



**UNAPEC**  
**UNIVERSIDAD APEC**

**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Escuela de Administración**

**Título de la monografía:**

*Estrategias de mejora en el registro de pacientes de un Centro Dermatológico.*

**Sustentantes:**

<i>Laura Massiel Moisés Adames</i>	<i>2006-0149</i>
<i>Bryan Abraham Isa Soto</i>	<i>2014-1842</i>
<i>Carolin Pérez Hiciano</i>	<i>2014-2908</i>

**Asesores:**

Licdo. Ariel Gautreaux

Licdo. Víctor Herrera

**Monografía para optar por el título de:**

Licenciatura en Administración de Empresas

**Distrito Nacional, República Dominicana**

**Abril 2019**

## **Agradecimientos**

A Jehová Dios porque con su bondad amorosa me ha permitido completar este proyecto tan importante, día a día dándome la energía necesaria para dedicar el tiempo y esfuerzo requerido y por brindarme calma y fe en momentos turbulentos.

Mi madre Carmen:

Por siempre creer en mí, por su aliento en el momento preciso, por siempre impulsarme a ser la mejor versión de mí en todo aspecto de mi vida y sobre todo por inculcar en mis principios que han formado en mi un ser humano y profesional integro.

Mi padre Elpidio:

Con tu ejemplo a través de los años me enseñaste que con esfuerzo todo se logra, que es mejor hacer las cosas bien, de lo contrario no hacer nada y por siempre darme tus demostraciones de amor, apoyo y orgullo.

Mi esposo:

Por tu amor y apoyo en todo momento, tu disposición a siempre acompañarme en mis esfuerzos, por creer en mí, sostenerme de la mano para atravesar las dificultades y por brindarme tus palabras de aliento en el momento preciso.

A Elizabeth Castillo:

Por su apoyo incondicional, a toda hora e incluso en las circunstancias menos favorables. Gracias por tu paciencia, disposición y entrega. Eres un ser único. Por eso y más estaré siempre agradecida.

**Laura Moisés**

## **Agradecimiento**

A Dios por siempre bendecirme e iluminarme el camino.

A mi madre, quien me dio la vida y siempre me ha brindado su apoyo en todas las etapas de mi vida.

A mi padre quien me ha otorgado su apoyo, carisma y entusiasmo a lo largo de mi trayectoria académica.

A mi hermana por siempre estar junto a mí, brindarme tus consejos y darme tu ejemplo de arduo esfuerzo en todo lo que haces.

A mis compañeros y personas quienes se han visto involucrados y de cierta forma han aportado en mi desarrollo profesional.

Por último y no menos importante, agradecerle a la universidad por servir de escalón en mi formación académica.

**Bryan Isa**

## **Agradecimiento**

En primer lugar, le agradezco a Dios por demostrarme que todo lo que uno se propone en la vida con dedicación y esfuerzo se puede lograr, una demostración de ello es la culminación de este proyecto que es tan significativo para mí.

Agradezco a mi familia y amigos por brindarme ese apoyo incondicional que me motivo a seguir luchando por mis sueños y que hoy en día pude verlo hecho realidad.

A cada uno de mis compañeros Brian Isa y Laura Moisés, por permitirme ser parte de su equipo, por la comprensión, el apoyo y el trabajo en equipo que han brindado a este proyecto, que hoy nos lleva a celebrar la conclusión de esta meta que compartimos todos.

Por su orientación y atención, mi agradecimiento a mis maestros por sus enseñanzas, apoyo y disposición de tiempo. Gracias por acompañarnos en este proceso de la carrera.

**Carolin Pérez**

## **Dedicatoria**

A Dios:

A ti Jehová Dios porque me has dado el privilegio de estar viva, así como por permitir en mi las capacidades y disciplina para alcanzar este logro y cerrar esta etapa de mi vida.

A mis padres:

Elpidio Moisés porque me has impulsado a lograr esta meta con tu ejemplo de constante esfuerzo y por enseñarme el significado de responsabilidad.

Carmen Adames porque gracias a tu formación siempre tengo presente los principios que siempre me has inculcado.

A mi esposo:

Jerry Pérez, finalizar este proyecto simboliza un logro más en nuestro camino y me llena de alegría pues tengo la certeza que seguiremos construyendo juntos hacia el futuro.

**Laura Moisés**

## **Dedicatoria**

Al Dios todo poderoso:

A ti señor porque me has dado la vida y me has dado la oportunidad de lograr el sueño de graduarme.

A mis padres:

Marisela Tejeda porque gracias a ti he dado los pasos necesarios para alcanzar este logro tan importante en mi vida.

Abraham Isa para que puedas disfrutar los frutos que has cosechado durante el paso de los años.

A mi hermana:

Nicole Isa, tu como hermana mayor me has enseñado que con determinación es posible lograr todo lo que me proponga.

**Bryan Isa**

## **Dedicatoria**

A Dios:

Por darme la sabiduría y fuerza que necesito para alcanzar mis metas.

A mis padres:

Carlos Manuel Pérez Pérez y Juana Hiciano José, por todo el amor y apoyo que me brindaron todo este tiempo, por la confianza de que todo lo que me proponga en la vida lo puedo lograr. Gracias por hacerme quien soy hoy en día y que puedan sentirse orgulloso por el buen trabajo que han hecho todo este tiempo.

A mis hermanos:

Carlos Pérez y Karla Pérez, por todo el amor que me brindan, espero que mis logros le sirvan de soporte en sus vidas y sepan que todo lo que se propagan lo pueden lograr con esfuerzo y dedicación.

A mis amigos:

Melenin Hidalgo, Nellys Almanza, Isabel Encarnación, Ideliza Encarnación, Priscila Pérez y Ruth Feliz, les agradezco por el apoyo y la motivación que me brindaron cada uno de ustedes desde el inicio de este proyecto. A cada uno de ustedes les doy las gracias por su amistad.

