

Aproximación general a la gestión por procesos en los servicios de salud en Latinoamérica: una revisión bibliográfica¹

General approach to management by processes in health services in Latin America: a literature review

Ana Lucía Solarte

Doctora en Biociencias
Universidad Mariana
Correo electrónico: lulitasolarte@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7898-9697>

Yurany Marilyn Arteaga Díaz

Magíster en Administración en Salud
Universidad Mariana
Correo electrónico: yurarteaga@umariana.edu.co
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1302-1754>

Katalina Andrade Sánchez

Magíster en Administración en Salud
Universidad Mariana
Correo electrónico: kaandrade@umariana.edu.co
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1962-094X>

Harvey Mauricio Herrera López

Doctor en Ciencias Sociales y Jurídicas
Universidad de Nariño
Correo electrónico: mherrera@udenar.edu.co
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0292-2688>

Recibido: 24/05/2022
Evaluado: 25/08/2022
Aceptado: 23/04/2023

¹ Para citar este artículo: Solarte, A. L., Arteaga Díaz, Y. M., Andrade Sánchez, K., y Herrera López, H. M. (2024). Aproximación general a la gestión por procesos en los servicios de salud en Latinoamérica: una revisión bibliográfica. *Informes psicológicos*, 24(1), pp. 69-89. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v24n1a05>

Resumen

El mejoramiento de los servicios de salud o sanitarios ha sido configurado, históricamente, desde diversas estrategias; en este sentido, el enfoque por procesos ha representado una metodología relevante utilizada por las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) para las actividades administrativas y asistenciales. Sin embargo, a la fecha, falta mayor claridad frente a su utilización e impacto en Latinoamérica. El objetivo del artículo es identificar el estado actual de la producción bibliográfica relacionada con la gestión por procesos en los servicios de salud en Latinoamérica, a partir de la revisión de artículos publicados en tres bases de datos (SciELO, PubMed Central y Scopus). Esta revisión bibliográfica se realizó utilizando la metodología PRISMA-P, en la que se definieron criterios de inclusión y exclusión para la recolección, sistematización, selección y análisis de los estudios. Finalmente, se revisaron en profundidad 29 artículos. Los resultados resaltan la caracterización de la gestión por procesos, su implementación en hospitales y la evaluación de los mismos. Los estudios son escasos y el aporte al cuerpo teórico es limitado. En esta región, la gestión por procesos ha avanzado especialmente en lo metodológico y normativo, no obstante, se sugiere avanzar en la implementación de *softwares*, el empoderamiento del talento humano y en metodologías cuantitativas.

Palabras clave:
Gestión por procesos, Atención en salud, Gestión de calidad,
Evaluación de procesos, Mediciones de procesos.

Abstract

The improvement of health or sanitary services has historically been configured from different strategies; in this sense, the process approach has represented a relevant methodology used by Health Care Providing Institutions (IPS) for administrative and assistance activities. However, to date, there is a lack of clarity regarding its use and impact in Latin America. The objective of this article is to identify the current state of the literature related to process management in health services in Latin America, based on a review of articles published in three databases (SciELO, PubMed Central and Scopus). This bibliographic review was carried out using the PRISMA-P methodology, in which inclusion and exclusion criteria were defined for the collection, systematization, selection and analysis of the studies. Finally, 29 articles were reviewed in depth. The results highlight the characterization of process management, its implementation in hospitals and its evaluation. The studies are scarce and the contribution to the theoretical body is limited. In this region, process management has advanced especially in methodological and normative aspects; however, it is suggested to advance in the implementation of software, the empowerment of human talent and quantitative methodologies.

Key words:
Process management, Health care, Quality management,
Process evaluation, Process measurements.

Introducción

Hablar de calidad en los servicios de salud (sanitarios) exige pensar en modelos o acciones coordinadas que permitan conocer y mejorar la manera en que se presta este servicio y el nivel de satisfacción que genera. Donabedian (1980) fue el pionero en aproximar el concepto de calidad en los servicios asistenciales de salud; para este autor, la calidad está ligada a una percepción de satisfacción, tanto del usuario, como del prestador del servicio, en términos de ganancias y pérdidas, que surge luego de la evaluación del sistema relacionado con este fin en particular. Posteriormente se empieza a considerar que la calidad se refiere al grado en que un servicio de salud ofrecido, a una persona o su comunidad, aumenta la probabilidad de obtener resultados satisfactorios orientados a la mejora del bienestar integral (Donabedian, 1980). Actualmente, la calidad del servicio de salud exige una mirada funcional que está representada y posicionada principalmente por normas de calidad (*International Organization for Standardization*, normas ISO) para delimitar el grado en que las condiciones y características de un servicio cumple los objetivos para los que fue creado. No obstante, independientemente del origen o énfasis de este concepto, se reconocen tres componentes que se transversalizan en un servicio de salud: a) componente de relación interpersonal, b) componente de valor agregado o diferencial, y c) componente operativo (Artaza et al., 2020).

Es en este escenario donde surge el concepto de *gestión por procesos* en el ámbito de la salud, ligado al concepto integral de calidad, cuyo énfasis más relevante se configura en la sinergia y armonización sistémica de todos los procesos implementados en una institución (Artaza et al., 2020). Así, la gestión por procesos se puede definir como una metodología o una forma de sincronizar y secuenciar esfuerzos y flujos de gestión; es decir, integrar procesos (o subprocesos) separados para el mejoramiento continuo de las fases o pasos diseñados para ofrecer un servicio; esto es posible mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de cada uno de dichos procesos separados.

La *gestión por procesos* se diferencia de la *gestión de procesos* en tanto que el primero integra, bajo una mirada sistémica, cada proceso ya establecido, haciendo posible una gestión gestáltica y holística de los flujos de acción o actividades diseñadas para la oferta de un servicio, en este caso el de salud. El segundo se refiere a la optimización de cada uno de los procesos previamente establecidos en la búsqueda de eficiencia y eficacia; es decir, focaliza el logro de objetivos y resultados, más que la integración de los procesos conexos o relacionados (Artaza et al., 2020; d'Empaire, 2010; Sobrinho et al., 2015). La gestión por procesos juega en beneficio de la percepción de calidad y esto es posible gracias a la articulación sinérgica de todos los procesos estratégicos, de gestión y de apoyo en la base operativa y funcional de las organizaciones (Hernández-Nariño et al., 2016; Sánchez, 1999). Cabe resaltar que cada uno de estos procesos debe estar claramente constituido por uno o varios procedimientos secuenciales o interrelacionados, que, a su vez, contienen información sobre el objeto y el campo de aplicación de una actividad (López y Martínez, 2021). Así pues, un servicio asistencial de salud ofertado por una institución puede asumirse e implementarse a través de fases concebidas bajo la mirada de gestión por procesos;

por ejemplo, en un servicio de hospital se define un servicio de flujo constituido por varios procesos previamente diseñados, que inicia con un *input* (paciente enfermo), un cambio / manejo (atención médica, investigación, conocimiento) y un *output* (paciente curado) (Hernández et al., 2013), constituyéndose en una herramienta necesaria para fortalecer el diseño de atención de acuerdo con el entorno y los recursos disponibles (Hernández et al., 2009).

En la gestión por proceso cobran relevancia las Normas ISO (ISOTools, 2018), consideradas las de mayor acogida e implementación a nivel global, pues agrupan las normas de estandarización para la gestión de la calidad y el aseguramiento de estas; además, proporcionan algunos fundamentos que hacen posible que una entidad, independientemente de su modelo de negocio, cumpla con sus objetivos a través del conocimiento de sus funciones, de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios con los servicios prestados (Arrieta et al., 2021; ISOTools, 2018). Si bien el objetivo de este estudio no se enfoca en el análisis en estas normas, se reconoce que han impactado la manera de configurar y hacer operativa la gestión por procesos, pues su objetivo es llevar a las organizaciones mecanismos de fácil adopción para el mejoramiento de sus resultados (Ministerio de Salud y Protección Social [MSPS], 2019).

