

La Gestión por Procesos como técnica para el éxito de las organizaciones

Msc.Martha Marrero Araújo (I), Msc. Julián Domínguez Montalvo (II),
Msc.Bleittys Fajardo Soto (III)

I. Escuela Nacional de Salud Pública. Profesor Auxiliar. Email: marrero@ensap.sld.cu

II. Directivo Cayo Largo del Sur

III. Universidad de la Isla de la Juventud. Profesor Auxiliar.

Email: bfajardo@cuij.edu.cu

RESUMEN

Introducción: El trabajo se enmarca dentro de la gestión por procesos, técnica que brinda múltiples ventajas en la dirección de las organizaciones, en Cuba su aplicación constituye un reto para la actualización del modelo económico y el cumplimiento de las exigencias de la aplicación de la Resolución no. 60/11 de la Contraloría General de la República. **Objetivo:** el artículo pretende fundamentar teóricamente la gestión por procesos como un elemento clave para lograr el éxito organizacional. **Método:** se utilizó fundamentalmente la revisión bibliográfica y los métodos teóricos para revelar las relaciones esenciales de la gestión por procesos. **Resultados.** Se exponen conceptos actualizados, clasificación, premisas básicas y relaciones de esta categoría. **Conclusiones:** aporta información de utilidad para el personal directivo que refiere la aplicación de la gestión por procesos, sus generalidades, importancia para la identificación y solución de los problemas, el control continuo sobre los procesos individuales y el propio sistema de procesos, así como su relación con la gestión de la calidad, de manera que resalta la incidencia de esta técnica en el éxito de las organizaciones.

Palabras clave: *Gestión por procesos*, Gestión de Calidad, Enfoque por Procesos.

ABSTRACT

Introduction: the work is part of the process management, a technique that offers many advantages in the management of organizations in Cuba its implementation is challenging for updating the economic model and compliance with the requirements of the implementation of Resolution not. 60/11 of the General Comptroller of the Republic. Objective: This article attempts to theoretically process management as a key element in achieving organizational success. Method: mainly used the literature review and theoretical methods to reveal the essential relationships of process management. Results. It presents current concepts, classification, basic assumptions and relationships in this category. Conclusions: provides useful information for managers who referred the application of process management, its generalities, importance to identifying and solving problems, continuous monitoring of individual processes and the system of processes and their relating to the quality management, so that the impact stresses of this technique in the success of the organization.

Key words: Process Management, Quality Management, Process Approach.

INTRODUCCIÓN

En la administración actual la gestión por procesos constituye un reto para todas las organizaciones dada las circunstancias actuales del mercado donde la competitividad rige en el éxito o fracaso de los negocios.

De manera muy particular en Cuba la aplicación de la gestión por procesos es una necesidad durante la actualización del modelo económico y el cumplimiento de las exigencias de la aplicación de la Resolución no. 60/11 de la Contraloría General de la República, la que en su artículo 3 plantea: "el control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas sobre el control interno".¹

Ante este escenario en el sector salud se puede lograr con la aplicación del enfoque de dirección por procesos el cumplimiento de estas exigencias y en especial, en el lineamiento 34, referido a las unidades presupuestadas, que plantea: "se diseñará el sistema de dirección que regirá el funcionamiento organizativo, económico y de control de las unidades presupuestadas, simplificando su contabilidad"²

Respecto a la importancia de su aplicación el Dr. Carnota explica: "estudiar los procesos se ha convertido en una de las vías más exitosas para lograr mejoras importantes en la efectividad y en la eficiencia de las organizaciones, elevar la calidad de sus productos o servicios, reducir fatiga y el agotamiento de sus trabajadores y hacer un empleo óptimo de recursos humanos, financieros, materiales informativos y de tiempo."³

Por lo que una organización bien estructurada, donde se implemente la dirección de acuerdo a los procesos productivos, facilitaría no solo este control económico, si no además de los recursos materiales que se dispone y del capital humano.