**Carolin Pérez**

# Índice de contenido

Agradecimientos.....	I
Dedicatorias.....	IV
Resumen ejecutivo.....	VIII
Introducción.....	1
<b>Capítulo I: Diagnóstico de la Situación del Centro Dermatológico.....</b>	<b>1</b>
1.1 <b>Historia.</b> .....	1
1.2 <b>Lineamientos Estratégicos.</b> .....	2
1.3 <b>Servicios.</b> .....	2
1.4 <b>Pacientes y Demanda.</b> .....	6
1.5 <b>Centros que ofrecen servicios similares.</b> .....	6
1.6 <b>Sucursales.</b> .....	7
1.7 <b>Estructura Organizacional.</b> .....	7
1.7.1 <b>Departamento de registro.</b> .....	8
1.7.1.1 <b>Procesos y procedimientos actuales.</b> .....	9
1.7.1.1.1 <b>Procedimiento de registro para los pacientes.</b> .....	10
1.7.1.1.2 <b>Procedimiento de archivo de los expedientes (récores) de los</b> <b>pacientes.</b> .....	11
1.7.1.1.3 <b>Procedimiento de búsqueda de los expedientes (récores) de</b> <b>los pacientes.</b> .....	12
1.7.1.2 <b>Análisis FODA</b> .....	12
1.8 <b>Diagnóstico de la situación actual del proceso de registro y búsqueda de</b> <b>los récores (expedientes)</b> .....	14
<b>Capítulo II: Plan Estratégico. Generalidades.</b> .....	<b>17</b>
2.1 <b>Estrategias. Definición y Tipos.</b> .....	17
2.2 <b>Planificación estratégica enfocada a centros de salud.</b> .....	18

2.2.1	Conceptualización.....	19
2.2.2	Etapas.....	19
2.2.3	Importancia de la planificación estratégica.....	21
2.3	Prácticas médicas tecnológicas para expedientes clínicos.....	22
2.3.1	Electronic Medical Record (EMR).....	23
2.3.2	Registro Electrónico (EHR).....	24
2.3.3	Softwares empleados para la gestión de récords electrónicos.....	25
2.3.3.1	SeriousMD.....	26
2.3.3.2	AthenaHealth.....	26
2.3.3.3	OpenEMR.....	27
2.3.3.4	GNU Health.....	27
<b>Capítulo III. Estrategias de mejora en el registro de paciente de un Centro Dermatológico.....</b>		<b>30</b>
3.1	Declaración de los objetivos.....	30
3.2	Plan de Acción.....	31
3.2.1	Acción 1: Adquisición del programa de registro electrónico más idóneos <sup>31</sup>	
3.2.2	Acción 2: Elaboración y documentación de los nuevos procedimientos relacionados con los registros de pacientes.....	32
3.2.3	Acción 3: Capacitación del personal del Departamento de registro en torno al nuevo Programa.....	33
3.2.4	Acción 4: Implementación del Programa Seleccionado.....	34
3.2.5	Acción 5: Seguimiento y Control.....	35
Bibliografía.....		44

## Resumen Ejecutivo

El presente estudio tuvo el propósito de proponer la elaboración de un plan estratégico para un Centro Dermatológico del país con miras a promover la optimización del proceso de registro de este. Para el logro de este se utilizaron las técnicas *Revisión Bibliográfica* y *Entrevistas*. Por otro lado, en lo que refiere a los métodos de investigación, fueron implementados *el Analítico* y *el Deductivo*. En otro sentido, los resultados de la implementación de las dos primeras fases del plan propuesto arrojaron que este centro médico y sus sedes (sucursales) se encuentran bajo un sistema desactualizado de registro (manual), el cual incrementa la posibilidad de ocurrencia de diversas situaciones que afectan la buena operatividad de dicha institución. Este se caracteriza por: ineficiencia en los procesos realizados de almacenaje y entrega de récords (expedientes), desperdicio de materiales gastables, alto riesgo de pérdida y/o deterioro de récords, necesidad de una cantidad considerable de capital humano requerido para operar. Además, este sistema manual permite una reducida accesibilidad a los expedientes (récords), pues sólo se pueden obtener los mismos llevando a cabo un proceso de búsqueda en los anaqueles, impidiendo que el equipo médico y los pacientes puedan revisar su historial clínico sin límites de tiempo y lugar. Asimismo, la estructura de este no se adecua al flujo de pacientes que recibe dicha institución, ni a la cantidad de servicios brindados. Es por lo descrito que se recomienda la automatización de este sistema a fin de fomentar la optimización de los tiempos, uso de recursos, así como la reducción de las quejas de pacientes.

## Palabras claves

- *Expediente Clínico:*

Un expediente es el registro que incluye toda la información concerniente a como el paciente evoluciona, dígame detalles de la enfermedad, de la mejoría, o su recaída. También contiene información sobre exámenes practicados y todas las anotaciones médicas que son llevadas a cabo por el personal médico. Cabe resaltar que este puede ser utilizado como prueba en cualquier proceso jurisdiccional. (Valerio C. & Ugalde J., 2008)

- *Optimización:*

La Optimización es la acción y efecto de optimizar. Lo cual hace referencia a encontrar la manera más adecuada o provechosa de llevar a cabo una actividad. Dicho termino es muy utilizado en la informática. (Zerpa & Colmenares, 2004)

- *Plan Estratégico:*

Cuando se habla de plan estratégico se dice que es el conglomerado de acciones, decisiones y análisis que una institución lleva a cabo con la finalidad de desarrollar o mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del Tiempo. (Lumpkin & Dess, 2003)

- *Dermatología:*

Es una especialidad de la medicina que se encarga del estudio de la piel humana y las potenciales enfermedades que la pueden dañar. (Fundación Piel Sana, 2016)

## Introducción

Las instituciones pertenecientes al sector salud, tanto públicas como privadas, se desenvuelven en un ambiente de turbulencia, poseyendo como única constante el cambio. La planeación estratégica ayuda a manejar los cambios de índole externa como son las tendencias tecnológicas, la competencia y por otro lado cambios internos como la cultura organizacional enfocada hacia la calidad del servicio brindado al cliente.

Huamani y L (2003) afirman que la planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que recae en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros.

En el presente estudio se presenta el diseño de un plan estratégico enfocado en la optimización del proceso de registro de los pacientes de un centro dermatológico del Distrito Nacional. Para el logro de este se utilizaron las técnicas *Revisión Bibliográfica y Entrevistas*. La primera permitió la recolección de informaciones escritas por otros autores que ayudaron a aportar una fundamentación teórica en torno al tema, mientras que con la segunda se pudo formular las acciones que permitirán optimizar el proceso antes señalado.