Uno de los beneficios de la gestión por procesos en las IPS es que posibilitan administrar y realizar un análisis periódico de la forma como se ejecutan las actividades, reduciendo la variabilidad de la práctica clínica, contribuyendo en la efectividad del resultado, la minimización de errores y en la satisfacción del usuario (Quesada, 2016; Hernández et al., 2009; Hernández-Nariño et al., 2016). Asimismo, al ser asumidas como un compromiso de la alta dirección, la gestión por procesos permite obtener beneficios en los procesos de ejecución, monitoreo y evaluación, disminuyendo actividades que no aportan valor, generando aprendizaje al personal y conocimiento institucional (MSPS, 2019). Además, el enfoque por procesos propicia un mejor clima laboral, favorece el desempeño científico e investigativo y el cumplimiento de la misión y objetivos de una organización (Beltrán et al., 2018). De la misma manera, la gestión por procesos es una herramienta de calidad por excelencia que permite una mejora continua, aumentando la efectividad de una organización (Correa-Martínez y Valiente-Sandó, 2012; Hernández et al., 2017).

Con relación al usuario de los servicios de salud, el modelo de gestión por procesos brinda acciones preventivas para mejorar la seguridad del paciente y aumentar su nivel de satisfacción con relación a la prestación del servicio (Franch y Guerra, 2016; Hernández et al., 2009); asimismo se constituye en un valor agregado en el proceso de consolidación del impacto de las políticas públicas en salud para un Estado o para una región determinada (Medina, 2006).

Una revisión general en la literatura científica sobre los sistemas de salud a nivel latinoamericano refiere que la implementación de la gestión por procesos ha generado gran impacto en la efectividad y eficiencia en la gestión de los servicios públicos en función de la satisfacción de los usuarios (Alarcón y Sánchez, 2018). Sin embargo, se considera que en esta región, el sector salud presenta notorias deficiencias en los procesos que la constituyen y que, junto a otros problemas, principalmente socioeconómicos, han conducido a

una crisis de gobernabilidad e incapacidad de satisfacción de las demandas de salud de la población; por lo tanto, se requiere analizar y conocer las particularidades de la implementación de esta estrategia para lograr aumentar la eficiencia, eficacia, cobertura, accesibilidad y legitimidad de las instituciones prestadoras de salud (Pérez, 2007).

Respecto de algunas recientes experiencias significativas en torno a la gestión por procesos, resalta el papel de algunos países latinoamericanos como Cuba, Colombia, Chile y Perú, donde se reconocen notorios esfuerzos por implementar este tipo de estrategias; por ejemplo, en Cuba, García (2019) evaluó la gestión por procesos en el ámbito de salud a través de técnicas de encuestas, entrevistas, herramienta del diagrama causa-efecto y métodos de estudios de casos con el objetivo de determinar la variabilidad en la ejecución de los procesos hospitalarios, reconociendo que estas acciones no son suficientes para comprender el comportamiento de la variabilidad en el entorno sanitario. Por su parte, Hernández et al. (2017) reconocieron que, dentro de los aportes del sistema de trabajo de ciencia e innovación de la tecnología, el enfoque de gestión por procesos permite el cumplimiento de la misión y objetivos del área. En Chile, las instituciones de salud han determinado que la gestión por procesos en áreas administrativas reduce el tiempo de permanencia de los usuarios, siempre y cuando el personal sanitario conozca el procedimiento a ejecutar (Contreras y Medina-Giacomozzi, 2018). Y, finalmente, en Perú, se reconoció que la implementación de la gestión por procesos posibilita al sector salud diferenciar los procesos operativos, estratégicos y de apoyo para satisfacer a los usuarios y para construir un Estado eficiente (Guerrero y Urteaga, 2017).

Para el caso de Colombia, el desafío de la prestación de los servicios de salud se ha centrado en la adaptación constante, la innovación y en la optimización de los procesos, con énfasis en el control de calidad y en el mejoramiento de la productividad de la institución (Arrieta et al., 2021). Un ejemplo es la experiencia en hospitales y clínicas de Bucaramanga y Barranquilla, en donde se estudió la gestión por procesos en relación al desempeño y a las problemáticas presentadas en dichas instituciones (Serrano y Ortiz, 2012). No obstante, Ortiz-Barrios y Felizzola-Jimenez (2016) manifiestan que existen falencias en el enfoque, pues las estrategias no son claras y existen fallas en su implementación, develando la necesidad de establecer prioridades de mejoramiento en las áreas de intervención quirúrgica, urgencias y estadística. En general, se reconoce que los esfuerzos en el país se han centrado más en el contenido normativo, por lo que las instituciones de salud vienen aplicando metodologías de gestión de excelencia, basados en modelos de gestión de calidad como la Norma Técnica Nacional ISO 9001-2015 (ISOTools, 2018), la implementación de Buenas Prácticas de Manipulación / Manufactura (BPM), y sistemas de acreditación. Si bien no se desconoce que este enfoque genera un entorno favorable, con respecto a la mejora del nivel de calidad y que beneficia la satisfacción de necesidades, expectativas y el bienestar de los usuarios, se requiere avanzar decididamente en sinergia con la inclusión propiamente dicha de mecanismos integrados en la gestión por procesos.

A nivel regional, la calidad de los servicios de salud ha sido un tema de interés. Algunos estudios sobre la calidad percibida de la atención en salud en la red pública del Municipio de Pasto evidencian barreras que afectan la satisfacción y la calidad percibida por el

usuario, como es el tiempo y la oportunidad en la atención y la claridad en la información al momento de acceder a un servicio en salud, lo que demuestra la necesidad de establecer procesos claros y coherentes por servicio (Pérez et al., 2018; Ruiz et al., 2006).

A partir del panorama expuesto, se reconoce la necesidad de aportar al cuerpo teórico de conocimiento, a través de una revisión bibliográfica, para configurar y ofrecer una visión general sobre la implementación de la gestión por procesos en el sector salud, sus beneficios, posibles limitaciones, experiencias significativas de implementación y líneas de investigación futuras. De esta manera, las instituciones de salud pueden disponer de un panorama de referencia que les permita una mejor orientación y coordinación de esfuerzos e inversiones para definir e implantar acciones necesarias, evitando gestiones deficientes que repercutan en el detrimento de sus finanzas, la oferta de salud, el bienestar del usuario (Orellana et al., 2019), así como en la calidad del servicio que el paciente y su familia recibe (Díaz et al., 2022; Gómez-Luna et al., 2014).

En coherencia con lo anteriormente argumentado, el objetivo principal de este estudio es identificar el estado actual de la producción bibliográfica relacionada con la gestión por procesos en los servicios de salud de Latinoamérica. Esta mirada general se pretende a partir de la revisión de artículos publicados en tres importantes bases de datos (SciELO, PubMed y Scopus) reconocidas ampliamente por su alcance e influencia a nivel latinoamericano.

Método

El estudio es de tipo descriptivo-documental, que consiste en una revisión de información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, confluencias, diferencias; caracterizar el avance y desarrollo de posturas; o establecer el estado actual del conocimiento respecto al objeto de estudio, para una descripción detallada de sus partes, categorías o clases (Moher et al., 2015).

Para la revisión bibliográfica se siguieron cinco fases delimitadas por la metodología PRISMA-P 2015 (*Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses*) (Moher et al., 2015): a) fase de identificación, b) fase de tamización, c) fase de elección, d) fase de inclusión, y e) fase de revisión y análisis a profundidad. Esta metodología hace parte de los sistemas protocolarios diseñados para las revisiones bibliográficas, sistemáticas y de metaanálisis, como es el caso de COCHRANE, PROSPERO (*International Prospective Register of Ongoing Systematic Reviews*), IOM Standards (*Standards for Systematic Reviews* elaboradas por el *Institute of Medicine*), SPIRIT (*Standard Protocol Items: Recommendations for Interventional Trials*), entre otras (Moher et al., 2012). La metodología PRISMA-P refiere una serie de pasos delimitados o protocolos secuenciales, que mejoran la búsqueda y selección de la información obtenida sobre un tema. Permite a los investigadores documentar una hoja de ruta, previa a la lectura a profundidad de documentos seleccionados, y mejorar el rendimiento y aprovechamiento de la revisión en diferentes bases, repositorios o bases

de información; por lo tanto, su objetivo, a través de un protocolo, es proporcionar anticipadamente una mejor gestión de la información, lo que beneficia la revisión desde un enfoque de planificación previa, configurándose en una metodología para un análisis bibliográfico y bibliométrico más preciso (Moher et al., 2015).

