
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

En la siguiente tabla el 46% de los representantes de la UE Chota y el 10 % de la UE Cajamarca conoce que existe una estrategia de control de procesos para el manejo optimo – laboral de la unidad ejecutora, el 36% de la UE Chota y el 81% de la UE Cajamarca manifiesta que no conoce y el 18% de la UE Chota, así como el 10% de la UE Cajamarca prefiere No opinar.

Según Luthans, en la teoría del comportamiento, se registran diferentes estilos de administración (importa el recurso humano, cooperación), se mira la conducta de las personas, su personalidad, valores, necesidades y la dinámica del grupo (los alicientes deben ser mayores en la organización para el individuo que los costos). Así mismo, se desarrollan sistemas de administración y la teoría Neoclásica, referida a normas de comportamiento administrativo (aspectos conductuales, participación de los niveles inferiores en las decisiones, importancia del conocimiento, innovación), criterios que deben adaptarse a los cambios.

Ambas teorías nos muestran la importancia del recurso humano dentro de una organización y como esta compleja forma de convivencia puede generar los cambios deseados dentro de una organización.

Al comparar con los resultados, se observa que si bien es cierto existen mecanismos de control de personal, como el mercado de ingreso y salida dentro del centro de labores, es solo una parte de las acciones de control para el manejo optimo laboral del recurso humano. Esta situación ha generado en la mayoría de los casos un personal rutinizado en sus labores, creando islas y procesos inconclusos llegando afectar los objetivos institucionales.

El sistema del talento humano debe verse fortalecido en todos los aspectos, pasando por el conocimiento, control y motivación como parte de la cultura organizacional que conlleve no solo al logro de los objetivos institucionales sino a la sostenibilidad de los mismos.

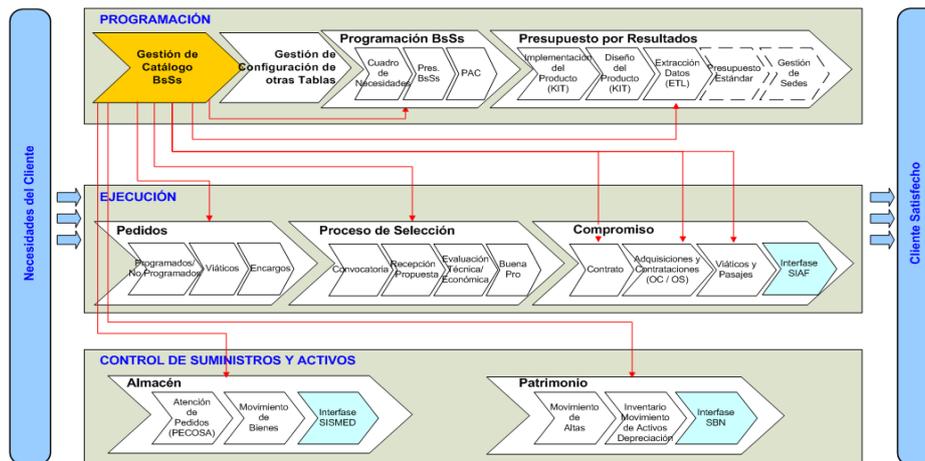
Con los datos obtenidos sobre importancia el rol de los representantes de las unidades ejecutoras (UE), como responsables de la ejecución de los recursos, entendiendo que se tiene que dar relevancia a los perfiles profesionales y la experiencia en el sector los cuales deben entender e interiorizar los objetivos institucionales, el trabajo en equipo y sobre todo entender que se requiere transitar de manera urgente de una gestión tradicional a una gestión moderna que ponga en el centro de sus operaciones las necesidades de los servicios de salud y por ende la salud de la población.

En conclusión: En los procesos de Soporte; el personal conoce y aplica los procesos de evaluación de los procesos administrativos, así como la importancia de trabajar bajo el enfoque de gestión por procesos y la optimización de aplicarlo a este nivel; sin embargo observamos que al no contar con procesos de control definidos a la ejecución como la calidad del gasto pueden generar problemas de desabastecimiento a nivel de los establecimientos y por lo tanto problemas en la atención en la población

#### **4.1.2 Análisis Efectividad:**

Para el análisis de la efectividad se utilizaron los instrumentos utilizados en la gestión técnico – administrativa como es Ejecución presupuestal e indicadores de desempeño 2019, como resultado de las actividades eficientes realizadas por cada representante en cada unidad ejecutora. Para entender el análisis de la efectividad es necesario entender cómo funciona los procesos presupuestales, situación de alto riesgo por la posibilidad de que el funcionario pueda verse involucrado en procesos administrativos o penales en caso se obvien procedimientos reglamentados los cuales generan serios problemas no solo para el funcionario responsable de los procesos sino cuanto redundan en la salud de la población.

#### 4.1.1.1 Mapa de proceso de ejecución Presupuestal



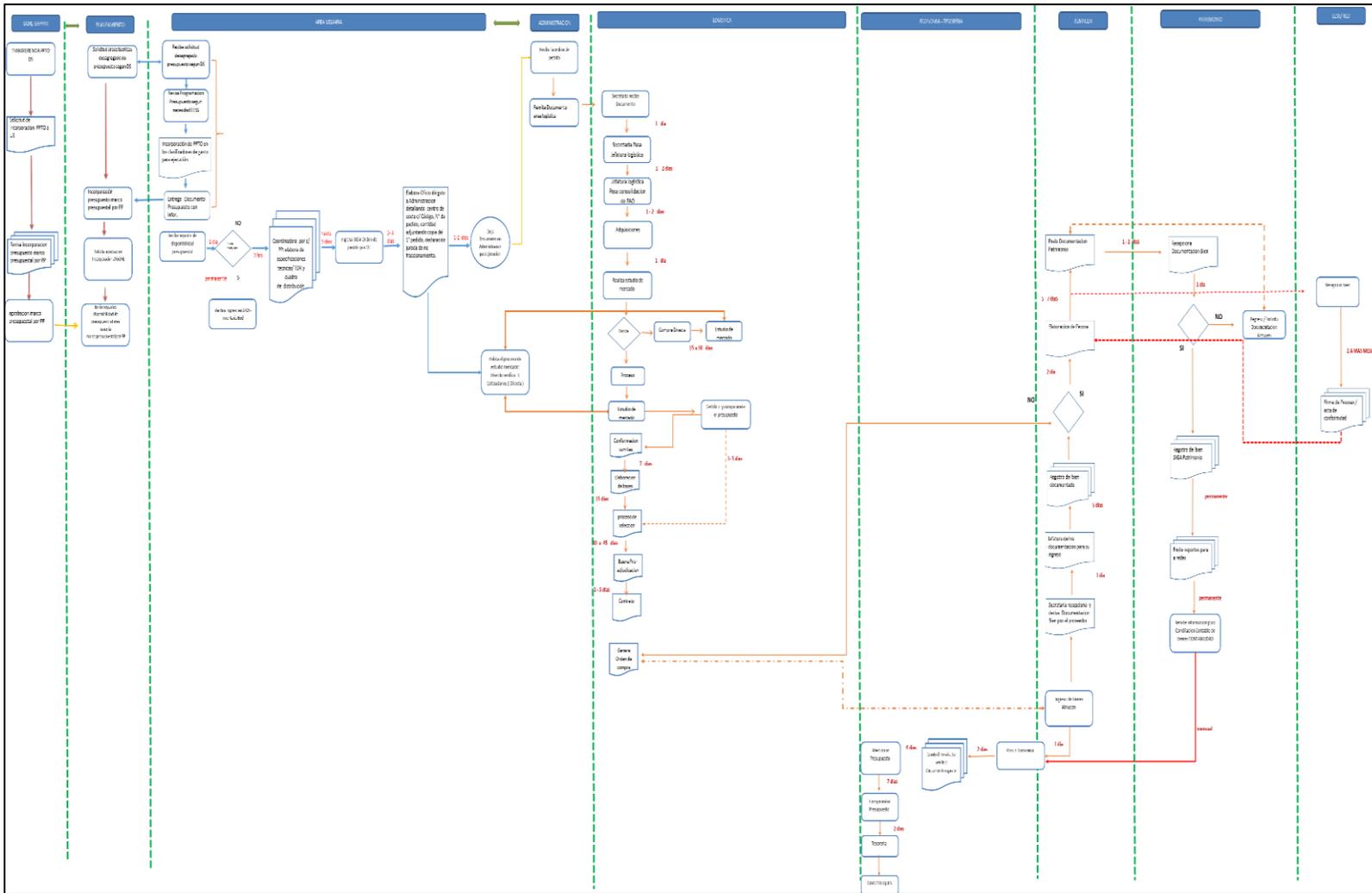
FUENTE: MEF -2020

Dentro del proceso presupuestario se tienen varias etapas como es la programación, formulación, ejecución del presupuesto así como el seguimiento y monitoreo de cada proceso.