Por otro lado, en lo que refiere a los métodos de investigación, fueron implementados *el Analítico y el Deductivo*. Con el primero se definió la problemática existente en el Centro Dermatológico evaluado en torno al proceso de registro de pacientes del mismo, esto favoreció la construcción del Diagnóstico que fue la base para el proceso de planeación propuesto. El segundo método favoreció la promoción de la organización de las ideas planteadas en el estudio, por eso la estructuración de los capítulos. Es oportuno resaltar que, en el primero de estos, se describe la situación actual del proceso antes citado y el análisis de este, logrando arribar al diagnóstico del problema. En el segundo capítulo se

define el instrumento de cambio que se propone para subsanar la situación definida en la anterior sección; y en el tercero se formula el plan estratégico propuesto.

## Capítulo I

### Diagnóstico de la Situación del Centro Dermatológico.

# **Capítulo I: Diagnóstico de la Situación del Centro Dermatológico.**

En este capítulo se abordan los aspectos específicos sobre la institución objeto de investigación. En el mismo se detallan sus antecedentes, lineamientos estratégicos, servicios, otros centros similares en el Distrito Nacional, perfil del paciente, demanda de este y estructura organizacional del Centro Dermatológico. Asimismo, se describe el departamento de registro, los procesos que se ejecutan en el mismo, y el personal existente; describiendo los problemas que se han evidenciado conforme a los resultados de una entrevista a profundidad realizada al personal referido. (Ver Anexo No. 2 y No. 3)

Es importante resaltar que las informaciones generales del instituto fueron obtenidas a través de la revisión de la página web dicha institución.

## **1.1 Historia.**

El Instituto Dermatológico, objeto de este estudio, es el organismo que funge como ejecutor del Patronato de Lucha contra la Lepra, Inc. en la República Dominicana. El mismo es una institución de naturaleza privada, pero sin ánimo de lucro. (IDCP, 2019)

Es válido resaltar que el Patronato antes citado inicio sus operaciones en el año 1963, con la finalidad de contribuir en la lucha anti leprosa y a la vez motivar el estudio de enfermedades de la piel y venéreas en el país. Para esto se implementó en ese momento un programa de educación sanitaria dirigido a toda la población, el mismo fue transmitido por diferentes medios, tales como: televisión, radio y prensa.

En el año 1964 se inició la construcción del edificio que iba a albergar el Instituto Dermatológico. Además, fue entrenado el personal médico y técnico que prestaría servicios a los pacientes del Instituto. Ya en enero de 1966 es inaugurado el

Instituto, siendo operativo el 3 de febrero de ese mismo año. En ese entonces el grupo médico era dirigido por el Dr. Bogaert, y estaba conformado por los doctores Sócrates Parra, Mario Fernández, Antonio Coiscou, Eladio de los Santos, además de Ernesto Benzon, y Colon Kuret.

## **1.2 Lineamientos Estratégicos.**

La *Misión o Propósito* conforme a lo descrito por Chiavenato I. (2009) permite aclarar y comunicar los objetivos corporativos de una organización, así como los valores básicos y estrategia organizacional. El Instituto Dermatológico evaluado tiene como misión la siguiente: “*Prestar servicios integrados especializados en Dermatología, Micología, Lepra, Infecciones de Transmisión Sexual, entre otras. Desarrollar programas de salud con ética orientados a la investigación, educación, atención y tratamiento de enfermedades en beneficio de la comunidad*”. (IDCP, 2019)

Por otro lado, la *Visión* como una idea personal de los autores del estudio, denota el lugar donde la organización se visualiza en el futuro. Carro, Stancatti, Gismano & Banchieri (2007) explican una idea similar, señalando que este concepto se orienta a una perspectiva en el largo plazo, la cual permite definir los valores, las prioridades y la filosofía de la empresa. A partir de esta se establecen las metas de cada unidad de negocio, lo cual contribuirá a que las acciones se dirijan al alcance del objetivo corporativo formulado. La Visión del instituto analizado es: “*Mantener el liderato en la atención médica, la enseñanza y la investigación científica en el campo de las enfermedades de la piel, así como un elevado nivel de prestigio nacional e internacional*”. (IDCP, 2019)

## **1.3 Servicios.**

Stanton, Etzel & Walker (2004) explican que el término *Servicio* se refiere a todas las actividades no tangibles desarrolladas por una organización con el propósito de satisfacer las necesidades de sus clientes.

El Instituto dermatológico analizado ofrece una amplia variedad de servicios a sus pacientes, entre estos se pueden enunciar los siguientes:

- *Consulta general de dermatología.*

El instituto dermatológico dispone de veinticinco (25) consultorios. El proceso de consulta general se inicia en el área de recepción, en la cual los pacientes son atendidos en las estaciones de facturación (caja) que se encuentren disponibles. Luego en esas estaciones se completan las acciones que involucran los servicios de consultas para nuevos pacientes, así como para algún tipo de especialidades y los demás servicios ofrecidos en el centro. (IDCP, 2019)

- *ITS Sida.*
- *Micología.*

Este servicio se ofrece en el centro analizado hace más de treinta años. Para brindar el mismo cuenta con la asistencia de profesionales en un laboratorio de investigación de hongos (micología). Este laboratorio está calificado para atender varios requerimientos, como son: exámenes directos, cultivo, Tinción de Gram, Luz de Wood, identificación de hongos patógenos e identificación de cepas de hongos.

- *Cosmiatria.*

Es importante aclarar que la cosmiatria es la especialidad que se encarga de la mejora de la piel, así como la corrección de distintas patologías dermatológicas tales como: acné, cicatrices, manchas causadas por el sol, enfermedades metabólicas, pieles secas y grasas. En el Instituto Dermatológico evaluado esta división o sección cuenta con modernas instalaciones que permiten la realización de múltiples procedimientos, tales como: limpiezas faciales, peelings superficiales, hidrataciones de cara, cuello y manos, ultrasonidos, entre otros.

- *Cirugía Dermatológica Cosmiatría.*

En esta unidad se desarrollan los procedimientos quirúrgicos que contemplan los diferentes métodos en el área de cosmiatría. Específicamente, esta sección tiene bajo su responsabilidad realizar los procesos relacionados con la remoción nevos y lunares, maquillaje permanente, corrección de tatuajes de cejas y labios, quiste, entre otros.

- *Cirugía Dermatológica.*

Esta área cuenta con un personal calificado en la ejecución de los procedimientos quirúrgicos de dermatología. Esta división opera desde el año 1987 y cuenta con una distribución que le ha permitido integrar una sala de espera, áreas de consulta y chequeos, laser y quirófanos.