En la fase de identificación, se realizó la búsqueda de artículos que contenían resultados de investigaciones sobre la gestión por procesos en los servicios de salud en Latinoamérica, utilizando tres de las bases de datos más amplias y reconocidas bases de resúmenes y referencias bibliográficas de literatura científica a nivel mundial: Scientific Electronic Library Online (SciELO), PubMed Central y Scopus. La búsqueda se desarrolló entre los meses de noviembre de 2021 y marzo de 2022, mediante el uso de los siguientes Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS): gestión, procesos, atención en salud, gestión de calidad, control de calidad, evaluación de procesos y mediciones de procesos. Con el objetivo de estrechar el proceso de búsqueda, se utilizaron los operadores booleanos lógicos “and”, “or” y “not”.

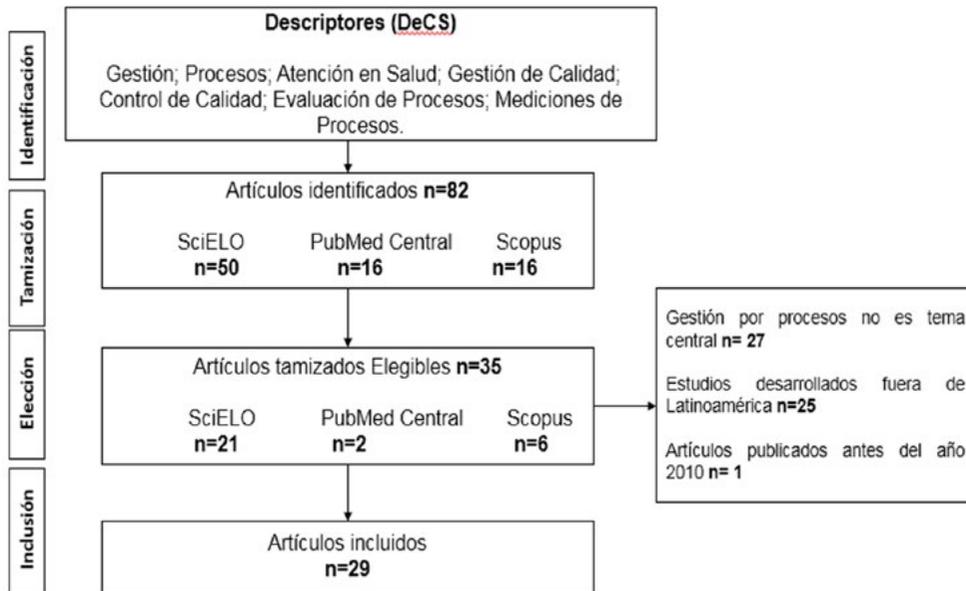
Para la recolección de los datos se utilizó una matriz de registro documental (Microsoft Excel) con 12 ítems sugeridos por la metodología PRISMA-P (Moher et al., 2015) para el registro de la información de cada uno de los artículos: título del artículo, resumen, palabras claves, autores, nombre de la revista, objetivo, población, ciudad o región del estudio, criterio de elegibilidad (diseño de investigación), instrumentos de medida (técnicas utilizadas), resultados y discusión.

En la fase de tamizaje se aplicaron los criterios de inclusión para los artículos identificados con respecto a: artículos en los idiomas inglés y español, que contengan investigaciones sobre la gestión por procesos en los servicios de salud realizados en alguno de los países de Latinoamérica; artículos que mencionen en alguna parte del manuscrito los conceptos de gestión por procesos en salud; e investigaciones publicadas entre los años 2010 y 2022. Posteriormente, en la fase de elección se aplicaron los criterios de exclusión a los artículos que pasaron la fase de tamización, con respecto a: resúmenes de congresos o simposios, cartas al editor, noticias, notas informativas o actas de reunión. Finalmente, en las fases de inclusión y análisis a profundidad se registró el número de artículos objeto de revisión y se procedió a la identificación de sus ejes centrales de argumentación.

Resultados

En total se identificaron 82 artículos de los cuales se excluyeron 53 por estar repetidos o no cumplir con los criterios de inclusión (no asumir el concepto; gestión por procesos como categoría o variable central de estudio; no estar enmarcado en el ámbito de servicios de salud; no ser un artículo científico publicado). Finalmente, se seleccionó y revisó a profundidad un total de 29 artículos. En la base de datos SciELO se encontraron 50 artículos, de los cuales fueron seleccionados 21. De igual manera, en la base de PubMed Central se reconoció 16 artículos, seleccionando 2. Finalmente, de Scopus se encontraron 16 artículos, de los que se seleccionaron 6 (ver figura 1).

Figura 1.
Diagrama de búsqueda según la metodología PRISMA-P



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los países de donde se han desarrollado investigaciones que han generado publicaciones indexadas (en las bases de datos consideradas) sobre gestión por procesos en el sector salud latinoamericano, resalta, en primer lugar, Cuba con 14 estudios, le sigue Colombia con 6, Venezuela y Perú con 2 cada uno, y Argentina, Uruguay, Ecuador, Chile y México con 1 respectivamente.

De acuerdo con los títulos de los estudios, se reconocen dos grandes grupos: aquellos que se refieren a la caracterización y descripción de la gestión por procesos en salud en el área hospitalaria; estos incluyen conceptos metodológicos, procedimientos, como estrategia de apoyo en las organizaciones de salud, con relación a la prestación de servicios de salud y al enfoque de gestión eficiente (ver tabla 1). Y aquellos que aluden a la calidad en la prestación del servicio de salud, entendiendo que la gestión por procesos ofrece un valor agregado al mejoramiento y cambio organizacional en la prestación del servicio (ver tabla 2).

Ver tablas en las siguientes páginas.

Del total de artículos sistematizados, los términos DeSC más predominantes fueron: “procesos” con 59 menciones; “gestión” con 18; “gestión de calidad” con 11; “atención en salud” con 5; y “evaluación de procesos” con 3.

Los resultados referidos a la metodología indican que, de los 29 artículos revisados, 3 artículos son cualitativos, 2 cuantitativos y 24 se consideran mixtos. Respecto a los objetivos,

Tabla 1.

Artículos de gestión por procesos en el ámbito hospitalario en los países de Latinoamérica