Por eso es imprescindible que cada responsable de la ejecución de recursos tanto técnicos como administrativos conozca el modelamiento de procesos en la ejecución presupuestal permitiendo no solo aplicar el enfoque de gestión por procesos sino articular acciones entre áreas generando procesos dinámicos, oportunos que coadyuven a implementar las funciones básicas de la administración como dirigir, controlar, evaluar y monitorear a los establecimientos de salud y por ende obtener mejores resultados sanitarios a nivel regional.

#### **4.1.1.2 MODELAMIENTO EJECUCION PRESUPUESTAL – DIRESA**

De acuerdo al análisis realizado un proceso para la ejecución presupuestaria no debe demorar más de 1 mes en un proceso de ejecución directa y máximo 2 a 3 meses en un proceso logístico que supere el medio millón de soles; sin embargo, como podemos observar según el modelamiento realizado la ejecución puede durar hasta seis meses lo cual genera problemas no solo presupuestales sino que conlleva al desabastecimiento de insumos y medicamentos, equipos o mantenimiento, lo cual afecta la calidad y oportunidad en la atención del paciente.



Fuente: Elaboración Propia 2019.

#### 4.1.1.3 Ejecución Presupuestal de la Unidad Ejecutora Chota y Salud Cajamarca 2019.

Unidad Ejecutora	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
001-775: REGION CAJAMARCA-SEDE CENTRAL	7,400,539	4,057,307	3,906,888	3,905,586	3,898,436	3,898,436	3,898,436	96.1
002-776: REGION CAJAMARCA-CHOTA	1,328,833	228,271	186,812	186,812	186,812	186,812	186,812	81.8
003-777: REGION CAJAMARCA-CUTERVO	3,677,700	31,015,068	2,831,191	2,682,832	2,460,713	2,460,713	2,460,713	7.9
004-778: REGION CAJAMARCA-JAEN	37,402,655	63,475,662	1,010,556	418,512	418,512	418,512	418,512	0.7
005-1335: REGION CAJAMARCA - PROGRAMAS	15,736,851	42,203,392	33,969,083	13,172,330	13,102,006	11,685,315	11,685,315	27.7
400-785: REGION CAJAMARCA-SALUD CAJAMARCA	96,148,202	141,180,201	135,259,502	133,385,668	129,967,930	128,143,023	127,935,832	90.8
401-786: REGION CAJAMARCA-SALUD CHOTA	27,894,181	42,596,264	42,074,632	42,063,766	42,063,766	42,063,351	42,063,351	98.7
402-787: REGION CAJAMARCA-SALUD CUTERVO	38,231,907	51,389,072	50,592,749	50,319,941	50,183,687	50,182,437	50,181,513	97.7
403-788: REGION CAJAMARCA-SALUD JAEN	35,477,137	56,247,175	54,556,202	53,001,936	53,001,936	52,969,393	52,953,191	94.2
404-999: REGION CAJAMARCA-HOSPITAL	45,859,722	81,846,035	79,941,277	79,239,212	77,326,774	77,262,057	77,256,950	94.4
405-1047: REGION CAJAMARCA-HOSPITAL	14,983,206	22,265,438	21,728,734	21,726,554	21,726,554	21,726,554	21,725,133	97.6
406-1539: GOB. REG. CAJAMARCA - HOSPITAL	11,319,597	15,854,222	15,629,731	15,508,008	15,508,008	15,508,008	15,508,008	97.8
407-1654: GOB. REG. CAJAMARCA - SALUD SAN	20,715,316	33,416,250	32,169,456	31,841,725	31,585,853	31,585,853	31,579,165	94.5
408-1662: GOB. REG. CAJAMARCA - SALUD	12,774,474	20,127,664	19,693,422	19,093,868	19,087,816	19,087,816	19,069,472	94.8
409-1671: GOB. REG. CAJAMARCA - SALUD SANTA	7,556,498	12,840,276	12,292,865	12,001,612	11,975,112	11,974,712	11,974,712	93.3
410-1712: GOB. REG. DPTO. CAJAMARCA-SALUD	0	8,877,673	8,160,606	8,157,085	8,157,085	8,157,085	8,123,762	91.9
<b>Pliego 445: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA</b>	<b>376,506,818</b>	<b>627,619,970</b>	<b>514,003,706</b>	<b>486,705,449</b>	<b>480,650,998</b>	<b>477,310,075</b>	<b>477,020,876</b>	<b>76.1</b>

Fuente: Consulta amigable MEF 2020.

### EJECUCION PRESUPUESTAL POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO DE LA UE CHOTA -2019

Fuente de Financiamiento	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso	Devengado	Girado	
1: RECURSOS ORDINARIOS	27,652,984	35,543,313	35,391,215	35,390,895	35,390,895	35,390,480	35,390,480	99.6
2: RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	241,197	266,888	147,633	137,087	137,087	137,087	137,087	51.4
4: DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	6,349,125	6,113,452	6,113,452	6,113,452	6,113,452	6,113,452	96.3
5: RECURSOS DETERMINADOS	0	436,938	422,332	422,332	422,332	422,332	422,332	96.7
<b>Unidad Ejecutora 401-786: REGION CAJAMARCA-SALUD CHOTA</b>	<b>27,894,181</b>	<b>42,596,264</b>	<b>42,074,632</b>	<b>42,063,766</b>	<b>42,063,766</b>	<b>42,063,351</b>	<b>42,063,351</b>	<b>98.7</b>

Fuente: Consulta amigable MEF 2020.

### EJECUCION PRESUPUESTAL POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO DE LA UE CAJAMARCA -2019

Fuente de Financiamiento	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
1: RECURSOS ORDINARIOS	95,114,502	122,553,663	117,538,451	117,015,906	113,678,468	111,947,807	111,812,865	91.3
2: RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	1,033,700	1,556,005	1,429,972	1,425,020	1,382,845	1,339,193	1,338,262	86.1
4: DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	15,802,846	15,154,123	13,852,717	13,846,119	13,846,119	13,783,486	87.6
5: RECURSOS DETERMINADOS	0	1,267,687	1,136,956	1,092,025	1,060,498	1,009,903	1,001,220	79.7
<b>Unidad Ejecutora 400-785: REGION CAJAMARCA-SALUD CAJAMARCA</b>	<b>96,148,202</b>	<b>141,180,201</b>	<b>135,259,502</b>	<b>133,385,668</b>	<b>129,967,930</b>	<b>128,143,023</b>	<b>127,935,832</b>	<b>90.8</b>

Fuente: Consulta amigable MEF 2020

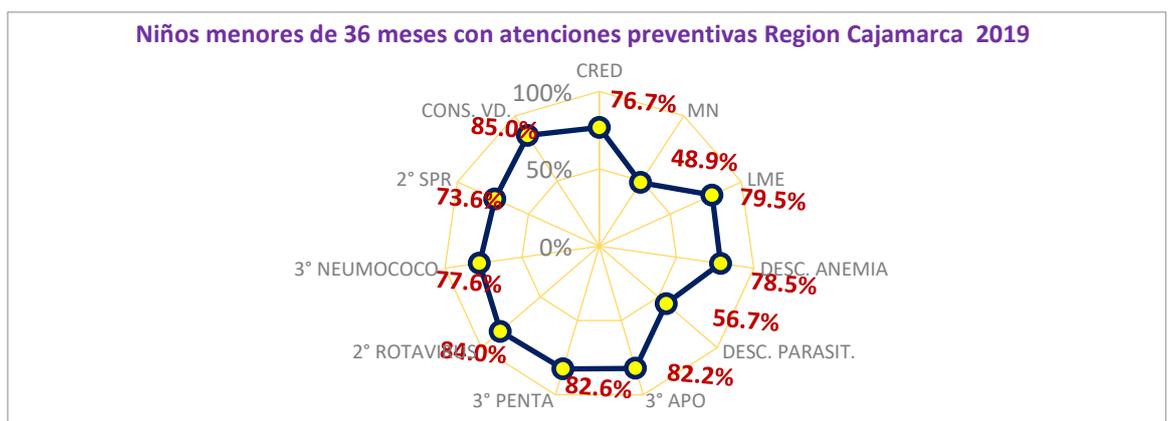
El reporte muestra que el nivel de ejecución presupuestal, la UE Chota alcanzó el 98% de ejecución por toda fuente a diferencia de la UE Cajamarca que solo alcanzó el 90.8% de ejecución por toda fuente de financiamiento.