- *Cirugía Menor:*

Para brindar este servicio el Instituto Dermatológico cuenta con dos (2) dermatólogos y tres (3) enfermeras, además de la asistencia de residentes de primer y segundo año. Asimismo, tiene disponible para los procedimientos ejecutados tres (3) quirófanos. Vale destacar que en estos se realizan procedimientos relacionados con la toma de biopsia, lipomas, verrugas vulgares, tratamiento quirúrgico de uñas encarnadas, entre otros.

- *Criocirugía.*

La técnica de criocirugía utiliza el frío para la destrucción de tejidos a temperaturas sub-cero. Además, es una alternativa quirúrgica para el tratamiento de las lesiones malignas primarias de la piel, como tumores malignos cutáneos de gran tamaño. También, esta técnica ofrece ventajas sobre los tratamientos usuales en aquellos pacientes con limitadas opciones médicas y quirúrgicas.

Esta área cuenta con dos consultorios y dos quirófanos para llevar a cabo sus procedimientos.

- *Dermatología Pediátrica.*
- *Dermatosis Profesionales:*

Este tratamiento está destinado al diagnóstico etiológico de los distintos alérgenos que afectan y ocasionan las dermatitis de contacto en el área laboral. En esta Unidad el Instituto Dermatológico cuenta con un especialista y una enfermera, quienes se encargan de realizar las pruebas epicutáneas y así aplicarles diferentes baterías de alérgenos, permitiendo así detectar la causa raíz del síntoma y contrarrestar su efecto.

- *Flebología (Varices).*

Este departamento realiza evaluaciones y tratamientos de las patologías de origen venoso, linfático y arterial con todas sus implicaciones para los pacientes. Asimismo, se realizan esclerosis con inyecciones de varices de pequeño y mediano calibre, con los últimos avances técnicos. (IDCP, 2019)

Para los casos de Linfedema, comento el personal del área de registro, que el Centro Dermatológico es el único centro de referencia y de entrenamiento de personal médico y técnico para el manejo de la patología referida. Este departamento cuenta con tres (3) consultorios y un área especialmente destinada para la realización de los diferentes tratamientos que se llevan a cabo por el equipo asignado a este.

- *Cirugía Vascolar.*

Asimismo, ofrece consultas especializadas. Estas son:

- *Medicina Interna.*
- *Alergología.*
- *Estomatología.*
- *Hematología-Oncología.*
- *Departamento de Psicología.*

Además de los servicios suministradas, el Instituto Dermatológico produce diferentes medicamentos dirigidos al tratamiento de las diversas enfermedades identificadas en sus pacientes. Estos productos son ofertados a su mercado a un precio asequible.

#### **1.4 Pacientes y Demanda.**

Los servicios ofrecidos en el Instituto Dermatológico se dirigen a personas de todas las edades, así como cualquier estrato social (bajo, medio, alto) que adolezca de una enfermedad de la piel principalmente, aunque también trata como cualquier centro de salud otros padecimientos.

La demanda, conforme a lo explicado por el personal del área analizada en la entrevista, diariamente en promedio reciben entre mil quinientos (1,500) y dos mil (2,000) pacientes.

#### **1.5 Centros que ofrecen servicios similares.**

En el sector salud en la República Dominicana existe una gran cantidad de centros focalizados en el cuidado y salud de la piel, que en un sentido se constituyen en competidores directos e indirectos del Centro Dermatológico evaluado. Algunos de estos se mencionan a continuación:

- Clínica Dermatológica de Herrera.
- Tez Centro Dermatológico, S.A.
- Medipiel SRL, Dra. Antia del Castillo.
- Centro de Cirugía Capilar Dermatología y Depilación Láser.
- Entre otros.

Cabe resaltar que la revisión de las informaciones concernientes a los centros de salud que brindan un servicio similar arrojó una gran cantidad de dermatólogos que ofrecen sus servicios en consultorios de clínicas no especializadas en dicha área.

## **1.6 Sucursales.**

A fin de dar servicio a todo el territorio nacional, el Instituto Dermatológico además de la Unidad Central ubicada en el Distrito Nacional, este tiene presencia en otras zonas del país, como son:

- Unidad Cibao-Santiago.
- Unidad Puerto Plata- Región Norte.
- Unidad Mao, Valverde-Región Noroeste.
- Unidad San Pedro- Región Este.
- Unidad Romana.
- Unidad Higüey.
- Unidad San Cristóbal-Región Sur.
- Unidad Barahona- Región Suroeste.

## **1.7 Estructura Organizacional.**

Mendoza & Planellas (1995) expresan que una *Estructura Organizacional* es el conglomerado de las funciones y los lazos que determinan de manera formal las diferentes obligaciones que cada unidad debe cumplir y la forma en la que se llevara a cabo la comunicación entre ellas. Esta conceptualización permite inferir que esta se constituye en la columna vertebral de las unidades en cualquier empresa, y es que permite establecer un flujo óptimo de información y favorecer un ambiente caracterizado por la existencia de armonía no sólo en una unidad y los empleados de esta, sino también en las otras unidades y la relación que se da entre todas.

El Centro Dermatológico tiene diversas áreas, administrativas y operativas, como el estudio se enfoca en el análisis del área de registro, esta se explica con detalle en los próximos acápite.

### 1.7.1 Departamento de registro.

El personal del Departamento de Registro entrevistado explicó que esta área del Instituto Dermatológico tiene la finalidad de cumplir de manera diligente la administración de los historiales clínicos de todos los pacientes que asisten a este centro de salud. Además, refirió que este se integra por un total de once (11) empleados, quienes desempeñan las posiciones contenidas en el organigrama presentado en la figura No.2.

*Figura No.2 Organigrama Depto. Registro*



*Fuente: Entrevista realizada*

Es válido resaltar, que en el departamento referido desempeñan la función de oficial de digitación dos (2) personas. Asimismo, seis (6) personas tienen los cargos de personal de archivo dedicado a la búsqueda de los récords, igual número para la entrega de estos expedientes a los doctores. En específico, las funciones que desempeñan cada puesto de manera simplificada se describen a continuación.