La inmediatez de organizar las instituciones por procesos, en muchos casos está asociada, entre otros factores, al dominio por parte de los directivos de los elementos básicos de esta técnica, cuestión necesaria a profundizar en la superación actual de directivos del sector salud, entre otros sectores, para desarrollar esta práctica.

El presente artículo constituye una contribución a la solución de esta problemática, pues el mismo tiene como objetivo fundamentar teóricamente la gestión por procesos, como un elemento clave para lograr el éxito organizacional, donde de manera breve pero didáctica se refiere la aplicación de la gestión por procesos como elemento importante en las organizaciones, útil para el personal directivo y otros profesionales vinculados a procesos específicos en su quehacer diario.

MÉTODO

Para este artículo se realizó una revisión bibliográfica y documental y fueron seleccionados **aquellos documentos que informasen sobre la gestión por procesos y su rol en las organizaciones**. La información fue procesada en el procesador de texto de Microsoft Word 2007. Los resultados se expresan fundamentalmente en forma narrativa.

DESARROLLO

La gestión de procesos. Generalidades

Las normas ISO 9000 son un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés), representan el marco hacia la mejora del desempeño del Sistema de Gestión de Calidad de una organización. Se presentan ocho principios fundamentales, uno de ellos se refiere al **Enfoque por Procesos**, el cual plantea que un *"resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso."*⁴

Este nuevo enfoque propuesto en su aplicación debe basarse en el previo conocimiento del enfoque existente o tradicional y sobre este aspecto Penélope Acevedo Plantea: «el enfoque ya existente o tradicional se basa en la mejora individual de unidades, cargos, áreas, funciones, etc. "Añade que por su parte «el enfoque más moderno (o por procesos) se basa en localizar el esfuerzo en la mejora de un conjunto integrado de unidades, cargos, áreas, funciones de una manera integral."»⁵

Hoy en día, las técnicas más actualizadas en gestión reservan un lugar especial a los conceptos de actividad y de procesos. El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales respondan a su estrategia, misión y objetivos.

Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los recursos y los procesos que la integran. Un resultado deseado se alcanza con más eficiencia cuando sus actividades y recursos relacionados, son manejados como procesos.

El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como la rápida solución de los mismos, la que se puede realizar sin la necesidad de mejorar el resto de los procesos.

De manera que, la modificación o cambio de un proceso, no lleva aparejada la modificación o cambio del resto de los procesos, pero sí sobre su resultado final, por lo que todos los procesos, han de cumplir con las expectativas y necesidades del resto de los procesos por estar integrados. La responsabilidad de la mejora de un proceso, corresponde a sus integrantes directos, pero siempre con la ayuda de toda la organización.

El enfoque basado en procesos exige una orientación a la mejora continua. Cuando en las organizaciones se trabaja de manera operativa en función del cumplimiento de metas, sin el estudio de manera detallada de cada uno de los elementos estructurales y sus posibles deficiencias, puede dar como resultado la aparición de procesos fuera de control, al no considerar las limitaciones inherentes al proceso, y por tanto genera ineficiencia e ineficacia y la correspondiente ausencia de calidad.

Con el enfoque basado en procesos resulta obvio el cumplimiento de las metas, pues presume de la correcta evaluación de los diferentes procesos de una organización y que son factibles de planificar, controlar y mejorar; y por tanto evaluarse la capacidad real y objetiva, para entregar una salida en función de sus entradas y de la forma en que se gestiona.

En ocasiones se trazan planes y estrategias sin haber evaluado la posibilidad de los procesos asociados para lograr esos fines. A veces por desconocimiento, por lo que resulta necesario entender el término proceso.

La noción de **proceso** halla su raíz en el término de origen latino *processus*; diversos autores han abordado la temática todos de una forma u otra coinciden con la definición del diccionario de la **Real Academia Española (RAE)** este concepto describe "la **acción de avanzar o ir para adelante**, al **paso del tiempo** y al **conjunto de etapas sucesivas** advertidas en un fenómeno natural o necesarias para concretar una operación artificial."⁶ Se enuncia concretamente el propósito o la razón de ser de un proceso a partir de un estado inicial y la existencia de un fin, explica además la existencia de varias etapas en su integración.