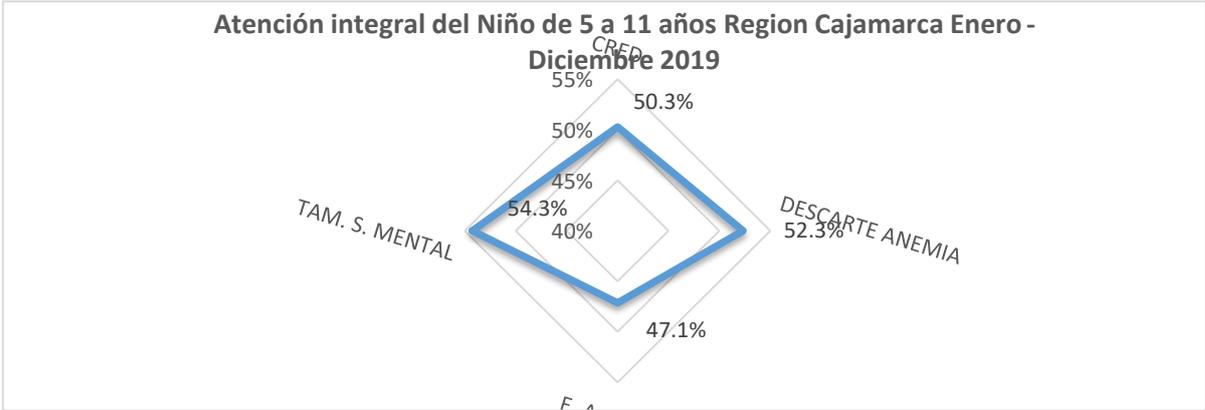
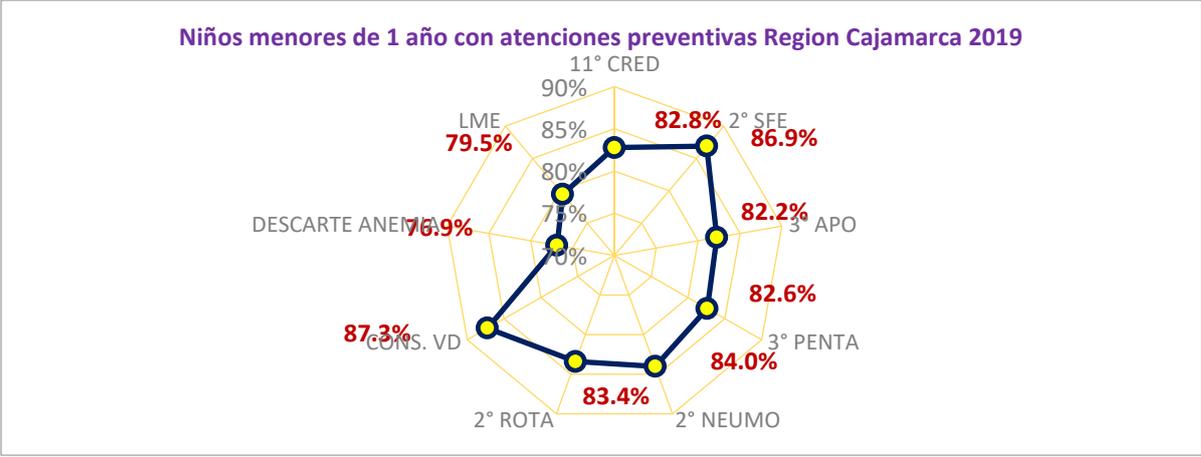
Esta situación, se viene repitiendo a lo largo de los años donde la región pierde presupuesto asignado debido a una serie de factores de carácter técnico administrativo, lo cual repercute directamente en los servicios de salud y por ende en la calidad de atención de la población.

Si comparamos con los diferentes procesos podemos corroborar que la falta de capacidades, poco involucramiento en las áreas de planificación y priorización de las acciones para cumplir los objetivos y metas repercuten directamente en la eficiencia de las Unidades Ejecutoras y por ende una pobre gestión a nivel de los establecimientos de salud que afecta directamente la capacidad resolutoria de los mismos, generando problemas de calidad de atención.

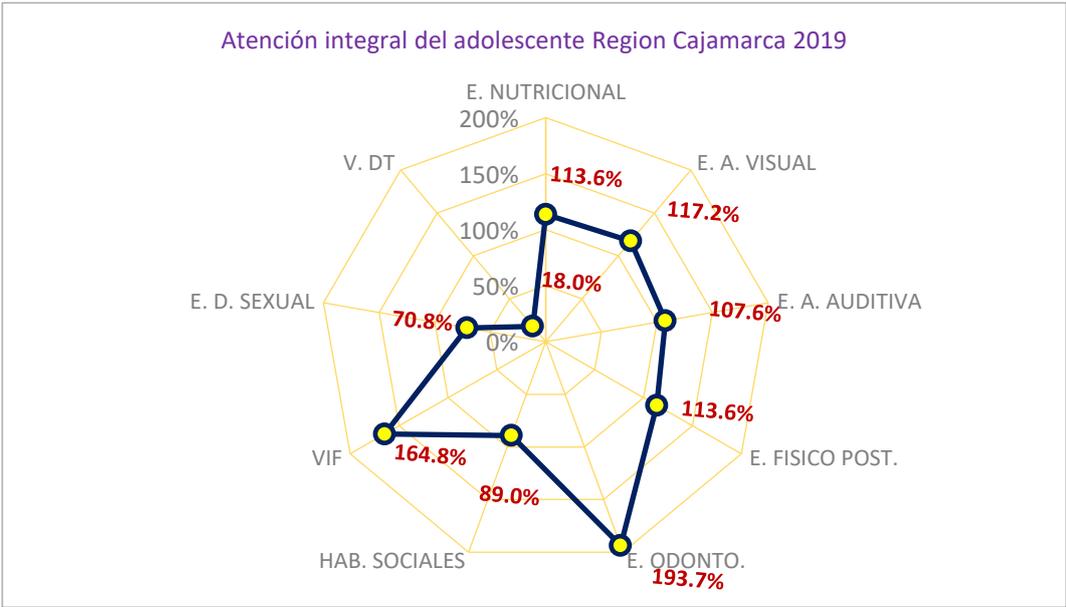
#### 4.1.2 Análisis Efectividad: INDICADORES