- *Supervisor*: este vela porque todos los procesos se estén realizando conforme a lo establecido. Asimismo, retroalimenta a su personal y los motiva para alcanzar las metas del departamento, así como el crecimiento profesional de estos.
- *Secretaria*: la persona que desempeña este puesto tiene la responsabilidad de servir como ente de apoyo a las diversas actividades que se realicen en el área de registro del Instituto.
- *Recepcionista*: esta posición tiene a su cargo la recepción de llamadas y la atención de las personas que visitan al centro, con el propósito de brindarles las informaciones que le sean requeridas.
- *Oficial de Digitación*: es el encargado, conforme a lo descrito por el personal del Departamento evaluado, hacer el levantamiento de los datos de los pacientes, así como el llenado de las tarjetas relacionadas con los expedientes, entre otros deberes.
- *Personal de Archivo (Búsqueda y Entrega)*: estos puestos tienen bajo su responsabilidad la identificación del historial clínico de los pacientes y el traslado de estos a los distintos consultorios, según las consultas médicas agendadas, así como la colocación de estos nuevamente en los anaqueles.

#### **1.7.1.1 Procesos y procedimientos actuales.**

El personal entrevistado expuso que en el departamento de registro se llevan a cabo diversos procesos, entre los principales menciono los siguientes:

- Ejecutar los procedimientos administrativos relativos al proceso de inscripción y admisión de los pacientes.
- Archivar y desarchivar todos los expedientes.
- Ejecutar el Mantenimiento de los récords.
- Llevar un índice de Pacientes.
- Desarrollar estadísticas para fines internos y nacionales.

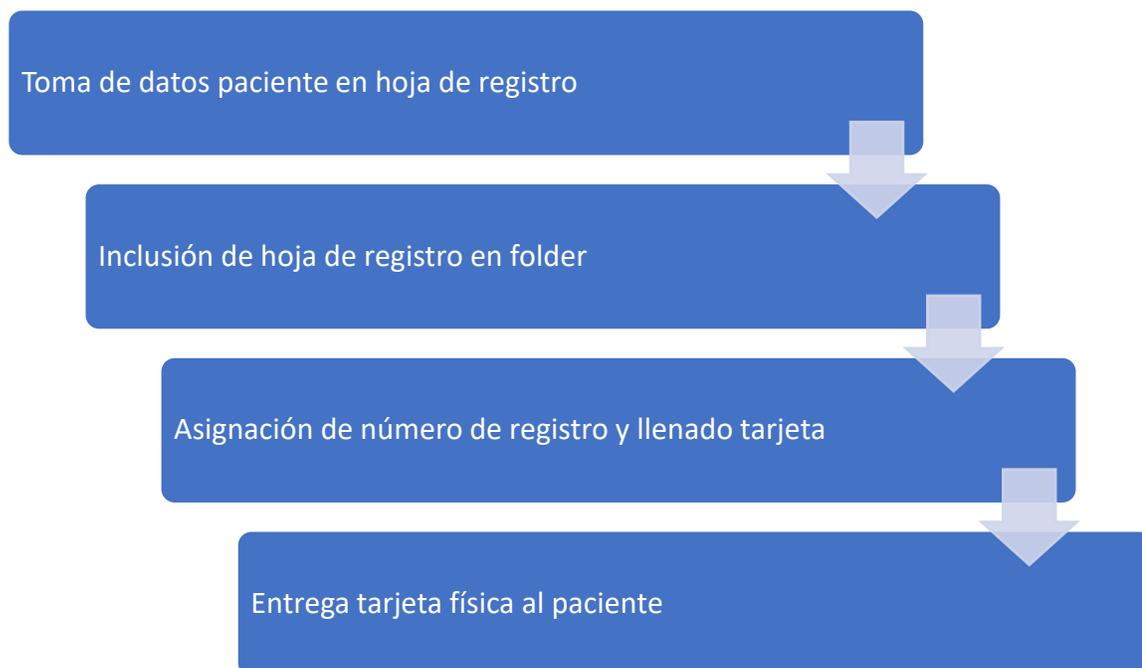
- Otorgar información a las solicitudes que se presentan para fines de tratamiento brindado a pacientes.
- Contribuir con el staff de doctores facilitándoles las historias clínicas.

#### **1.7.1.1.1 Procedimiento de registro para los pacientes.**

El registro de los pacientes en el Instituto evaluado, conforme a lo expresado en la entrevista, se ejecuta en el siguiente orden: primero se levantan los datos básicos del paciente y se procede entonces a llenarle un formulario en un folder asignándole el número de codificación al expediente. En dicho folder se agregan los datos del paciente; y en este es que los doctores detallaran todos los eventos clínicos del paciente, además de adjuntar todas las analíticas a las cuales el paciente será sometido. Una vez que el registro ha sido creado se le entrega al paciente una tarjeta que contiene la numeración del expediente, y esta deberá ser presentada en cada visita que realice al instituto dicho paciente. (Ver figura No. 3)

Este proceso se realiza, explicó el personal del área evaluada en un intervalo de tiempo en promedio de diez (10) a quince (15) minutos luego de que el paciente llega a ventanilla, sin contabilizar el tiempo de espera en la fila que es de aproximadamente entre quince (15) minutos a treinta (30) minutos.

*Figura No. 3 proceso de Registro de Pacientes*



*Fuente: Entrevista Realizada*

Asimismo, resaltaron que en cualquier tipo de procedimiento a realizar en este centro de salud se requiere el expediente en físico del paciente a excepción de las analíticas. Asimismo, refirió que la cantidad manejada diaria de estos récords o expedientes físicos oscila entre 1,500 y 2,000.

#### **1.7.1.1.2 Procedimiento de archivo de los expedientes (récords) de los pacientes.**

El procedimiento realizado para archivar los expedientes es simple según se señaló en la entrevista, pues consiste en que cada vez que entra o sale un récord es colocado y buscado en su respectiva categoría para facilitar la accesibilidad de este. Es oportuno aclarar, que estos récords son almacenados en anaqueles, los cuales se encuentran clasificados, de acuerdo al año de emisión y tres subcategorías de números que poseen cada número de récord.