Título del artículo	Autores	Revista	Región / País
Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica	(Hernández et al., 2013)	<i>Revista de Administração (São Paulo)</i>	Matanzas, Cuba
Aproximación a la gestión de procesos en la administración pública local en Cuba: análisis conceptual y procedimiento	(Alarcón y Sánchez, 2018)	<i>Revista Economía y Desarrollo</i>	Cuba
Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud	(Hernández-Nariño et al., 2016)	<i>Revista Gerencia y Políticas de Salud</i>	Matanzas, Cuba
La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias	(Hernández-Nariño et al., 2014)	<i>Revista DYNA</i>	Matanzas, Cuba
Diagnóstico de la variabilidad de los procesos hospitalarios en Cuba	(Orellana, 2020)	<i>Revista Cubana de Salud Pública</i>	La Habana, Cuba
Detection of bottlenecks in hospital processes from the XAVIA HIS system using process mining [Detección de cuellos de botella en los procesos hospitalarios del sistema XAVIA HIS utilizando la minería de procesos]	(Orellana et al., 2019)	<i>Transacciones IEEE en América Latina</i>	La Habana, Cuba
Evaluación del enfoque basado en procesos como una alternativa para mejorar la calidad en el control de <i>Aedes aegypti</i>	(Noriega, 2014)	<i>Revista Cubana de Salud Pública</i>	La Habana, Cuba
Auditoría del conocimiento orientada a procesos principales en un área biomédica	(García y Dante, 2014)	<i>Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud</i>	La Habana, Cuba
De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos	(Llanes-Font et al., 2014)	<i>Revista de Ingeniería Industrial</i>	Habana, Cuba
La gestión por procesos, una vía para mejorar la calidad de vida en un hogar de ancianos	(Hernández et al., 2018)	<i>Revista Médica Electrónica</i>	Matanzas, Cuba
Análisis de procesos hospitalarios desde la perspectiva de tiempo utilizando minería de procesos	(Orellana et al., 2018).	<i>Revista Cubana de Ciencias Informáticas</i>	La Habana, Cuba
Importancia de un sistema de gestión de la calidad en la Universidad de Ciencias Médicas	(León-Ramentol et al., 2018)	<i>Revista Archivo Médico de Camagüey</i>	Cuba
Integración de técnicas de Minería de procesos para la detección de la variabilidad en procesos hospitalarios desde sistemas automatizados	(Orellana, 2018)	<i>Revista Cubana de Informática Médica</i>	Cuba
Caracterización del nivel de desempeño en la gestión por procesos en IPS- Clínicas y hospitales de Bucaramanga y AMB	(Serrano y Ortiz, 2012)	<i>Revista DYNA</i>	Bucaramanga, Colombia
Gestión estratégica para hospitales universitarios	(Riaño-Casallas y García-Ubaque, 2016)	<i>Revista de la Facultad de Medicina</i>	Bogotá, D. C., Colombia.
La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente	(Mallar, 2010)	<i>Revista Visión de Futuro</i>	Argentina
AGIS: Hacia una herramienta basada en ISO 9001 para medir la agilidad	(Matalonga y Rivedieu, 2015)	<i>Revista Computación y Sistemas</i>	Uruguay
Relación entre gestión del director y satisfacción del usuario externo en centros de salud de un distrito del Ecuador	(Arbeláez-Rodríguez y Mendoza, 2017)	<i>Anales de la Facultad de Medicina</i>	Ecuador

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.
Artículos sobre los procesos con calidad de servicios de salud en Latinoamérica

Título del artículo	Autores	Revista	Región / País
Diagnóstico de problemáticas asistenciales en clínicas y hospitales de Barranquilla	(Ortiz-Barrios y Felizzola-Jiménez, 2016)	<i>Revista de Salud Pública</i>	Barranquilla, Colombia
A medição da qualidade através de níveis Sigma para monitorar o melhoramento de processos organizacionais controlados por ISO 9001 [Medición de la calidad por medio de Niveles Sigma para monitorear el mejoramiento de procesos organizacionales controlados por ISO 9001]	(Delgado-Moreno y Rueda, 2019)	<i>Revista EIA</i>	Bucaramanga, Colombia
Procesos de desarrollo del talento humano en una clínica de especialidades de Pasto- Colombia	(Matabajoy-Montilla et al., 2018)	<i>Revista Universidad Salud</i>	Pasto, Colombia
Calidad de la comunicación y actitud de los empleados en los procesos de cambio organizacional	(Parra et al., 2019)	<i>Revista Interdisciplinaria</i>	Barranquilla, Colombia
Manejo de herramientas de gestión y percepción del cuidado de Enfermería en hospitales de Chachapoyas, Perú	(Rodríguez-Quezada, 2014)	<i>Enfermería Universitaria</i>	Perú
Sistemas de Gestión de la Calidad: una visión general desde sus inicios hasta la actualidad	(Puche et al., 2021)	<i>Tekhné</i>	Venezuela
Gestión de calidad: un estudio desde sus inicios	(Amaya et al., 2020)	<i>Revista Venezolana de Gerencia</i>	Perú
Metodología de gestión de riesgo para procesos en una institución de salud previsional	(Torres et al., 2015)	<i>Universidad, Ciencia y Tecnología</i>	Chile
Gestión de la atención médica, una herramienta fundamental para los médicos residentes	(Fajardo-Ortiz y Robledo, 2018)	<i>Revista Cirugía y Cirujanos</i>	México
Calidad de atención médica y principios éticos	(d'Empaire, 2010)	<i>Revista Acta Bioethica</i>	Venezuela
Evaluación de la calidad de los procesos analíticos en un laboratorio clínico mediante el cálculo del error total y la métrica seis sigma	(Céspedes et al., 2019)	<i>MediSan</i>	Cuba

Fuente: Elaboración propia.

19 buscaron describir la implementación y concepción de la gestión por procesos en los servicios de salud; en estos estudios se reconocieron coincidencias respecto a la definición de gestión por procesos aplicada al entorno hospitalario, y sobre aspectos metodológicos y de evaluación de los mismos así: 7 artículos ilustraron el diagnóstico, procedimiento e implementación de la gestión, la mejora de procesos en el entorno hospitalario, la definición del enfoque de gestión por proceso y su aplicación o desempeño en los servicios de salud; 9 artículos tuvieron como objetivo el establecer referentes teóricos e identificación de conocimiento en los procesos de las instituciones, además de iniciativas de metodología para su implementación; y, finalmente, 3 artículos se enfocaron en la evaluación e idoneidad del enfoque de la gestión por procesos.

De igual manera, se encontraron artículos que mencionan la gestión por procesos con relación a la calidad en la prestación del servicio en las instituciones de salud en Latinoamérica, con algunas similitudes entre los objetivos. Los 10 artículos, que así lo presentan, describen la identificación de problemáticas en los hospitales de acuerdo con el desempeño de los procesos del desarrollo de talento humano; del manejo de herramientas; y de la implementación de la norma de gestión con la percepción de las personas sobre la atención, fundamentos teóricos sobre la gestión de calidad, gestión del riesgo para los procesos, la gestión de la atención médica y su articulación con los procesos, la calidad después de la implementación de la norma ISO y una metodología para evaluar indicadores de calidad de los procesos.

Con relación a los instrumentos utilizados, se evidenciaron diferentes técnicas para la recolección de información e implementación de la gestión por procesos en los servicios de salud. Cabe destacar que, para la implementación de procesos, se ha utilizado el análisis de modos de falla y análisis de efectos (FMEA) con equipos de gestión multidisciplinario para cada proceso y un responsable del subproceso (Orellana, 2020). Otros estudios apelan a la implementación de *softwares* para el sistema de información hospitalario (XAVIA HIS) desde la perspectiva temporal de la minería de procesos (Orellana et al., 2019). Se observa también el diseño de instrumentos para valorar los niveles de mejora de procesos y se reconoce la aplicación de técnicas como entrevistas, encuestas, herramientas de diagrama de causa-efecto y el método estudios de caso con el objetivo de identificar la limitación en la implementación de procesos hospitalarios (Riaño-Casallas y García-Ubaque, 2016), así como estudios que describen la aplicación de métodos de análisis y síntesis de los conceptos encontrados en la literatura especializada. Finalmente, se reconocen estudios que resaltan el valor agregado de la norma internacional de calidad ISO 9001, como un enfoque de mejora orientada a los procesos y que puede ser aplicado en cualquier institución (Matalonga y Rivedieu, 2015). Con relación al tema de gestión por procesos y calidad, se evidenció que la metodología que más se utiliza es la aplicación de encuestas para evaluar los procesos asistenciales, además de la utilización de la escala tipo Likert denominada "Percepción de los procesos de desarrollo de talento humano", respaldada con análisis realizados a través de *softwares estadísticos* (Arbeláez-Rodríguez y Mendoza, 2017).