##### 4.1.2.1 Salud del Niño

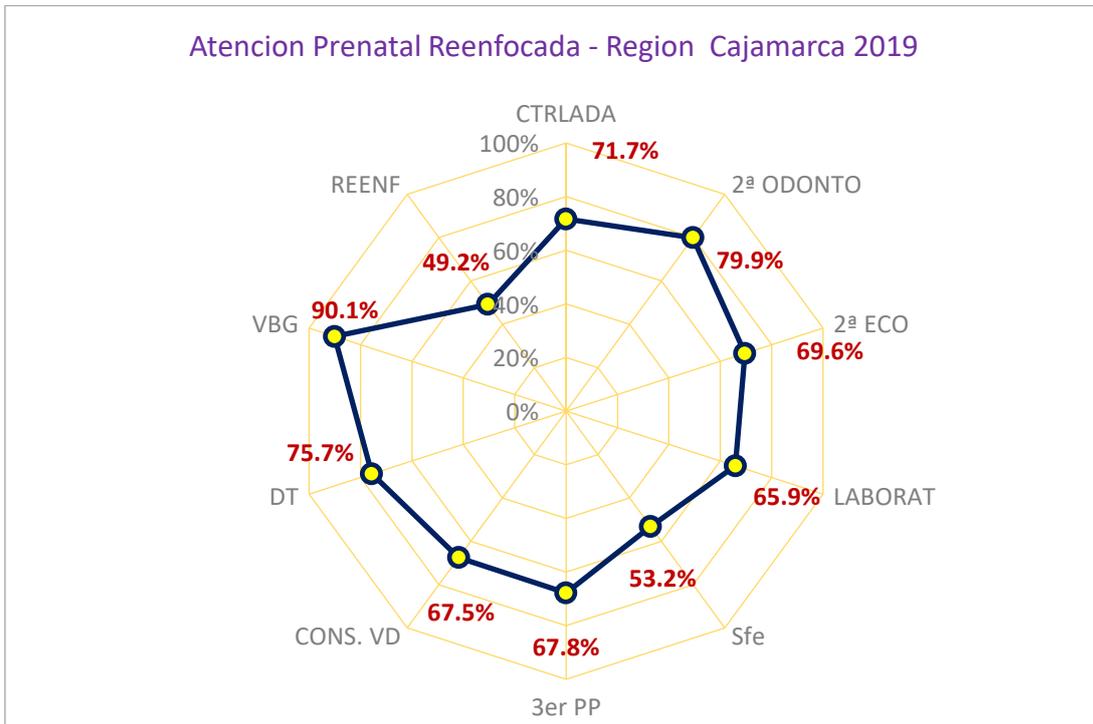




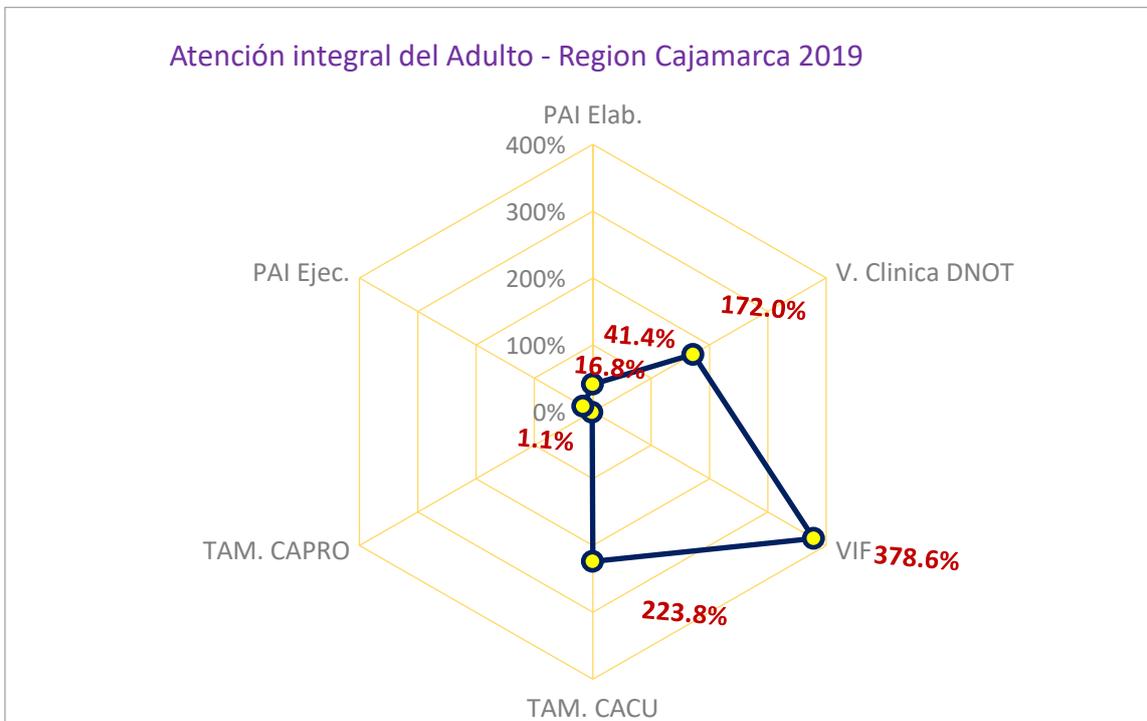
**4.1.2.2 Salud del Adolescente**



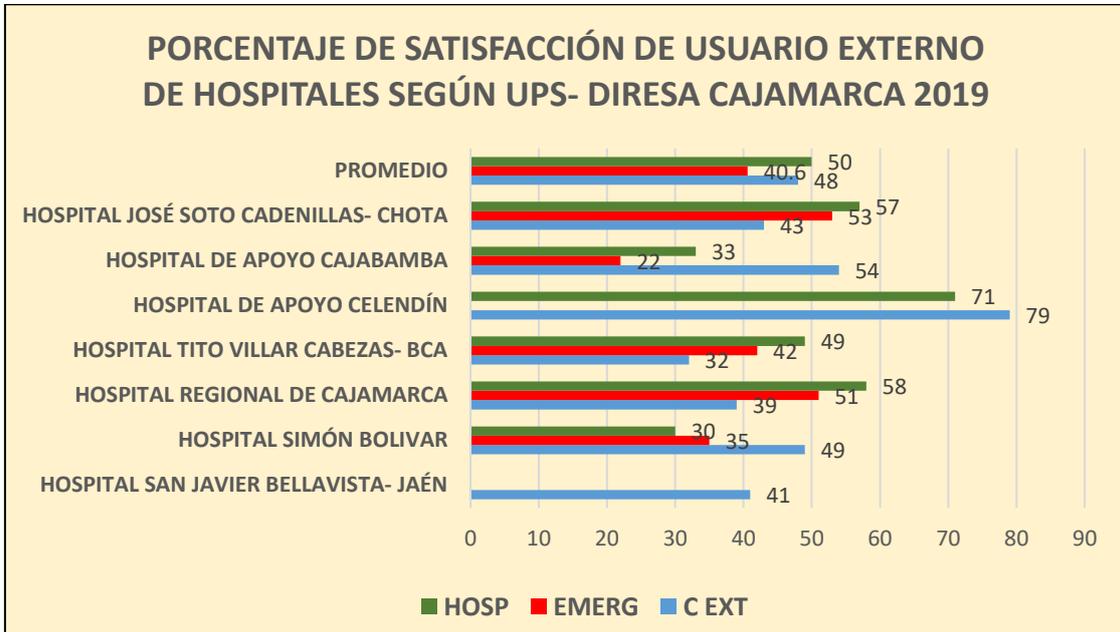
### 4.1.2.3 Salud Materno



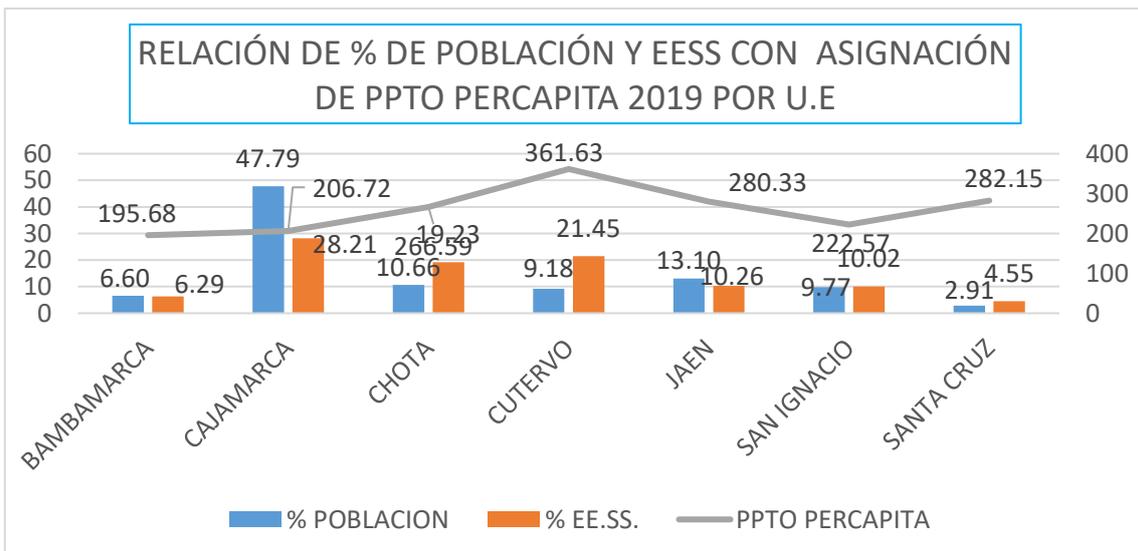
### 4.1.2.4 Salud Adulto Mayor



#### 4.1.2.5 Satisfacción del Usuario Externo en consulta externo.



#### 4.1.3 Eficacia y Efectividad en el marco de la Gestión por resultados.



Al analizar la ejecución presupuestal y los indicadores alcanzados se puede observar que en ninguna etapa de vida se ha logrado alcanzar el nivel óptimo, sin embargo, cuando se compara el nivel de ejecución, mejor desempeño ha obtenido la UE Chota en relación a la de Cajamarca.