### **1.7.1.1.3 Procedimiento de búsqueda de los expedientes (récorde) de los pacientes.**

La búsqueda de los pacientes se realiza, explicaron en la entrevista, al mismo tiempo en el que el cliente factura; esta refiere que se toma la numeración del récord la cual se encuentra en la tarjeta que fue entregada a la hora de crear el expediente, así como la numeración del consultorio y/o el doctor al que acudiría. Luego de que se tiene una cantidad considerable de expedientes solicitados se procede a buscar estos en los anaqueles y colocarlos en el mismo orden que fueron solicitados para posteriormente ser entregados de forma física al doctor en su respectivo consultorio. La búsqueda de cada expediente se realiza en un intervalo de tiempo de aproximadamente cuarenta (40) segundos a uno (1) minuto.

Por último, resalto la persona antes referida que los expedientes de los pacientes deben ser organizados y enviados a sus respectivos consultorios de acuerdo al orden en que los pacientes han facturado, pero existe un margen de error a la hora de la organización debido al factor humano. Lo cual en muchos casos ha traído quejas por parte de los pacientes. En ese sentido, destacó que, debido a la naturaleza del sistema de registro manejado, un expediente puede verse afectado por degradación o manipulación errada que termina en pérdida. Afirmando que en el Centro los récorde se pierden con frecuencia, incluso ha sucedido que no aparecen, siendo las causas de tal situación el hecho de que al ser manipulado se extravía, u otra causa es que es colocado bajo una clasificación errada lo cual torna imposible identificar su ubicación, y es que señala esta, que debido al volumen de expedientes es difícil realizar una búsqueda completa de un solo récord en todo el almacén.

### **1.7.1.2 Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta de análisis estratégico el cual permite dividir los factores internos de una institución y los factores externos que se relacionan

con su entorno. Asimismo, permite seleccionar los factores identificados en función del impacto esperado.

El análisis FODA realizado al departamento de registro se presenta en la tabla No. 1.

*Tabla No.1 Análisis FODA Departamento Registro Instituto Dermatológico*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>-Procedimientos documentados, lo cual facilita que todo el personal del área de registro reconozca sus funciones y responsabilidades.</p> <p>-Personal capacitado.</p>	<p>- Automatización del sistema de registro.</p> <p>-Reducción del número de quejas por parte de los pacientes debida a la no pérdida de récord.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>-Cantidad de empleados en el depto. de registro no proporcional a la carga operativa del mismo.</p> <p>-Sistema de registro y búsqueda de expedientes desactualizado (forma manual), que provoca largos tiempo de espera, pérdida de expedientes, cuellos de botellas, vulneración de turnos, entre otras.</p>	<p>-Pérdidas de pacientes debida a las situaciones negativas que se presentan en el depto. de registro como: pérdidas de récords, tiempo de espera en el área de registro extensos, vulneración de turnos, entre otras.</p>

*Elaboración propia a partir del análisis de la situación realizado*

## **1.8 Diagnóstico de la situación actual del proceso de registro y búsqueda de los récords (expedientes)**

Conforme al análisis realizado a los diferentes procesos ejecutados en el área de registro del Instituto Dermatológico objeto de esta investigación, así como el análisis FODA de dicho departamento se construyó el diagnóstico enunciado a continuación.

El centro médico y sus sedes (sucursales) se encuentran bajo un sistema desactualizado de registro, el cual incrementa la posibilidad de ocurrencia de diversas situaciones que afectan la buena operatividad de dicha institución. El cual se caracteriza por:

- Ineficiencia en los procesos realizados de almacenaje y entrega de récords (expedientes);
- Desperdicio de materiales gastables;
- Alto riesgo de pérdida y/o deterioro de récords;
- Necesidad de una cantidad considerable de capital humano requerido para operar;
- Reducida accesibilidad a los expedientes (récords), pues sólo se pueden obtener llevando a cabo un proceso de búsqueda en los anaqueles.

Dada la naturaleza de un departamento de registro, las causas de los puntos negativos previamente expuestos van más allá de una falla en el sistema, este sistema a juicio de los autores del estudio no está adecuado para las exigencias del mercado actual, por lo cual requiere una restructuración completa que se encuentre acorde con:

- El flujo de pacientes.
- Necesidades de los clientes.
- Variedad de servicios brindados.
- Capacidad Financiera.

- Sucursales instaladas.

Es por lo indicado que en este estudio se planteó la realización de un plan estratégico enfocado en mejorar el proceso antes descrito para de esa manera fomentar la optimización de los tiempos, uso de recursos, así como la reducción de las quejas de pacientes.

## Capítulo II

### Plan Estratégico. Generalidades.

## **Capítulo II: Plan Estratégico. Generalidades.**

En el presente capítulo se expone la fundamentación teórica del tema objeto de investigación. En el mismo se explican los aspectos relevantes en torno a la planificación estratégica resaltando en primer lugar el concepto estrategia y tipos de estas, así como el proceso de planeación estratégica enfatizando los pasos contenidos en cada etapa de la misma, pues estas son las que se pretenden desarrollar en el próximo acápite de esta investigación.

Por otro lado, en el último subtema se presenta de forma general las prácticas médicas ejecutadas en la actualidad, resaltando algunos programas tecnológicos que han permitido en los centros de salud optimizar sus procesos de registro y manejo de expedientes clínicos, para de esa forma el lector conozca las características del programa que se recomendará al Centro Dermatológico objeto de este estudio.

### **2.1 Estrategias. Definición y Tipos.**

Antes de profundizar en lo relativo a la planeación estratégica es importante señalar la conceptualización del término estrategia. Este proviene del término “estrategos”, lo cual hace referencia a dirigir un ejército; en base a lo indicado por Carrión Maroto 2007 el interés por la estrategia se inició en Estados Unidos, a mediados de los años cincuenta (50) y principios de los sesenta (60). Este interés fue motivado por la complejidad asociada a la dirección de las grandes organizaciones en esos momentos de la historia. Asimismo, este autor detalla que la estrategia militar ha hecho importantes aportes en el ámbito empresarial, ya que permitió identificar las diferencias existentes entre estrategias versus las tácticas. Resaltando que las *estrategias* se refieren a la creación de un plan global que define una posición favorable de la empresa mediante la utilización óptima de

recursos, mientras que las *tácticas* se relacionan a un plan específico que conlleva a la ejecución de una tarea específica. Además, indica que con la aplicación de las tácticas se puede obtener la victoria en una batalla, pero si se implementan las estrategias adecuadas, se obtiene la victoria en la guerra.

De forma específica, una *estrategia* es un término que resalta las diversas acciones que una empresa u organización ejecutara con el propósito de lograr crear un factor diferenciador con respecto a sus competidores, según explica Sainz Vicuña (2015).