Dentro de los principales hallazgos, los estudios mencionan recurrentemente el uso de la gestión por procesos en el sector hospitalario con óptimos resultados, especialmente en

el perfeccionamiento de la gestión, el incremento del nivel del servicio, la satisfacción de pacientes y el mejoramiento de indicadores de procesos; además, se considera que pueden existir limitaciones para implantar la gestión por procesos, como la falta de compromiso de la alta dirección, una limitada mentalidad de cambio, escasas de formación continua y la poca participación de los trabajadores (Llanes-Font et al., 2014; Hernández et al., 2013; Mallar, 2010). En ese sentido, Alarcón y Sánchez (2018) resaltan que el Sistema Nacional de Salud en Cuba se ha planteado retos para el perfeccionamiento de la gestión en sus instituciones, por medio de la gestión por procesos, pues es una excelente metodología para fomentar la creatividad, la innovación, la formación permanente, la eficiencia y la constante evaluación de procesos con un enfoque gerencial para la mejora en los servicios de salud. Igualmente, Hernández-Nariño et al. (2014) consideran que la gestión por procesos otorga un valor agregado al servicio y conlleva a una reducción de los tiempos en la atención. Orellana (2020), por su parte, menciona que los procesos en salud están en constante cambio y que descansan en manos de profesionales con diferentes criterios y antecedentes que influyen en las decisiones prácticas; por tanto, sugiere analizar este aspecto para contribuir de manera efectiva a la planificación, al control y la gestión de los recursos sin reducir la variabilidad hospitalaria. De igual manera, reconoce que las técnicas de modelado y los métodos existentes para reducir la variabilidad no son efectivos en los entornos de salud cubanos, debido a la alta variabilidad y complejidad que presentan estas técnicas.

Noriega (2014), por su parte, concluye que la gestión por procesos representa un valor del conocimiento, y resalta que organizar, divulgar, usar y medir el mapa de procesos es importante en la gestión de la administración pública, pues es una herramienta que está orientada a mejorar los resultados de una empresa a partir de una formulación teórica y epistémica del tema. Asimismo, Serrano y Ortíz (2012) consideran que permite perfeccionar los procesos en el ámbito hospitalario, focalizar su acción en la satisfacción del usuario teniendo en cuenta la eficiencia, pertinencia, flexibilidad, eficacia y buenas prácticas de gestión; sin embargo, se evidencia que aún existe desconocimiento de metodologías para llevar a cabo tal enfoque. Por otro lado, Orellana (2020) y Orellana et al. (2019), utilizando el Análisis de Modos de fallas y efectos (FMEA) y el análisis semanal de errores y de indicadores, reconocieron algunas acciones preventivas para mejorar la seguridad del paciente a través del monitoreo de los resultados del proceso y participación de las personas responsables de cada subproceso; consolidando una cultura de excelencia al reconocer los mecanismos de la gestión por procesos como una herramienta de gestión participativa.

Con relación al desempeño y a la aplicación de herramientas conceptuales para desarrollar el enfoque de gestión por procesos, un artículo menciona que el desconocimiento de metodologías, falencias en el enfoque y estrategias no claras del personal son factores que influyen en el buen funcionamiento, eficiencia, flexibilidad y eficacia en los resultados de las instituciones prestadoras de servicios de salud (Mallar, 2010). Asimismo, Matabajoy-Montilla et al. (2018), en un estudio sobre los procesos de desarrollo del talento humano en el sector salud, encontraron diferencias estadísticamente significativas en las categorías de capacitación, calidad de vida laboral, salud laboral, clima organizacional y evaluación de desempeño, lo cual podría influir en la implementación de la gestión por procesos.

Otro aspecto que tiene relación con la gestión por procesos en el ámbito hospitalario es la gestión de la calidad. De acuerdo con Delgado-Moreno y Rueda (2019), Rodríguez-Quezada (2014), Orellana (2018) y Serrano y Ortíz (2012), existen unos principios relevantes que deben ser considerados, como la satisfacción del cliente, el liderazgo, la gestión del talento humano, la mejora continua y las relaciones con proveedores. Con relación a la calidad de los procesos, Delgado-Moreno y Rueda (2019) y Matalonga y Rivedieu (2015) sugieren que la Norma ISO 9001 de 2008 debe ser articulada obligatoriamente en la gestión por procesos, pues tiene como propósito establecer las bases para la mejora de los procesos en el sistema de la empresa, convirtiéndose, por tanto, en una herramienta que permite una medición objetiva, estandarizada y con un enfoque de mejora.

De acuerdo con la matriz documental, se encontró que 9 artículos focalizan la parte teórica de la gestión por procesos en el sector salud. Entre algunos estudios está el de Alarcón y Sánchez (2018), que considera que el mapa de proceso está orientado a los resultados de una institución, y, por ende, puede asumirse como un modelo de gestión para la administración pública. Otros estudios resaltan que la gestión por procesos permite la evaluación de criterios estratégicos, procesos centrales, desempeño e impacto del personal técnico científico, y para caracterizar el conocimiento involucrado en los procesos centrales de una institución de salud (Ortiz-Barrios y Felizzola-Jiménez, 2016). A su vez, León-Ramentol et al. (2018) reconocen que los procesos hacen parte del sistema de calidad y que su implementación beneficia la optimización de los recursos y mejora la comunicación interna y la imagen externa de la organización. Por su parte, Llanes-Font et al. (2014), en una revisión de la literatura especializada sobre el tema, reconocen que la gestión por procesos ofrece una mirada sistémica estructural funcional, que hace posible analizar las cualidades de la gestión integrada y falencias del proceso; estos autores concluyen que el enfoque sistémico permite gestionar los requisitos exigidos por las normativas nacionales, comprender las interacciones de los actores responsables de los procesos y la gestión de falencias o necesidades. En el caso de Argentina, por ejemplo, la gestión por procesos centra la atención en las actividades de la organización de salud, la cual, al ser aplicada, mejora el rendimiento, optimiza los procesos, y, por ende, se convierte en una herramienta de gestión adecuada para el momento actual, constituyéndose en una estrategia adecuada para la obtención de resultados cada vez mejores en el ámbito de la salud (Mallar, 2010).

Discusión

Este estudio buscó identificar el estado actual de la producción bibliográfica relacionada con la gestión por procesos en los servicios de salud, a partir de la revisión de artículos publicados en tres de las más importantes bases de datos de Latinoamérica. Al respecto, se puede sugerir que su estudio y el aporte al cuerpo de conocimiento es escaso y limitado. Asimismo, se reconoce que la gestión por procesos se constituye en una de las herramientas más utilizadas para mejorar los servicios de salud en los países latinoamericanos, especialmente en países como Cuba, Argentina, Ecuador y Chile. Se observa que

su implementación hace posible que la oferta de servicios sea coherente con la misión y visión de las instituciones hospitalarias, las cuales requieren dinamizarse y actualizarse según las demandas actuales. En la revisión se resalta que la gestión por procesos beneficia la implementación de un sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9000 en procura de la mejora continua de las organizaciones, mediante la identificación de procesos articulados a la estructura ya establecida.

Los resultados de investigaciones realizadas en Cuba, Argentina, Ecuador y Chile dan cuenta de la relación de la gestión por procesos en el ámbito hospitalario y la calidad en la prestación de servicios de salud; por ejemplo, para Hernández et al. (2013), la inserción de la gestión por procesos en el entorno hospitalario genera beneficios en el comportamiento de indicadores. Otros estudios reconocen el valor de esta metodología en la administración pública en el sector salud (Alarcón y Sánchez, 2018; Hernández-Nariño et al., 2014), pues son una vía eficaz para elevar los resultados y, por ende, mejorar la seguridad de los pacientes. De igual manera, la revisión refleja varias experiencias en nuevas alternativas de gestión en salud, tanto de procesos específicos, como en el ámbito organizativo. En este sentido, autores como Pérez et al. (2018) afirman que las investigaciones sobre la variabilidad en procesos de salud son relevantes, pues los métodos y herramientas de análisis de datos cobran cada vez más valor y son fundamentales en la gestión de los servicios.

Dentro de los beneficios se puede resaltar que la gestión por procesos es una estrategia sugerida para focalizar mejoras en la satisfacción del usuario a partir de la búsqueda de soluciones que tengan en cuenta aquellos elementos influyentes en el buen funcionamiento de una organización, como la eficiencia, la flexibilidad y la eficacia en la atención (Serrano y Ortiz, 2012), esto gracias a que facilita la delimitación de los procedimientos e la implementación de la gestión, que potencializan la mejora de los procesos en el entorno hospitalario (Rodríguez-Quezada, 2014).