Mientras el Dr. Carnota especifica: "los procesos constituyen pasos, acciones, tareas, movimientos o gestiones que se suceden de una manera determinada y que van dirigidos a obtener un producto, un cambio, un documento, la construcción de un objeto, la mejora de la salud de un paciente o la producción de una obra artística..."³

Por su parte, la ISO 9000: 2000 ofrece una visión generalizada y aplicable a cualquier actividad, pues enuncia como "un proceso a toda aquella actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen

en resultados"'. El sistema por procesos, es más fácil de implementar, y más económico de mantener en correcto funcionamiento. Tiene la ventaja, de que aunque un proceso afecte al resto, resulta más sencillo para cambiar este o partes de la cadena, sin que el resto se vea afectado de forma negativa por la transformación.

En la norma de requisitos de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001, se define "un proceso como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas,"⁸ aquí se considera vital la responsabilidad de la dirección y las acciones de medición de mejora del proceso, con vistas a la satisfacción de los requisitos de los clientes tanto internos como externos.

Por otra parte, Amozarrain plantea: "la gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Esto se entiende 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".⁹

En consonancia con este criterio Carnota señala "Cada proceso tiene entradas, secuencia de pasos, salidas y ciclos de tiempo e involucra recursos humanos, equipos, instrumentos, materiales, métodos, medición y contexto."³

En la actualidad el enfoque y gestión de los procesos de acuerdo al criterio de varios autores es la base para entender la organización como un sistema, superar las contradicciones interdepartamentales y eliminar los problemas de diseño estructural como desbalances entre responsabilidad y autoridad, confusiones entre las líneas ejecutivas y funcionales, insuficiente manejo de estructuras paralelas, desproporciones entre áreas de dirección, exceso, defecto o redundancia de funciones, o sus agrupaciones erróneas al aplicar uno u otro criterio de departamentalización.

Para elevar la competitividad de las empresas se debe tomar en consideración dos aspectos fundamentales: el enfoque de la gestión en base a los procesos y la eliminación de los despilfarros derivados de dichos procesos, cuando estos no aportan valor añadido.

El análisis del valor añadido en los procesos se realiza mediante su descomposición en pasos o etapas y posteriormente, se debe realizar un estudio de cada una y se clasifican las actividades que aportan o no valor añadido para considerar su posible eliminación o mejoramiento.

Mientras mayor sea la capacidad del proceso para cumplir con los resultados deseados, más eficaz será. Los recursos utilizados son parte del precio para cumplir con los objetivos y metas deseadas. Cuanto menor sea la cantidad de recursos necesarios para lograr los objetivos y resultados, más eficiente será el proceso.

Para lograr el éxito con el enfoque en procesos resulta de vital importancia la correcta identificación de los mismos y la forma en que se interrelacionan entre sí.

La gestión por procesos. Clasificación

Dentro de la clasificación convencional de los procesos se encuentran los estratégicos, los fundamentales y los denominados de soporte. Los primeros son aquellos que

proporcionan directrices al resto de los procesos y generalmente son establecidos por la alta dirección u organismos superiores; mientras que los fundamentales son los esenciales relacionados con el cumplimiento de las metas u objetivos y misión de la organización y son los que crean valor para los clientes. Por último, se encuentran los de soporte, que dan apoyo y actúan como facilitadores de los procesos fundamentales.

Una vez identificados los diferentes tipos de procesos, estos se pueden representar gráficamente a través de un mapa de procesos a fin de hacer visible las interacciones existentes entre los mismos.

Toda organización tiene como propósito identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y de sus empleados, sus proveedores, propietarios, y la misma sociedad, en función de lograr una ventaja competitiva pero para funcionar de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Toda actividad que durante su ejecución utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de entradas (inputs) en salidas (outputs), se puede considerar como un proceso. En muchos casos la fase final o salida de un proceso constituye la entrada del siguiente proceso.