En relación con los tipos de estrategias, varios autores han propuesto diversas clasificaciones; no obstante, se puede inferir que todas giran en torno a los tipos señalados por Robbin & Coulter (2005), quienes plantean que las estrategias pueden ser *corporativas, de negocios y funcionales*. Resaltando que las primeras se encuentran bajo la responsabilidad de los directos, mientras que las segundas deben ser formuladas y ejecutadas por los gerentes del nivel medio; y las últimas las implementan los gerentes del nivel inferior. Es oportuno resaltar que, aunque son formuladas por gerentes de distintos niveles, estas se complementan y apoyan, pues todas tienen un objetivo o fin común “el logro de las metas organizacionales”.

## **2.2 Planificación estratégica enfocada a centros de salud.**

Como se explicó anteriormente, las estrategias permiten establecer el rumbo al que se desea dirigir la organización en el futuro. Es decir, ayuda a que las empresas visualicen su posición en el largo plazo, y en base a esta trazar los planes u acciones que permitirán lograrlo. En este subtema se explica el proceso de planificación estratégica, su definición, etapas, así como la relevancia de esta en el contexto del Centro Dermatológico evaluado.

### **2.2.1 Conceptualización.**

La *planificación estratégica* es el proceso gerencial diseñado para alcanzar las metas de una organización. La revisión documental relacionada con este término arroja distintas definiciones, no obstante, se puede apreciar que estas presentan una idea similar, es decir, decretan en el presente lo que se quiere lograr en un futuro.

Conforme a lo expuesto por González (2015) la planeación estratégica es el proceso mediante el cual se decide sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, así como sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, en un mediano y largo plazo.

Desde el punto de vista empresarial, Salazar (2005) afirma que el proceso de planeación estratégica involucra el análisis de las áreas claves o misionales de la organización, permitiendo con esto focalizar las acciones de esta en las áreas que agregan valor y abandonando las que provocan un mal uso de recursos.

### **2.2.2 Etapas.**

Es válido resaltar que existen varios modelos para el desarrollo de un plan estratégico. No obstante, para la formulación del plan estratégico sugerido para el Centro Dermatológico se considera que el especificado por el autor antes citado Sainz Vicuña (2015) es el que contempla, a juicio de los autores del estudio, las etapas de una forma más específica. Cabe resaltar que las primeras dos (2) etapas fueron desarrolladas en el capítulo anterior del presente estudio y las siguientes serán formuladas en el próximo.

El autor antes referido contempla el desarrollo de las etapas detalladas a continuación.

- Etapa I: *Análisis de la situación*, en la cual se define la situación del mercado que en base a este estudio se refiere al sector salud, específicamente en el subsector dermatológico. Este análisis incluyó el levantamiento de informaciones referentes a: centros existentes, demanda, servicios brindados, perfil de los pacientes, proceso de registro de paciente, búsqueda de récords, entre otras variables.
- Etapa II: *Diagnóstico de la situación*, este permite conocer la problemática que atraviesa la organización, que en este caso se refiere a la situación presente en el proceso de registro de pacientes. En esta etapa, se formuló un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la institución, además de evaluar otros factores externos al Centro Dermatológico; y a partir de estos resultados unido al desarrollo de la primera etapa se formuló el diagnóstico antes presentado en el subtema 1.8 de la actual investigación.
- Etapa III: *Declaración de los objetivos corporativos*, en esta sección se establece la meta o propósito que se desea alcanzar. En el caso del Centro Dermatológico analizado se establecerán estos en base al diagnóstico presentado, a fin de definir de una forma objetiva y medible las metas que se podrían alcanzar con la automatización sugerida para el proceso de registro de este.
- Etapa IV: *Estrategias y Planes de Acción*, en esta etapa se incluyen las diversas actividades que contribuirán a la consecución de los objetivos trazados. Para este estudio se contempla establecer en esta etapa, tomando como base los objetivos trazados, las diversas acciones que conformaran el plan estratégico sugerido para el Centro Dermatológico objeto de esta investigación, especificando quienes serían los

responsables de la ejecución de las diversas actividades que contemplan el desarrollo del plan estratégico, además de las fechas de inicio y termino de estas; y los indicadores que permitirán medir el logro o no de las metas formuladas.

- Etapa V: *Sistema de seguimiento y control*, para detectar cualquier desviación y establecer entonces las mejoras y/o correcciones necesarias.

### **2.2.3 Importancia de la planificación estratégica.**

Un *Plan Estratégico* es una herramienta que ayuda a la alta gerencia a trazar las acciones estratégicas que le permitirán alcanzar sus metas futuras. (Sainz de Vicuña, 2015) Y es que estos planes promueven que la institución sea más competitiva lo cual a su vez se traduce en la satisfacción de las expectativas de todos los involucrados en la misma.

Huamani y L (2003) afirman que la planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que recae en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. También, ayuda a mejorar los niveles de productividad, que conducen al logro de la rentabilidad.

En lo que respecta al contexto salud, sector donde se desenvuelve la empresa objeto de estudio, este se caracteriza por tener como única constante el cambio, lo cual indica la necesidad de que las instituciones, tanto públicas como privadas, requieran realizar procesos estratégicos, pues este le permitirá:

1. Introducir un mayor control sobre la utilización de los recursos que se recogen en el presupuesto público.

2. Practicar cambios institucionales inclinados hacia adecuada gestión administrativa.
3. Gestión apropiada del capital humano.
4. Reforzar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TICS).

Lo expuesto por López es el enfoque de los servicios públicos hospitalarios en países desarrollados y es hacia donde debe estar dirigida toda institución que tenga como operaciones el brindar servicios de salud. De ahí, el propósito de este estudio.

### **2.3 Prácticas médicas tecnológicas para expedientes clínicos.**

La tecnología juega un papel fundamental en la evolución y el desarrollo de la sociedad, la cual experimenta una sensación de perfeccionismo. Esta es importante en todos los ámbitos, pero en lo que respecta al contexto salud se constituye en una pieza relevante, de ahí, que la interrelación entre la tecnología y la medicina debe existir.

Tal realidad, no sólo se aplica a la tecnología destinada al tratamiento de los enfermos, también se verifica resultados favorables obtenidos a raíz del uso de esta para ejecutar los procesos administrativos que requiera un Centro de Salud. Pues tal como señala el autor antes citado los avances tecnológicos han contribuido en la mejora del servicio brindado de estas instituciones de salud a sus pacientes.