Otro aspecto a notar recae sobre las variables que se deben considerar en la gestión por procesos en salud. Sobre este punto se observó que varios estudios mencionan que las instituciones prestadoras de servicios de salud reconocen que los indicadores de satisfacción del paciente y del usuario no solo impactan en los resultados en la atención, sino también en la enseñanza y educación de estos, lo cual redundará en la calidad y en la generación de nuevo conocimiento. Además, cabe resaltar que la gestión por procesos favorece la disminución de costos operativos, la reducción de inventarios, una mejor logística, mayores rentabilidades en operaciones, entre otros aspectos (Correa-Martínez y Valiente-Sandó, 2012; ISOTools, 2018).

Respecto al avance del cuerpo teórico-práctico sobre la gestión por procesos en Latinoamérica, aunque sea escaso todavía, se viene configurando en beneficio de los programas y proyectos regionales, ya que se mencionan diferentes experiencias significativas en apoyo con la Norma ISO (ISOTools, 2018); asimismo, se reconoce que hay un esfuerzo por articularse conjuntamente con la normatividad de la seguridad social en salud propia de cada país latinoamericano (Serrano y Ortiz, 2012). Además, se reconoce que la gestión por pro-

cesos se sincroniza con la gestión de la calidad y que asume como principios la satisfacción del cliente, el liderazgo y la gestión del talento humano.

Complementariamente, dentro de las herramientas para la evaluación de la gestión por procesos se mencionan: entrevistas, encuestas, análisis de campos de fuerza, grupos focales, diagrama de causa-efecto y el método de estudio de caso; todas ellas para contribuir en la planificación, el control y la gestión de los recursos. En este sentido, hay falencias para detectar y reducir la variabilidad en los procesos articulados, sugiriendo la necesidad de incluir herramientas cuantitativas que hagan posible comprender de mejor manera el sector hospitalario y la toma de decisiones al respecto (Orellana, 2020).

Para Colombia, se reconoce que el Sistema General de Seguridad Social en Salud establece la prestación de servicios con calidad, razón por la cual el Ministerio de Protección Social ha diseñado un modelo de auditoría para las IPS, en busca del mejoramiento de la calidad, a través del ciclo: planear, hacer, verificar, actuar. Este proceso se fundamenta en dos pilares relacionados directamente con la gestión por procesos: el mejoramiento continuo y la atención centrada en el cliente (Serrano y Ortíz, 2012). Es necesario resaltar que un factor importante en la prestación de los servicios de salud es la garantía de equidad, eficacia, efectividad y eficiencia, como valor agregado en la prestación del servicio (Forrellat, 2014). Es oportuno mencionar que, en Colombia, diversas entidades prestadoras de servicios de salud han implementado el sistema de gestión de calidad basado en el cumplimiento de la Norma ISO 9000: 2015 (ISOTools, 2018). Con corte a mayo del año 2020, un total de 51 instituciones prestadoras de servicios de salud lo implementaron para promover la calidad de la atención en salud y ofrecer servicios equitativos con óptimos niveles profesionales para una adecuada adhesión y satisfacción del usuario, bajo los lineamientos del Ministerio de la Protección Social. Esta experiencia refiere que los estándares del sistema deben ser ajustados de manera gradual, de tal forma que el país incremente el nivel global de la calidad en los servicios de salud (Sobrinho et al., 2015). Por lo tanto, la certificación en ISO 9001 representa beneficios en diferentes aspectos como la planeación, el liderazgo y la calidad (Delgado-Moreno y Rueda, 2019).

Un hallazgo importante en esta revisión es que los estudios presentan variedad de objetivos que abordan el tema de la calidad y la gestión por procesos. Se alude, además, que el manejo e implementación de la norma de gestión, los fundamentos teóricos sobre la gestión de calidad y los procesos de cambio organizacional, se convierten en aspectos problemáticos para los hospitales; esto sugiere que un problema sensible de las instituciones es que no focalizan, como acción estratégica, el determinar la idoneidad de sus procesos para tener una mejor proyección de resultados para cada área. Al respecto, es importante resaltar que la gestión por procesos beneficia un enfoque de liderazgo gerencial, que posibilita sistematizar y medir actividades, proceso considerado como un indicador mundial que, por lo general, se evalúa a través de instrumentos validados internacionalmente, entre ellos el SERVQUAL (*Service Quality Scale*) (Parasuraman et al., 1988). Este instrumento permite conocer las expectativas y percepciones del usuario para promover planes, programas o proyectos para mejorar la gestión hospitalaria (Arbeláez-Rodríguez y Mendoza, 2017).

Un aspecto a resaltar es que la presente revisión permite vislumbrar un potencial escenario de desarrollo de la psicología organizacional, pues conceptos como liderazgo, gestión del talento humano, vida y salud laboral, gestión del riesgo, empoderamiento, entre otros, aparecen referenciados en la gestión por procesos. Al respecto, se reconocen estudios que subrayan esta conexión, pues la gestión por procesos favorece la visualización y relevancia del factor humano en los aspectos relacionados con los componentes administrativos, gerenciales y organizacionales, especialmente en el sector educativo y de la salud (Ramos-Cornejo et al., 2022; Wilhelmy y Köhler, 2021). De igual manera, los hallazgos sugieren que es necesario trabajar en la articulación de miradas investigativas empírico-analíticas, hermenéuticas y crítico-sociales que, ligadas a modelos holísticos de desarrollo y manejo del conocimiento administrativo y organizacional, puedan ofrecer un significativo aporte al cuerpo teórico de conocimiento, métodos y estrategias orientadas al mejoramiento de la oferta de servicios y a los productos (Dunwoodie et al., 2022).

Así pues, aquí se da cuenta de que la mayoría de los esfuerzos relacionados con la gestión por procesos en los servicios de salud de Latinoamérica se enfocan hacia la caracterización y descripción de experiencias particulares, siendo necesario avanzar en la implementación de programas y, especialmente, en la búsqueda de planteamientos referidos a lineamientos y marcos generales de acción, que pueden configurarse a partir de la sistematización y divulgación de las mismas. Pese al escaso aporte al tema, se reconoce experiencias significativas en todos los países; resalta un mayor impacto positivo en el incremento de los indicadores de efectividad y eficiencia en la gestión de los servicios públicos. Estas experiencias positivas reconocidas destacan que gran parte de los buenos resultados se han dado gracias a la articulación sinérgica entre personas, procesos y tecnologías, en procura de la satisfacción de los ciudadanos, la agilidad y flexibilidad en los ajustes administrativos, la estandarización y automatización de algunos procesos (Alarcón y Sánchez, 2018).

Finalmente, la revisión bibliográfica permitió delimitar algunas definiciones que se relacionan con la gestión por procesos y que actúan de manera sinérgica y complementaria. Esta delimitación quizás sea oportuna para aclarar la red semántica del concepto y ofrecer claridad respecto al tema. a) *Proceso*: es una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para obtener un resultado / respuesta / salida (output) a un usuario, a partir de la optimización de determinados recursos (entradas / input) (Fajardo-Ortiz y Robledo, 2018; Quesada, 2016). b) *Atención en salud*: agrupa la práctica en conjunto de procesos a través de los cuales se hace efectiva las prestaciones y cuidados de salud a un individuo, un grupo familiar, una comunidad o grupo poblacional (Céspedes et al., 2019; Hernández et al., 2014). c) *Control y aseguramiento de la calidad*: es un proceso-herramienta que garantiza el cumplimiento de los estándares, regulaciones, reglas y especificaciones en la oferta de servicios de salud; y que, desde la mirada sistémica, y a través del desarrollo de planes de gestión de calidad, métricas e indicadores para la gestión, hace posible la aplicación de intervenciones preventivas y correctivas para un mejor servicio (Beltrán et al., 2018; Forrellat, 2014). d) *Evaluación de procesos*: es un procedimiento que permite identificar tres problemas con el funcionamiento de una gestión en particular: focalización, diseño y administración. En este sentido, la evaluación de procesos, de acuerdo con Herrera (2009), permite detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la estructura y funciona-

miento de los programas, aportando elementos para determinar estrategias que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan el diseño de los mismos. e) *Medición de procesos*: es una actividad que consiste en valorar el grado de cumplimiento de objetivos, acciones o procedimientos, a partir de un instrumento o estándar establecido y validado; esto permite ajustar las acciones que desarrolla una entidad o empresa para lograr el mejoramiento de un servicio. Mediante una medición de procesos, las empresas o entidades pueden: reconocer y determinar el estado actual de su oferta o servicio, identificar fortalezas y debilidades en la oferta de servicios, y proyectar y planear soluciones probables a problemas actuales o futuros, que impiden el adecuado funcionamiento de un sistema (Mallar, 2010).