Se puede resumir que, todas las actividades de una organización pueden encaminarse como una cadena de proveedores y clientes. A partir de la máxima enunciada por Ishikawa de que «el proceso siguiente es su cliente», ⁽¹⁰⁾ de modo que un proceso puede adoptar las entradas a otro proceso (ser proveedor), y a la vez, ser cliente del proceso anterior.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión se puede denominar como "enfoque basado en procesos". Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre las relaciones e interacción entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos.

Por su parte Leticia Colín refiere como "beneficios claves"⁷ del enfoque basado en procesos:

1. Reducción de costos y tiempos mediante el uso eficaz de los recursos.
2. Resultados mejorados, coherentes y predecibles.
3. Permite que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas.

Posteriormente, afirma que "un enfoque de este tipo, cuando se utiliza en un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

1. La comprensión y el cumplimiento de los requisitos (del cliente),
2. La necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan,
3. La obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos, y
4. La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas."

Además se debe asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos, así como medir, realizar el seguimiento y analizar estos procesos, para finalmente implementar las acciones necesarias que permitan alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de esos procesos.

Para desarrollar el enfoque a procesos, se recomiendan los siguientes pasos:

1. Recolectar, analizar y determinar los requerimientos de los clientes, y de otras partes interesadas, así como asegurar el continuo entendimiento de sus requerimientos, necesidades y expectativas. Además de determinar los requerimientos para la gestión de la calidad.
2. La alta dirección debe decidir en qué mercado se quiere enfocar y desarrollar las políticas al respecto. A partir de esas políticas se deben establecer los objetivos para alcanzar los resultados deseados
3. Definir los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso, tales como recursos humanos, infraestructura, ambiente de trabajo, información, recursos financieros, naturales, etc.
4. Es importante que la organización identifique los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, así como determinar la secuencia e interacción de estos procesos, y los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos son eficaces.

Muchos autores han elaborado metodologías que facilitan la implementación de la gestión por procesos. La propuesta de Negrin Sosa nos parece que de manera general adecuada para aplicar en los distintos sectores. Inicialmente plantea, "se deberá lograr el compromiso efectivo de la dirección de la empresa como elemento rector de cualquier cambio y de los empleados como ejecutores directos y factor decisivo en la concreción del mejoramiento de los procesos".¹¹

Propone como las fases que integran la metodología para la implementación de la gestión por procesos Las siguientes.

1. Análisis externo e interno
2. Priorización de los procesos
3. Diagnóstico general de los procesos
4. Seleccionar de los procesos
5. Identificar Objetivos
6. Selección y formación del equipo de análisis de procesos.
7. Definir factores claves a medir

8. Establecer el patrón de comparación
9. Medir el desempeño del proceso.
10. Evaluar y seleccionar alternativas de mejora.
11. Establecer el plan de mejoras
12. Ejecutar el plan de mejoras

Considerando que esta metodología por su nivel de detalle, sencillez y explicación de cada una de las fases, permite lograr una aplicación exitosa de la gestión por procesos en cualquier unidad organizativa.

Premisas para la gestión por procesos

En la actualidad la gestión, sobre la base de los procesos internos constituye una de las premisas básicas para lograr la «Gestión de la Calidad Total», que busca la satisfacción de los clientes y es forma de manifestar el compromiso al suministrador.

Para responder a las necesidades de un entorno cambiante, tomando en consideración que los clientes piden a cada proveedor y a sus competidores nuevas soluciones con características derivadas de las novedades tecnológicas; se hace necesario cambiar «...las metas de las empresas y sus métodos de funcionamiento, o sea, sus procesos. Ya no se piensa que los procesos puedan diseñarse con una estructura ideal, que vaya a permanecer inmutable con los pasos de los años. Por el contrario, los procesos están permanentemente sometidos a revisiones (...). Por un lado, desde un punto de vista interno, todo proceso es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o disminución de defectos. ⁽¹²⁾»

Para que en una organización se pueda implantar correctamente la gestión por procesos, la empresa deberá invertir tiempo y esfuerzo, participación y formación. Debe tenerse en cuenta que toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo.