Además, la asignación per cápita por cada Unidad ejecutora, muestra que la UE Chota tiene una asignación equivalente a **S/ 266,59** a mientras que la UE Cajamarca que recibe **S/ 206,72**.

Al contrastar las variables con las bases teóricas se puede afirmar que las unidades ejecutoras han realizado sus funciones en el marco de una gestión tradicional, en la cual se trabaja en función de los criterios individuales o de áreas, lo que genera una segmentación del sistema y por ende repercute directamente en el desempeño de los indicadores. Así por es necesario compra de insumos para anemia para lo cual el área técnica lo prioriza pasando el pedido administración, pero como ahí se atiende por orden de llegada se compró material de escritorio dejando la prioridad de compra que redundo en la mejora de indicador de DCI, esta es una clara muestra de que aun cada área dirección trabaja en función de sus propios objetivos, es decir individuales (islas) segmentados que no permiten ver los objetivos institucionales

Así mismo, el hecho de contar con recursos humanos con un tiempo mayor a 4 años de trabajo dentro de la institución conozcan todos los procesos administrativos – técnicos que permitan generar opciones para el mejor desempeño de las funciones; por lo tanto se requiere profesionales con experiencia en el cargo que debe responder a un perfil, de acuerdo a las responsabilidades del funcionario, solo así se podrá prevenir situaciones ajenas que van a poner en riesgo la capacidad resolutoria y la asignación de recursos a los establecimientos de salud, y por ende afectar la calidad de atención a la población.

En conclusión, los resultados muestran que la Unidad Ejecutora Chota ha tenido un mejor desempeño en función de eficiencia –eficacia en

comparación de la unidad ejecutora Cajamarca, pese a contar con menos recursos materiales y recurso humano.

Esta situación, explica en parte los vacíos de un modelo que ya tiene más de diez años de aplicación (2010), sin embargo, al parecer estos conceptos no han sido incorporados en la gestión pública, y por lo tanto la gestión administrativa en las dos Unidades Ejecutoras de estudio no han desarrollado ningún proceso que mejore la calidad técnica – administrativa de las unidades ejecutoras. No basta con tener nociones de lo que implica la gestión por procesos, es imperativo incorporarlo en el quehacer diario de los trabajadores, lo cual implica un liderazgo marcado para iniciar estos procesos en función del bien común y destrabar procesos fragmentados que pueden colocar en un segundo plano los intereses institucionales, pero también tiene que ver con la ausencia de políticas de desarrollo de recursos humanos, y como ya se dijo los puestos claves son cargos de confianza y los trabajadores de planta permanecen huérfanos de oportunidades para el desarrollo de sus capacidades y mejorar sus competencias, refrendado por las teorías de administración científica, de contingencia, de sistemas.

En contraste a lo que dicen las teorías, los resultados muestran una realidad desalentadora porque al comparar con los fundamentos teóricos en los que se basa la gestión por procesos se observa que las diferentes teorías a pesar del tiempo de haber sido enunciadas desde el año 1946 en adelante, éstas no han sido aplicadas en su totalidad en la gestión administrativa actual lo cual ha dejado grandes problemas en la gestión socio sanitaria del país. Así vemos que:

- Según la teoría de contingencia y gestión integral, propone que la organización debe adaptarse a los cambios del entorno y que la organización depende de la tecnología, tamaño de la organización y medio ambiente, elementos importantes para el desarrollo de la organización por lo tanto afirmamos que el postulado es vital para mejorar los procesos estratégicos, misionales y de soporte de la organización; sin embargo ninguna de las unidades ejecutoras han

implementado estos procesos no se han generado estos cambios o adaptaciones al entorno por lo tanto la teoría no se cumple en ninguna ejecutora y por lo tanto se evidencia en los resultados obtenidos dejando instalado aun un sistema tradicional segmentado y obsoleto en el sistema público lo cual repercute directamente en el sector salud y calidad de atención en la población

- La teoría de la administración científica, propone que el desarrollo de una ciencia que permita la medición del trabajo de las personas, que reemplaza a las viejas prácticas empíricas; al analizarla con los resultados obtenidos las Unidades ejecutoras cuentan con instrumentos de medición pero que no se aplican o no se conocen lo que dificulta medir el esfuerzo individual que suma el esfuerzo cooperativo que permita el logro de los objetivos institucionales en favor de la población.
- La teoría Clásica, cobra relevancia también en el presente estudio, debido que es importante generar procesos que permitan la distribución de funciones, que se subdividen en sub funciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos; de acuerdo al estudio se tienen instrumentos de gestión que establecen las funciones por cada trabajador, pero no se ha verificado cuantos de los trabajadores responsables de los procesos administrativos – asistenciales conocen sus funciones a detalle y por lo tanto cuanto de este trabajo contribuye con el propósito de la institución.
- Una teoría importante y controversial es la teoría del comportamiento donde la idea central de su propuesta es que la toma de las decisiones es el punto fundamental de la administración; es decir que la mejor forma de organización es la que permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a su nivel de influencia y autoridad. Sin duda una teoría importante pero que no se ajusta a la realidad en ninguna unidad ejecutora, donde este proceso recae solo en alta dirección sin tomar en cuenta a la parte técnica generando

situaciones controversiales que llevan inclusive a pérdida de recursos importantes dentro del sector, así mismo este hecho puede generar hasta temor en los trabajadores ya que podrían incurrir en usurpación de funciones lo cual puede terminar en un proceso judicial, por esta razón es importante que los responsables de la toma de decisiones conozcan la realidad sanitaria, cumplan perfiles adecuados al puesto que permitan un mejor desempeño dentro de la institución y puedan implantar procesos de mejora que permitan alcanzar los objetivos institucionales.

- El Desarrollo organizacional, importante elemento dentro de una institución propone su aplicación en varios niveles: individual, interpersonal, por grupos e inter-grupos; es decir la mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales Si es posible.

- Una teoría que plantea cuán importante es la articulación entre áreas, trabajo en equipo, el compromiso de todos los colaboradores de la institución es la teoría de sistemas para alcanzar el propósito del sector; condición que no se plasmado en las unidades ejecutoras donde cada una de ellas actúa de manera diferente aun teniendo los mismos objetivos, predominando el individualismo y aquí nuevamente señalamos que las unidades ejecutoras son organizaciones con autonomía administrativa es decir tienen la libertad de manejar sus propios recursos pero son parte de un sistema sanitario y por lo tanto todos deben tener como prioridad salvaguardar la salud de la población y que esta prioridad exige fortalecer los procesos de desarrollo organizacional en todo nivel para alcanzar la eficacia y eficiencia dentro del sector.

El Desarrollo estratégico de la organización, propone buscar y reforzar las “regularidades” en la salud y la atención sanitaria, es decir todos aquellos aspectos que homogenizan, para avanzar hacia la preeminencia del sujeto y sus diferencias, una teoría importante que permite tener procesos estándares como una visión compartida un

propósito común que permita no solo cumplir con los objetivos institucionales sino que permita el desarrollo de los colaboradores que trabajan dentro de la organización que permita la identificación con la institución, ser parte de, para contribuir a un fin común; sin embargo a nivel del conocimiento de las políticas, la participación en la elaboración de las mismas, son hechos que no han sido practicados en ninguna de las unidades ejecutoras, se conocen políticas, estructuras pero a través de medios alternos mas no por el involucramiento o socialización de los mismos; este hecho marca la trascendencia de una institucional y es a partir de ahí que se genera la estructura e implementación de la gestión por procesos colocando al ciudadano como el centro de la atención teniendo como soporte una organización eficiente, eficaz que permita alcanzar la efectividad en sus acciones para el bien de la población.