Es pertinente resaltar que el principal obstáculo, de acuerdo a la revisión en los países latinoamericanos, es la variabilidad de los diferentes contextos, ya que frecuentemente la implementación de la gestión por procesos se enfrenta a entornos cambiantes que pueden impactar negativamente sobre la planificación, la gestión, el control de los recursos y, principalmente, sobre la calidad de los servicios. Es por esta razón que las instituciones deben implementar tecnologías y metodologías innovadoras que aprovechen la información contenida en los sistemas de salud, lo que contribuiría a una correcta toma de decisiones y a la mejora continua, derivada de la eficiente gestión de los procesos (Hernández et al., 2014). Se reconoce la necesidad de abordar la gestión por procesos desde una mirada multidimensional, especialmente dirigida al empoderamiento desde el talento humano; también se contempla la necesidad de incluir metodologías cuantitativas que, eventualmente, podrían hacer posible el uso de *softwares* específicos en la implementación y evaluación de los procesos en el sector hospitalario.

Las limitaciones del presente estudio se relacionan con la decisión de consultar solo tres bases de datos, por poseer un enfoque bibliométrico y que se configuró un análisis categorial amplio para poder delimitar de manera general y aproximada el estado actual. Las líneas futuras de investigación deben estar enfocadas en incluir otras bases de datos, incluir literatura gris como trabajos de grado, y la posibilidad de comparar los hallazgos con otras regiones y países del mundo.

Referencias

- Alarcón, B. y Sánchez V. (2018). Aproximación a la gestión de procesos en la administración pública local en Cuba: análisis conceptual y procedimiento. *Economía y Desarrollo*, 159(1), 198-215. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842018000100013
- Amaya, P., Félix, P., Rojas, V., y Diaz, T. (2020). Gestión de la calidad: un estudio desde sus principios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 632-647. <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559014/29063559014.pdf>
- Arbeláez-Rodríguez, G. y Mendoza, P. (2017). Relación entre gestión del director y satisfacción del usuario externo en centros de salud de un distrito del Ecuador. *Anales de la Facultad de Medicina*, 78(2), 154-160. <http://dx.doi.org/10.15381/anales.v78i2.13197>

- Arrieta, L., Cabra, G., y Martínez, S. (2021). Estrategias de implementación de sistemas de gestión del riesgo para las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) en Colombia. *Panorama Económico*, 29(1), 24-47. <https://dx.doi.org/10.32997/pe-2021-3642>
- Artaza, O., Márquez, H., y Williams, G. (2020) Calidad en salud, personas y comunidades. *Sistemas y Servicios de Salud*, 188-269. https://repositorio.udla.cl/xmlui/bitstream/handle/udla/936/Sistemas_y_servicios_de_salud_Ediciones_UACh%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=188
- Beltrán, G., Vega, D., Sarduy, P., y Santandreu, U. (2018). Gestión por procesos en los servicios de salud y el trabajo en equipo: consideraciones metodológicas. *Edumecentro*, 10(1), 236-242. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2077-28742018000100017&script=sci_arttext&tlng=en
- Contreras, V. y Medina-Giacomozzi, A. (2018). Diseño de procesos para reducir tiempo en lista de espera traumatológica no garantizada, Hospital Público Chileno. *Revista Médica de Risaralda*, 24(1), 43-48. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-06672018000100008
- Correa-Martínez, A. y Valiente-Sandó, P. (2012). La Gestión de procesos en la evaluación institucional del Hospital Militar de Holguín, como sede universitaria. *Ciencias Holguín*, 18(1), 1-15. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181522730003.pdf>
- Céspedes, Q., Agüero, M., Roca, S., y Cuadra, B. Y. (2019) Evaluación de la calidad de los procesos analíticos en un laboratorio clínico mediante el cálculo del error total y la métrica seis sigma. *MediSan*, 23(03), 495-508. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=88537>
- D'Empaire, G. (2010). Calidad de atención médica y principios éticos. *Acta Bioethica*, 16(2), 124-132. <http://dx.doi.org/10.4067/S1726-569X2010000200004>
- Delgado-Moreno, F. y Rueda, F. (2019). A medição da qualidade através de níveis Sigma para monitorar o melhoramento de processos organizacionais controlados por ISO 9001. *Revista EIA*, 16(31), 225-239. <http://www.scielo.org.co/pdf/eia/v16n31/1794-1237-eia-16-31-225.pdf>
- Díaz, R., López, S., Lauzán, O., Mariño, C., y García, M. (2022). Transformación integral del sistema de salud de la República Democrática de Timor Leste (2013-2016). *Horizonte sanitario*, 21(1), 1-8.
- Donabedian, A. (1980). *Explorations in quality assessment and monitoring: the definition of quality and approaches to its assessment*. Philpapers. <https://philpapers.org/rec/DONEIQ>
- Dunwoodie, K., Macaulay, L., y Newman, A. (2022). Qualitative interviewing in the field of work and organisational psychology: Benefits, challenges and guidelines for researchers and reviewers. *Applied Psychology*, 1-27. <http://dx.doi.org/10.1111/apps.12414>
- Fajardo-Ortiz, G. y Robledo, H. (2018). Gestión de la atención médica, herramienta fundamental para los médicos residentes. *Cirugía y Cirujanos*, 86(1), 71-78. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=82341>
- Forrellat, B. (2014). Calidad en los servicios de salud: un reto ineludible. *Revista cubana de hematología, inmunología y hemoterapia*, 30(2), 179-183. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-02892014000200011&script=sci_arttext&tlng=en
- Franch, L. y Guerra, B. (2016). Las normas ISO 9000: una mirada desde la gestión del conocimiento, la información, innovación y el aprendizaje organizacional. *Cofin Habana*, 10(2), 29-54. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200002
- García, A. (2019). Diagnóstico de la variabilidad de los procesos hospitalarios en Cuba. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45(3), 1-23. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662019000300013
- García, G. y Dante, G. (2014). Auditoría del conocimiento orientada a procesos principales en un área biomédica. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, 25(3), 303-316. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=50755>