La norma de calidad ISO 9001: 2000 tiene en cuenta los criterios anteriormente planteados al estar basada en el modelo de procesos. Esta norma plantea que: «la empresa deberá definir y gestionar múltiples procesos interrelacionados conducentes a la prestación de servicios»; definiendo procesos como: "cualquier actividad que recibe inputs y los transforma en outputs"⁴

La gestión por procesos en los servicios de salud

En las instituciones de salud convergen numerosos tipos de actividades como pueden ser asistenciales, económico- administrativa, de mantenimiento y toda una serie de actividades de apoyo y servicio, con diversas características y complejidades. Por lo que una gestión por procesos bien estructurada y coordinada, permitirá un mejor aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y elevar la calidad asistencial

En la aplicación de la gestión por proceso según Paneque¹³ "es imprescindible tener en cuenta las siguientes premisas básicas durante toda la fase de diseño del proceso asistencial:

- centrarse en el ciudadano, es decir, incorporar las expectativas de los usuarios.
- garantizar la continuidad asistencial.
- incluir sólo aquellas actividades que sí aportan valor añadido.
- procurar la participación de todos los profesionales, asegurando su implicación y satisfacción.
- ser flexible, para adaptarse a nuevos requerimientos e incorporar mejoras.

En Cuba desde el año 1975 en la tesis del primer congreso del partido comunista se propone "Mejorar la organización del trabajo de los hospitales, policlínicos y otras unidades de salud, para optimizar el aprovechamiento de los recursos que se les entregan por la sociedad."¹⁴ Se manifiesta la intención de buscar técnicas de organización que permitan mejor aprovechamiento de los recursos y elevar la calidad asistencial.

En los servicios de salud en Cuba se trabaja por solucionar los problemas de salud desde una visión centrada en el paciente, en las personas que prestan los servicios, y en el proceso asistencial en sí mismo, mediante la utilización de procedimientos que suplan sus expectativas, lo cual es congruente con el enfoque de gestión por procesos y mejora de la de la calidad.

Pues, la aplicación del enfoque de procesos trae como resultado el bienestar conjunto del personal que participa en el proceso. Dicha técnica constituye un estímulo hacia el trabajo en equipos, que propicia la integración de conocimientos de las diferentes especialidades; identificación de los procesos clave y análisis del valor añadido; de manera general su aplicación en este sector permite la mejora de la calidad del servicio y por consiguiente, aumenta la satisfacción de los pacientes y profesionales de la salud.

Además, la aplicación de la gestión por procesos, coincide con la propuesta de las «transformaciones necesarias que se llevan a cabo en el sistema de salud cubano», que entre sus argumentos expresa: «esta decisión no responde solo al motivo económico, sino también a la necesidad impostergable de alcanzar niveles superiores de eficiencia y calidad en todo lo que hacemos. Racionalidad económica y calidad son los principios que deben regir nuestro trabajo»¹⁵

Por otra parte, da cumplimiento al componente "Ambiente de Control" de la Resolución no. 60/11, la que expresa: «las políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos; los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades establecen y cumplen las políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos, para ello diseñan los procedimientos donde se relacionan las acciones a desarrollar en cumplimiento de las disposiciones legales establecidas a tal efecto; prestan especial atención a la formación de valores; al desarrollo en función de incrementar sus capacidades» ⁽¹⁾ o sea la descomposición por procesos, actividades y acciones, no solo se prevé, que

permita el cumplimiento de lo establecido sino que además promueva el desarrollo de las capacidades y formación de valores, constituyendo este enfoque otro elemento a estudiar de la aplicación de esta técnica.

El autor considera, que el cumplimiento de las exigencias para la actualización del modelo económico cubano; el logro de la correcta integración del personal, del conocimiento y de la organización de asistencia sanitaria en sí misma, puede ser viable mediante la aplicación de la gestión adecuada de los diferentes elementos del sistema de salud, que facilite el análisis de manera integral de los procesos sanitarios y de sus resultados, y puede conducir a tomar mejores decisiones, lo que estimularía su introducción de manera general en el sector.