Según Barnard, en la teoría de sistemas nos plantea que para alcanzar los objetivos las personas no actúan solas, sino que se relacionan, un hecho vital para que una institución alcance los objetivos planteados; sin embargo observamos que aun mantenemos una gestión tradicional que impera la administración vertical en todo nivel desde los establecimientos del primer nivel hacia alta dirección, esta situación ha generado que a la fecha no se pueda implementar la gestión por procesos que sumada a las teorías anteriores muestra la debilidad en la gestión del sistema sanitario porque no entendemos que somos un sistema y que tenemos subsistemas que contribuyen al logro de los objetivos institucionales que no se trabaja por una persona o un área específica sino que trabajamos por un bien común que es la población.

La gestión a nivel de las áreas técnico – administrativas de salud aún se desarrollan bajo la gestión funcional por áreas donde cada dirección se maneja aisladamente buscando el cumplimiento de sus objetivos al interno sin priorizar los objetivos institucionales, realizando procesos que incurren en una gestión más engorrosa y sobretodo dificultando el acceso de la población a una atención de calidad.

La gestión por procesos busca ofertar servicios de manera eficiente y eficaz orientados al ciudadano y al comparar los datos con los resultados de los instrumentos se observa que no se trabajó en función del ciudadano y que muy por el contrario se siguen estableciendo barreras burocráticas que generan gasto de bolsillo al ciudadano de manera innecesaria en ambas unidades ejecutoras.

Por esta razón puede afirmarse que la gestión por procesos permite optimizar los recursos en función de las necesidades de la población, actuando en mérito a las funciones que cada ejecutora debe desempeñar, basándose en una planificación orientada al usuario, teniendo en cuenta la calidad del gasto y por ende la satisfacción de los usuarios.

## **CONCLUSIONES**

La gestión por procesos contribuye a la eficacia – efectividad de los resultados; sin embargo, en las unidades ejecutoras del estudio no se logró implementar y por ende ha generado problemas en la calidad de atención a la población

La eficacia de los servicios de salud en el marco de la Gestión por procesos de las Unidades Ejecutoras de salud de Chota y Cajamarca, no han sido implementados en ninguna de las unidades ejecutoras del estudio en mención.

La efectividad de los servicios de salud de las Unidades Ejecutoras de Salud de Chota y Cajamarca en el marco de la Gestión por procesos, no han conseguido alcanzar la ejecución presupuestal en el nivel óptimo y por lo tanto no se alcanzaron las metas propuestas en la atención integral por etapa de vida de la población.

Se afirman sus postulados de las teorías consignadas en el presente estudio de investigación como elementos importantes y transversales a toda gestión, los cuales permiten su interrelación para generar una gestión por procesos y hacer de una organización eficaz para lograr la efectividad en sus acciones pero que lamentablemente no son consideradas para el ejercicio de la gestión pública y mucho menos en la salud pública que permita poner en el centro de atención las necesidades de los ciudadanos.

La unidad Ejecutora Chota pese a no tener instaurada la gestión por procesos ha desarrollado mejor sus actividades administrativas asistenciales en relación a la Unidad ejecutora Cajamarca.

Las Unidades Ejecutoras como entes técnicos – administrativos son los responsables de brindar el soporte a los establecimientos de su ámbito de influencia, velando por el funcionamiento de los mismos, en especial la Unidad Ejecutora Cajamarca que no ha mostrado un mejor desempeño en el marco de la gestión por procesos.

## RECOMENDACIONES

- De acuerdo con las instancias administrativas del sector, se recomienda Implementar la gestión por procesos como prioridad regional, teniendo en cuenta las diversas teorías que permitan generar un verdadero sistema técnico – administrativo en todos los niveles que permita la eficiencia, eficacia y lograr la efectividad de los servicios.
- Los cargos administrativos – asistenciales, deben responder a un perfil con competencias en administración y gerencia que permitan optimizar los recursos y alcanzar los objetivos institucionales en favor de la población.
- A la Facultad de Ciencias de la Salud, incorporar la gestión por procesos en Gestión y Gerencia de la salud, generando la formación de los estudiantes, para asumir retos acordes al contexto regional y nacional, permitiendo un mejor desempeño en la gestión administrativa de los establecimientos de salud.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- <sup>1</sup> Ruiz-Fuentes,D.et al ; *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos* Ciencias Holguín, vol. XX, núm. 1, enero-marzo, 2014, pp. 1-11 Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba Holguín, Cuba.
- <sup>2</sup> Acevedo J.y Urtiaga A. (1994). *Estudios Empresariales*. No. 85. Revista cuatrimestral /2. Universidad de DEUSTO San Sebastián)
- <sup>3</sup> Escuela de Gestión Pública – Lima, 2013
- <sup>4</sup> Escuela de Gestión Pública – Lima, 2013
- <sup>5</sup> Artaza B.O. *et al* (2011) *Redes Integradas De Servicios De Salud: El Desafío De Los Hospitales*, 2011
- <sup>6</sup> Bastidas J y Pisconte R, (2009) *Gestión Pública*.
- <sup>7</sup> Aboal-Viñasa JL. *et.al* 2007 *Mapa de procesos en organizaciones de salud.*” La experiencia de la Dirección General de Saúde Pública de Galicia
- <sup>8</sup> Aboal-Viñasa JL. *et.al* 2007 *Mapa de procesos en organizaciones de salud.*” La experiencia de la Dirección General de Saúde Pública de Galicia
- <sup>9</sup> Kast Rosenzweig,2009.p. 117
- <sup>10</sup> Zapata G et al. (2009). *Modelo teórico conceptual de la estructura Organizativa: un análisis contingente*. Venezuela
- <sup>11</sup> Fernández.J ( 2011). *Valor público, gobernanza y Tercera Vía*
- <sup>12</sup> Benington, 2011: 3-4
- <sup>13</sup> Torres Z. (2014) *Teoría General de la Administración*. Instituto Politécnico Nacional Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales. II Edición México.
- <sup>14</sup> Rivas, L.A. (2009), “Evolución de la teoría de la organización”. En *Revista Universidad & Empresa*, Universidad del Rosario, 17: 11-32
- <sup>15</sup> Henry F. (2009) *Teoría Clásica de la administración -Introducción a las Organizaciones*
- <sup>16</sup> Luthans 1986, p. 108, 109, 110
- <sup>17</sup> Cathalifaud A; Osorio F,(1998). *Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas* Cinta de Moebio, núm. 3, Universidad de Chile Santiago- Chile
- <sup>18</sup> Rivas, L.A. (2009), “Evolución de la teoría de la organización”. En *Revista Universidad & Empresa*, Universidad del Rosario
- <sup>19</sup> Luthans, p.115, 116
- <sup>20</sup> Cejas C. (2012). *Marco teórico de gestión por procesos*
- <sup>21</sup> Dailey R.(1990) *Comportamiento Organizacional* Primera edición en Gran Bretaña.
- <sup>22</sup> BLAS F. (1998) *Una Organización de la Teoría Organizacional*.
- <sup>23</sup> Ostroff F, 1999
- <sup>24</sup> Beltrán J., Jesús M. (2011) *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la Competitividad*. Bogotá: 3R Editores,
- <sup>25</sup> Beltrán J., Jesús M. *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la Competitividad*. Bogotá: 3R Editores, 2011
- <sup>26</sup> Hintze J, (2010). *Gestión Por Procesos Y Por Resultados En El Aparato Estatal: Una Cuestión Abierta*.
- <sup>27</sup> Negrín E.(1997) *La Excelencia Organizativa Hotelera*. Master en Gestión de la Producción, Matanzas
- <sup>28</sup> Ramos P. (2015) Instituto Superior de Ciencias da Saúde-Sul.
- <sup>29</sup> PCM (2011), *Modernización De La Gestión Publica Al 2021*,
- <sup>30</sup> Llona M. (2021) *secretaria de Gestión Pública de la PCM (SGP)*
- <sup>31</sup> Agudelo T. (2012), Luis F. *Evolución de la Gestión por Procesos*. Medellín: ICONTEC,
- <sup>32</sup> Pérez, 2015: 55-56
- <sup>33</sup> UNE-EN ISO 9000:2005
- <sup>34</sup> ISO 9000:2000, 3.2.14