- Gómez-Luna, E., Fernando-Navas, D., Aponte-Mayor, G., y Betancourt-Buitrago, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dyna*, 81(184), 158-163.
<http://dx.doi.org/10.15446/dyna.v81n184.37066>
- Guerrero, L. y Urteaga, P. (2017). Aplicando la gestión por procesos en el sector salud del Perú. *Revista de la Academia Peruana de Salud*, 24(1), 34-48. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4156.pdf>
- Hernández-Nariño, A., Delgado-Landa, A., Marqués-León, M., Nogueira-Rivera, D., Medina-León, A., y Negrín-Sosa, E. (2016). Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud. *Gerencia y Políticas de Salud*, 15(31), 66-87.
<http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-31.ggpp>
- Hernández, N., Garay, C., Sherwood, I., Rodríguez, C., Castañeda, F., y de León, R. (2017). Gestión por procesos en la Ciencia e Innovación Tecnológica en Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas. *Archivo Médico Camagüey*, 21(6), 717-728.
<https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=78845>
- Hernández, N., Nogueira, D., Medina, A., y Marqués, M. (2013). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias: concepción metodológica y práctica. *Revista de Administração (São Paulo)*, 48(4), 739-756. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716303053>
- Hernández, N., Manrique, A., Manrique, A., Medina, L., y Nogueira, R. (2018). La gestión por procesos, una vía para mejorar la calidad de vida en un hogar de ancianos. *Revista Médica Electrónica*, 40(2), 258-269.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1684-18242018000200003&script=sci_arttext&tlng=pt
- Hernández, N., Medina, L. y Nogueira, R. (2009). Criterios para la elaboración de mapas de procesos. Particularidades para los servicios hospitalarios. *Ingeniería Industrial*, 30(2).
<https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/250/241>
- Hernández-Nariño, A., Medina-León, A., Nogueira-Rivera, D., Negrín-Sosa, E., y Marqués-León, M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. *Dyna*, 81(184), 193-200.
<https://www.redalyc.org/pdf/496/49630405027.pdf>
- Hernández, N., Medina, L., Nogueira, R., y Marqués, L. (2014). Mejora y perfeccionamiento de procesos hospitalarios. Propuesta de un algoritmo para su aplicación. *Avanzada Científica*, 12(1), 1-12.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5074415>
- Herrera, R. (2009). La evaluación de impacto y la evaluación de proceso en un sistema general de evaluación. Introducción al tema mediante un estudio de caso: el programa tortilla. *Cuadernos de economía*, 28(51), 125-174. <http://www.scielo.org.co/pdf/ceco/v28n51/v28n51a06.pdf>
- ISOTools (2018, noviembre 28). *Norma ISO 31000: El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones*. <https://www.isotools.us/pdfs-pro/ebook-iso-31000-gestion-riesgos-organizaciones.pdf>
- León-Ramentol, C., Menéndez-Cabezas, A., Rodríguez-Socarrás, I., López-Estrada, B., García-González, M., y Fernández-Torres, S. (2018). Importancia de un sistema de gestión de la calidad en la Universidad de Ciencias Médicas. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 22(6), 843-857.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1025-02552018000600843&script=sci_arttext&tlng=en
- López, J. y Martínez, D. (2021). *La gestión por procesos en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud en Colombia: Un recorrido desde sus inicios, hasta su implementación en la actualidad*. Universidad de Antioquia. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/26097>
- Llanes-Font, M., Isaac-Godínez, C., Moreno-Pino, M., y García-Vidal, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 255-264.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s1815-59362014000300002&script=sci_arttext&tlng=pt

- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro*, 13(1), 1-22. <https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/567>
- Matabajoy-Montilla, J., Matabachoy-Tulcán, S., y Obando-Guerrero, L. (2018). Procesos de desarrollo del talento humano en una clínica de especialidades de Pasto, Colombia. *Universidad y salud*, 20(1), 26-36. <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/usalud/article/download/3555/html?inline=1>
- Matalonga, S. y Rivedieu, G. (2015). AGIS: hacia una herramienta basada en ISO9001 para la medición de procesos ágiles. *Computación y Sistemas*, 19(1), 163-175. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-55462015000100012&script=sci_abstract
- Medina, G. (2006). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Ministerio de Salud y Protección Social (2019, noviembre 26). Resolución 3100 de 2019. Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de los servicios de salud y se adopta el Manual de Inscripción de Prestadores y Habilitación de Servicios de Salud.
- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., y Stewart, L. (2016). Ítems de referencia para publicar Protocolos de Revisiones Sistemáticas y Metaanálisis: Declaración PRISMA-P 2015. *Revista Española de Nutrición Humana y Dietética*, 20(2), 148-160. <https://dx.doi.org/10.14306/renhyd.20.2.223>
- Moher, D., Stewart, L., y Shekelle, P. (2012). Establishing a new journal for systematic review products. *Systematic reviews*, 1(1), 1-3. <https://systematicreviewsjournal.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/2046-4053-1-1.pdf>
- Noriega, B. (2014). Evaluación con enfoque de procesos como alternativa para el mejoramiento de la calidad en el control del *Aedes aegypti*. *Revista Cubana de Salud Pública*, 40, 388-396. <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/263>
- Orellana, G. (2018). Integración de técnicas de Minería de procesos para la detección de la variabilidad en procesos hospitalarios desde sistemas automatizados. *Revista Cubana de Informática Médica*, 10(2), 1-10. <http://www.revinformatica.sld.cu/index.php/rcim/article/view/308>
- Orellana, G. (2020). Diagnóstico de la variabilidad de los procesos hospitalarios en Cuba. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45, e1339. <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubsalpub/csp-2019/csp193m.pdf>
- Orellana, A., Davila, C. y Leon, I. (2019). Detection of bottlenecks in hospital processes from the XAVIA HIS system using process mining. *IEEE Latin America Transactions*, 17(01), 18-25. <https://dx.doi.org/10.1109/TLA.2019.8826690>
- Orellana, G., Pérez, A. y Estrada, S. (2018). Análisis de procesos hospitalarios desde la perspectiva de tiempo utilizando minería de procesos. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 12(1), 130-146. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2227-18992018000100010
- Ortiz-Barríos, M. y Felizzola-Jiménez, H. (2016). Diagnóstico de problemáticas asistenciales en clínicas y hospitales de Barranquilla. *Revista de salud pública*, 18, 592-604. <http://dx.doi.org/10.15446/rsap.v18n4.43521>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. <https://psycnet.apa.org/record/1989-10632-001>
- Parra, F., Visbal, F., Ethel, D., y Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 36(1), 155-170. <http://www.scielo.org.ar/pdf/interd/v36n1/v36n1a11.pdf>

- Pérez, L. (2007). La necesaria reforma de los Sistemas de Salud en América Latina. *Gaceta laboral*, 13(1), 43-57. <https://www.redalyc.org/pdf/336/33613103.pdf>
- Pérez, P., Orlandoni, M., Ramoni, P., y Valbuena V. (2018). Percepción de la calidad en la prestación de servicios de salud con un enfoque seis sigma. *Revista Cubana de Salud Pública*, 44, 325-343. <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/838>
- Puche, N., Velásquez, M., Núñez, Y., y Rangel, H. (2021). Sistemas de Gestión de la Calidad: una visión general desde sus inicios hasta la actualidad. *Tekhné*, 24(1), 12-23. <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/tekhne/article/view/4858>
- Quesada, E. (2016). *Gestión por procesos en las instituciones de salud*. Instituto de Salud Pública y Gestión Sanitaria de Argentina. <https://isg.org.ar/gestion-por-procesos-en-las-instituciones-de-salud/>
- Ramos-Cornejo, J. J., García-Rugel, A. y Ramírez-Vidarte, F. (2022). La gestión por procesos, predictor de la administración de recursos humanos para el servicio educativo. *Revista Científica FIPCAEC*, 7(1), 393-411. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/528>
- Rodríguez-Quezada, M. (2014). Manejo de herramientas de gestión y percepción del cuidado de Enfermería en hospitales de Chachapoyas, Perú. *Enfermería universitaria*, 11(1), 3-10. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=59136>
- Riaño-Casallas, M. I. y García-Ubaque, J. (2016). Gestión estratégica para hospitales universitarios. *Revista de la Facultad de Medicina*, 64(4), 615-620. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v64n4.54816>
- Ruiz, L. P., Martínez, H., y Alcalde, E. J. (2006). Gestión de procesos en el Hospital Universitario 12 de Octubre. *Revista de Administración Sanitaria Siglo XXI*, 239-249. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/ibc-047609>
- Sánchez, F. C. (1999). La gestión de enfermería. Un proceso de formación y capacitación. *Revista Enfermería del Instituto Mexicano de Seguro Social*, 7(2), 121-125. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-970510>
- Serrano, G., L. y Ortiz, P. (2012). Caracterización del Nivel de desempeño en la Gestión por Procesos en IPS-Clínicas y Hospitales de Bucaramanga y Amb. *Dyna*, 79(175), 15-23. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/25928>
- Sobrinho, F. M., Ribeiro, H., Alves, M., Manzo, B. y Nunes, S. (2015). Rendimiento en el proceso de acreditación de hospitales públicos de Minas Gerais/Brasil: influencias para la calidad asistencial. *Enfermería Global*, 14(37), 286-297. <https://scielo.isciii.es/pdf/eg/v14n37/administracion2.pdf>
- Torres, N., Malta, C., Zapata, C., y Aburto, V. (2015). Metodología de gestión de riesgo para procesos en una institución de salud previsual. *Universidad, ciencia y tecnología*, 19(75), 98-109. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-48212015000200004&script=sci_arttext&tIing=en
- Wilhelmy, A. y Köhler, T. (2021). Qualitative research in work and organizational psychology journals: Practices and future opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 161-185. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2009457>