CONSIDERACIONES FINALES

El impulso hacia la transformación y el desarrollo organizacional en la práctica cotidiana, avala reconocer a los procesos como técnica ligada a la gestión de la calidad.

En la gestión por procesos el significado más acertado para el concepto calidad es: lo que el cliente espera recibir por lo que está dispuesto a pagar en función del valor percibido. Desde este punto de vista la calidad equivale a «orientación de la empresa hacia el cliente»; por lo que la gestión por procesos se vincula a la gestión de la calidad para lograr la calidad Total. Enfoque propuesto por la norma de calidad ISO 9001.

La gestión por procesos interrelaciona todas las actividades, con información fiable, pues incluye las percepciones de todos los involucrados en el proceso, esto permite que las decisiones conduzcan a satisfacer plenamente a los clientes, tanto internos, como externos, a generar cada vez mayor valor y elaborar planes de mejoras correctamente fundamentados.

En el sector de la salud la aplicación del enfoque de procesos es viable y conduce a elevar la calidad de los servicios, su eficacia y eficiencia. Esta técnica da la posibilidad para cumplir con las exigencias de los «Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución» y la Resolución 60.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(1) Resolución no. 60/11 del la Contraloría General de la República, Gaceta Oficial no. 013 Extraordinaria (Marzo 3, 2011).

(2) Lineamiento de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Tema Política Social, Lineamiento 34 (Abril 18,2011).

(3) Carnota O. Gerencia sin Agobio. 4ta ed. La Habana: Ciencias Médicas, 2011.

(4) INTE-ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Conceptos y vocabulario. Rev. AENOR, Diciembre 2000; 15-40.

(5) Acevedo P. Enfoque por Procesos, Un Principio de la Gestión de la Calidad visto desde la perspectiva de las normas ISO 9001:2000. Éxito Empresarial [Internet]. 2002 [citado 12 enero 2012]; Publicación No.3: [Aprox. 10 p.]. Disponible en: http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/pub3042002_1_1.pdf

(6) Definicion.de [Internet]; © 2008-2013 [actualizado enero 2013, citado 31 de enero 2013]. Disponible en: <http://definicion.de/proceso/#ixzz2JZE1Bv5R>

(7) INTE- ISO 9001: 2000. "Modelo de procesos". Rev. AENOR, Diciembre 2002, 8-20

(8) Colín L. Las normas ISO 9000:2000 de Sistemas de Gestión de la Calidad. Boletín IIE, [Internet]. Jul-Ago 2002 [citado 12 enero 2013]; [Aprox. 7 p.]. Disponible en: <http://www.iie.org.mx/bolISO02/tecni2.pdf>

(9) Amozarrain M. La Gestión por Procesos. España: Mondragón; 1999

(10) Ishikawa K. Método sistemático o científico de mejora de procesos. Parramon; 1985shikawa. Método sistemático o científico de mejora de procesos.1985

(11) Negrin E. Metodología para el perfeccionamiento de los procesos en empresas hoteleras. CICAG [Internet]. 2003 [citado 12 enero 2013]; 2(3): [Aprox. 11 p.]. Disponible en: <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/547/1346>

(12) Zaratiegui JR. La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. Rev Economía Industrial. 1999; VI (333).

(13) Paneque P. Gestión por Procesos en el sistema sanitario público de Andalucía [Internet]. Andalucía: Consejería de Salud; 2002 [citado 12 enero 2013]. Disponible en: http://www.medynet.com/usuarios/jraguilar/gestion_procesos_.pdf

(14) Rojas F, compilador. Fundamentos políticos Ideológicos de la salud pública revolucionaria cubana. La Habana: Editorial Ciencias Médicas; 2009.

(15) Ministerio de Salud Pública. Transformaciones Necesarias en el Sistema Nacional de Salud Pública [Internet]. La Habana: MINSAP; 2010 [citado 12 enero 2013]. Disponible en: <http://cuba.campusvirtualsp.org/?q=node/94>.