---

<sup>35</sup> Ministerio de Economía y finanzas

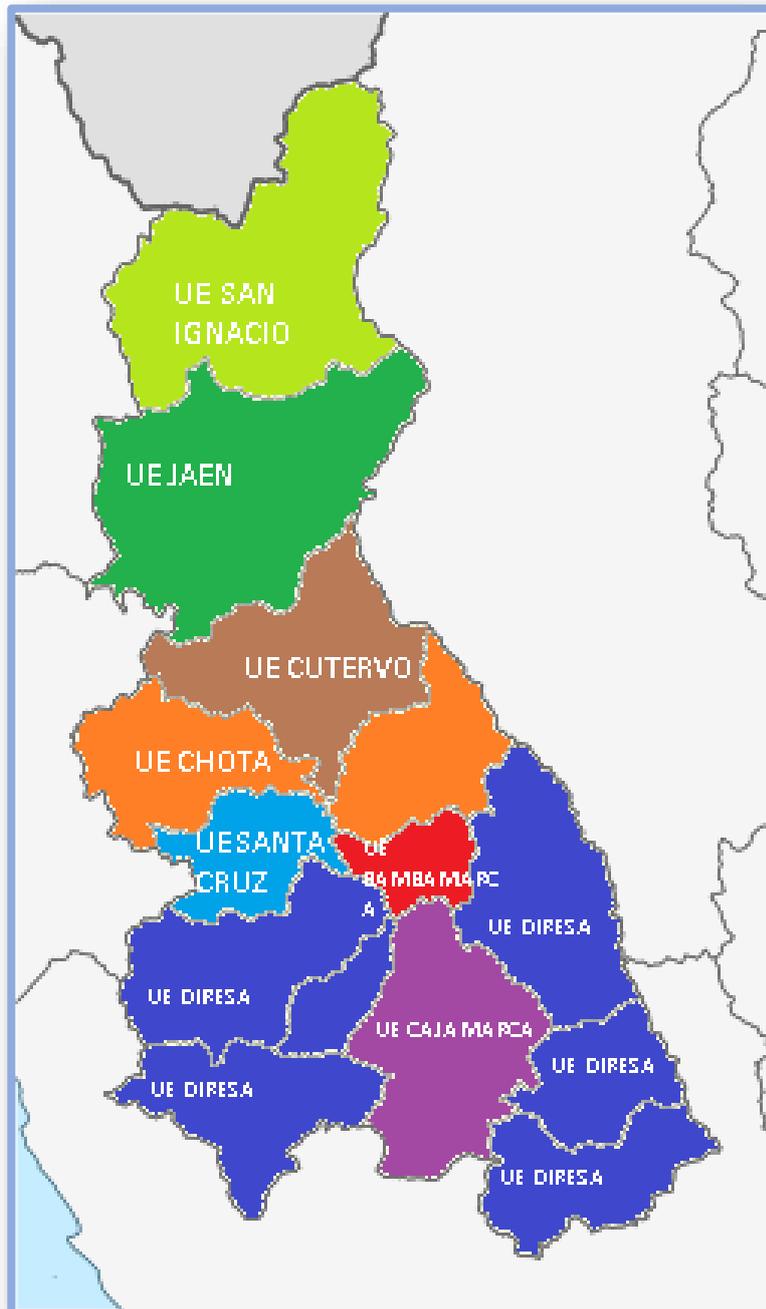
<sup>36</sup> Bouza A. (2000). Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector salud. Rev Cubana Salud Pública v.26 n.1 Ciudad de La Habana.

---

# **ANEXOS**

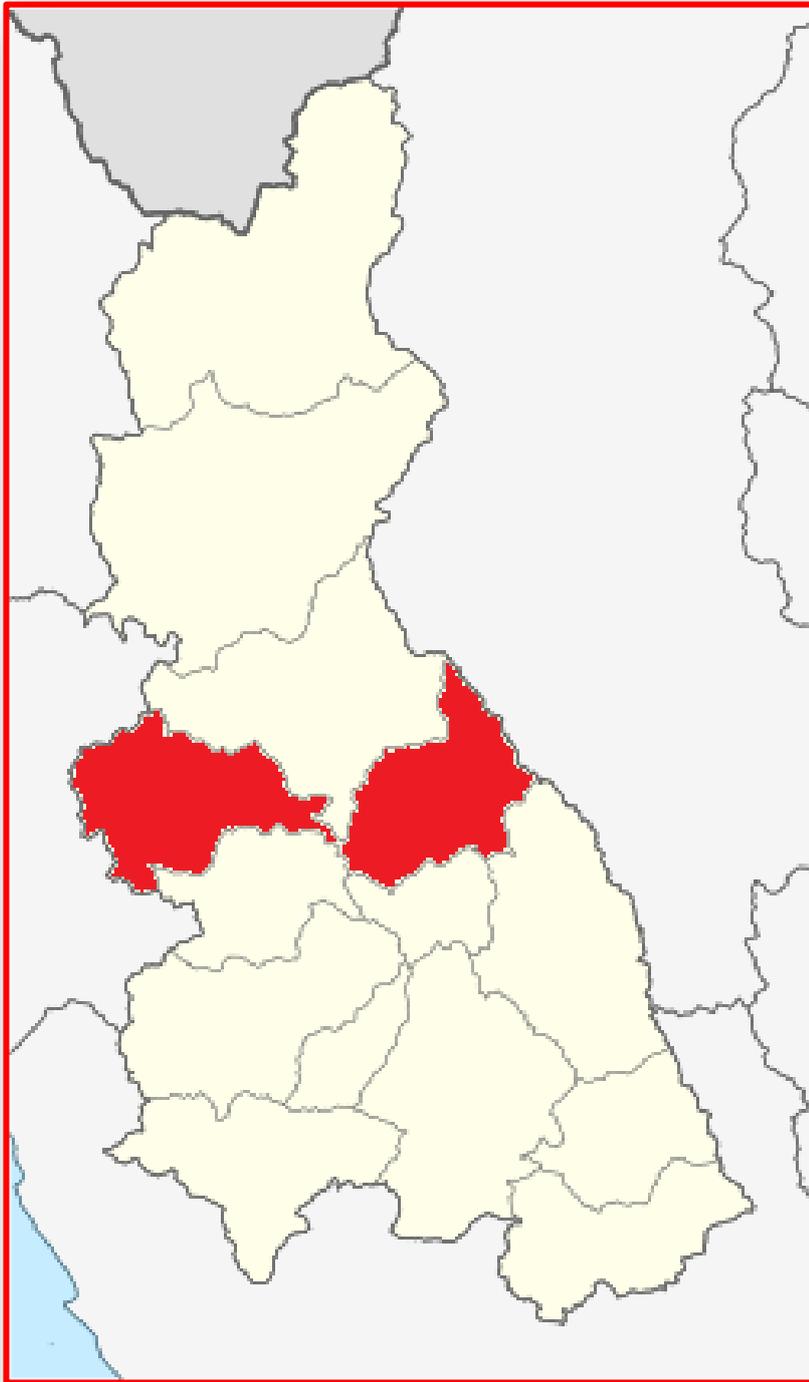
---

MAPA AMBITO DE INFLUENCIA POR UNIDAD EJECUTORA DE SALUD



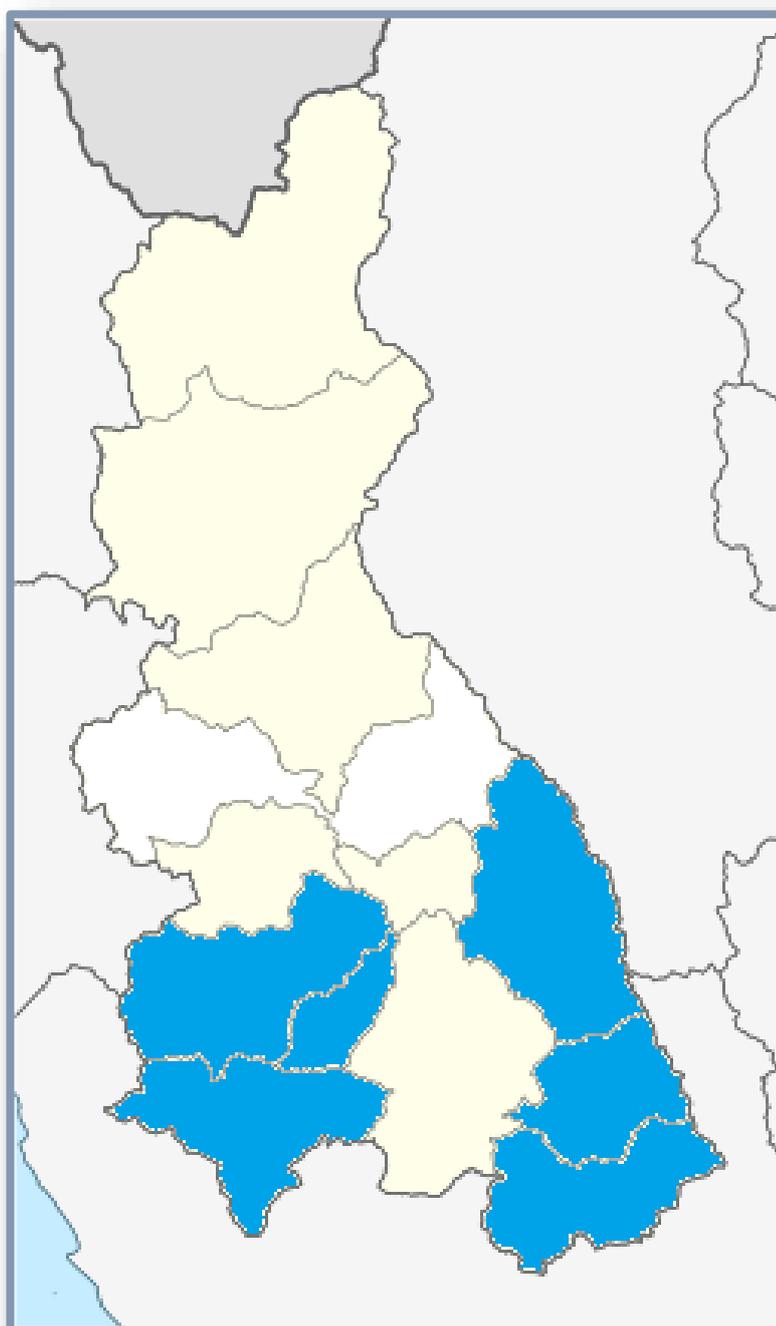
---

MAPA AMBITO DE INFLUENCIA UNIDAD EJECUTORA CHOTA



---

MAPA DE INFLUENCIA DE LA UNIDAD EJECUTORA DIRESA



---

ENCUESTA A RESPONSABLES DE LA EJECUCION DE PROCESOS  
TECNICOS ADMINISTRATIVOS.

**CUESTIONARIO SOBRE GESTION POR PROCESOS**

Buenos días, estamos haciendo un estudio para conocer sobre la implementación de gestión por procesos en la UE – Chota y conocer mejor sus necesidades de implementación. Sus respuestas son confidenciales, así que le agradecemos ser lo más sincero posible.

Fecha: ...../...../.....

**Parte I: Datos Generales**

1. ¿Cuál es su condición en la UE?    Nombrado (    )    Contratado (    )  
      (    ) Designado (    ) Otro .....
2. ¿Qué tiempo viene laborando en la UE?  
Menos de 1 año (    )    De 1 a 4 años    (    )    De 5 a 9 años    (    )  
más de 9 años (    )
3. ¿Qué cargo desempeña dentro de la UE?  
(    ) Directo / Gerente    (    ) Coordinador(a) (    ) Administrador (    )  
(    ) Logístico    Otro .....
4. ¿Qué tiempo tiene en el cargo que desempeña?  
Menos de 1 año (    )    De 1 a 4 años    (    )    De 5 a 9 años    (    )  
más de 9 años (    )

**Parte II: Percepción Gestión por Procesos**

**ESTRATEGICOS**

1. Considera que los problemas de la UE que afecta los objetivos y metas institucionales.  
(    ) SI Conoce (    ) No Conoce (    ) No opina
2. Conoce las funciones y responsabilidades de los que laboran a su cargo dentro de su área.  
(    ) SI Conoce (    ) No Conoce (    ) No opina
3. Considera Ud. que al desarrollar la gestión por procesos se podría concluir y ejecutar los procesos de selección con oportunidad.  
(    ) SI Conoce (    ) No Conoce (    ) No opina
4. Considera Ud. que al desarrollar la gestión por procesos se podría realizar la priorización de los proyectos de inversión según las necesidades de la región.  
(    ) SI Conoce (    ) No Conoce (    ) No opina

---

5. Usted ha participado durante el año 2019 en la formulación de procesos (guías, protocolos, inventarios, manuales que contribuyan a la mejora de la salud de la población

SI participa  No participa  No opina

6. Considera Ud. que los objetivos y plazos están claramente definidos para la realización de las actividades programadas según su competencia de la UE.

SI  No  No opina

¿Porque?.....

7. Usted comprende y aplica algún procedimiento para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda la UE.

SI  No  No opina ( si la respuesta es **sí** describa Cuál ).....

8. Conoce Ud. si la UE diseña y elabora los procesos y procedimientos para el cumplimiento de objetivos y metas.

SI  No  No opina (si la respuesta es **sí** describa Cuál ).....

9. Conoce Ud. si la UE realiza propuestas de mejoras en la gestión de procesos que permitan alcanzar un mejor desempeño en la institución.

SI conoce  No conoce  No opina

( si la respuesta es **sí** describa Cuál ).....

### **MISIONALES**

10. Usted cumple el procedimiento institucional vigente, para implementar las acciones respecto al cumplimiento de las tareas programadas.

SI cumple  No cumple  No opina

11. Usted emplea los formatos de reporte durante la intervención de los procesos y procedimientos de cada actividad que se realiza en la UE.

SI emplea formatos de reporte  No emplea formatos de reporte  
 No opina

12. Se realizan evaluaciones internas a los procesos y procedimientos en la UE.

SI realizan evaluaciones  No realizan evaluaciones  
 No opina

---

13. Reporta las incidencias y ocurrencias diarias suscitadas en la ejecución de las actividades programadas.

SI reportan  No reportan  No opina

14. Se realizan periódicamente una relación con alternativas de soluciones ante hechos de contingencia.

SI realizan alternativas  No realizan alternativas  No opina

15. Han implementado acciones correctivas frente a una situación de carácter administrativo que ponga en riesgo el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

SI implementan acciones  No implementan acciones

No opina

### **SOPORTE**

16. Aplica algún instrumento de evaluación a los procedimientos administrativos de la UE.

SI aplican instrumentos evaluación  No aplican instrumentos evaluación  No opina

17. Existen problemas asociados a la ejecución de los procesos y procedimientos que se realizan en la UE.

SI hay problemas  No hay problemas  Desconoce

18. Conoce Ud. que al desarrollar la gestión por procesos se podría adquirir y disponer insumos y medicamentos con oportunidad.

SI conoce  No conoce  No opina

19. Conoce Ud. que al desarrollar la gestión por procesos incrementa la fase a nivel de devengado.

SI conoce  No conoce  No opina

20. Usted participa en la programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios de la UE.

SI participa  No participa  No opina

21. Usted participa en la ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programados de la UE.

SI participa  No participa  No opina

---

22. Conoce Ud. si existe una táctica y estrategia del control de procesos de la UE. Para el manejo optimo-laboralmente.

SI conoce  No conoce  Desconoce

23. Conoce y aplica el procedimiento institucional vigente, para implementar las acciones respecto al cumplimiento de las tareas programadas.

SI conoce  No conoce  Desconoce