En ese mismo sentido, uno de los ejes focales en la prestación de servicios en este tipo de centros lo constituye el registro y manejo de los expedientes clínicos, por lo que la inclusión de la tecnología en el sistema de registro es primordial.

Los sistemas de registros automatizados facilitan llevar registros electrónicos de los pacientes, lo cual a su vez elimina la cartografía en papel que provoca problemas en la organización, búsqueda y manejo de los expedientes, ya que no es posible hacer un adecuado uso del tiempo, los expedientes se pierden e incluso señala este autor, la escritura del equipo médico es difícil de traducir en una alta proporción.

En el próximo subtema se explican las características relevantes de dos sistemas reconocidos que permiten a los centros de salud manejar récords de forma electrónica. El uso de estos es que los autores del estudio entienden que podrían optimizar el proceso de registro del Centro Dermatológico analizado, unido a otras acciones que se detallaran en el capítulo tercero de esta investigación.

### **2.3.1 Electronic Medical Record (EMR)**

EMR conocido por sus siglas en inglés como Electronic Medical Record, según Miller, R. & Sim, I. (2004), son récords médicos electrónicos. Estos resaltan que los mismos fueron desarrollados cuando en la década de los 60's se comenzó a emplear los gráficos médicos orientados a problemas como un procedimiento estándar.

Asimismo, explican que el incremento de las computadoras en los lugares de trabajos promovió la utilización de registros médicos electrónicos, que permitieran normalizar y centralizar la información, al igual que el suministro de atención médica.

Los EMR, conforme a lo descrito por Miller, R. & Sim, I. (2004) son una representación en formato digital de toda la información que en el pasado se almacenaba en fichas o expedientes de papel de los pacientes. Estos se caracterizan por lo siguiente:

- Permiten dar seguimiento de datos a lo largo del tiempo.

- Ayudan a identificar fácilmente los pacientes que deben someterse a exámenes preventivos o exámenes médicos.
- Se logra verificar de forma rápida el desempeño de los pacientes en ciertos parámetros, como lecturas de presión arterial o vacunas, entre otros.
- Los EMR contribuyen a que el centro de salud mejore la calidad general de la atención dentro de la práctica e incluso a la identificación de oportunidades de mejoras.

En síntesis, el uso de EMR o todo sistema de registro electrónico ayuda a la recopilación electrónica de dichas informaciones, resaltan los autores antes mencionados, favorece: la estratificación de salud de la población, el seguimiento de los problemas de salud de una comunidad y permite el almacén y búsqueda eficiente de los datos históricos clínicos.

### **2.3.2 Registro Electrónico (EHR)**

EHR, son los Registros electrónicos de salud, este término surgió para el año 2004, cuando el presidente de Estados Unidos, George W. Bush, hizo mención del mismo en un discurso sobre el Estado de la Unión, mostrando su intención de que los centros de salud estadounidenses empleen registros electrónicos para de esa manera promover un mejor manejo de los procesos relacionados con los expedientes de los pacientes. Ya en el año 2009 en este país se promulga una Ley que otorga incentivos por el uso de estos registros, pero cumpliendo con los requisitos establecidos en esta. Scott, J. & Hsu, J. (2005)

Los autores citados afirman que los sistemas EHR ejecutan los similares procedimientos que los sistemas EMR, e incluso algunos procesos adicionales pues estos se enfocan en la salud completa del paciente. Y es que no sólo permiten verificar los datos clínicos estándares que son recopilados en el consultorio del proveedor, sino que sus aplicaciones ofrecen al equipo del centro una visión más amplia sobre la atención del paciente. Incluso, su diseño permite intercambiar información con otros centros de atenciones médicas que proveen

servicios, como laboratorios y especialista, Por lo que incluye información de todos los centros clínicos en los cuales el paciente está involucrado. Además, permite que todos los involucrados accedan a la base de datos no sólo el equipo médico sino también los pacientes.

Los EHR se integran de los elementos siguientes:

- Información demográfica, de facturación y de seguros del paciente.
- Historia física y pedidos médicos.
- Listas de alergia a medicamentos.
- Evaluaciones de enfermería, notas y gráficas de signos vitales.
- Resultados de laboratorio y radiología.
- Laboratorio de tendencias.
- Signos vitales.
- Resultados y páginas de actividades para una referencia fácil.
- Enlaces a información clínica importante y apoyo.
- Informes para personal de calidad y seguridad.

Por último, es importante destacar que los sistemas descritos en este acápite son relativamente similares y han contribuido a promover una optimización de los procesos de búsqueda y almacenamiento de los récords, así como una mejor atención a los pacientes.

En el próximo subtema se explica el programa sugerido para que sea instalado en el centro dermatológico analizado.

### **2.3.3 Softwares empleados para la gestión de récords electrónicos**

En el mercado actualmente se ofertan diversos programas que permiten el manejo efectivo de los récords de los pacientes en los centros de salud de forma electrónica. En este subtema se describen algunos de los más utilizados, a fin de

evaluar conforme a sus características cual podría ser factible para recomendar su adquisición e implementación en el Instituto Dermatológico evaluado.

#### **2.3.3.1 SeriousMD**

SeriousMD **Invalid source specified.** es una aplicación que juega el rol de sistema integrado de manejo de expedientes electrónicos. Este es considerado como EHR y EMR dada todas las posibles funciones y cualidades que posee, las cuales se adaptan a las necesidades de los doctores o entidades de salud que acuden a ella.

Esta aplicación, según refieren los proveedores de este sistema, permite anular el tiempo de búsqueda de los expedientes. Además, proporciona un acceso rápido, tanto para el doctor como para la secretaria que desee acceder al perfil del paciente desde cualquier dispositivo electrónico. Es importante resaltar que el perfil referido se compone de toda la información relativa al paciente, desde los resultados de laboratorios hasta un seguimiento de los signos vitales del paciente reflejados a través del tiempo.

Entre todas las funciones que realiza este sistema se resaltan las siguientes: este sistema permite llevar un registro en tiempo real de la facturación y cobros. Adicionalmente, facilita la elaboración de reportes estadísticos, es decir, con este se puede determinar la frecuencia o cantidad de veces en que un doctor receta un medicamento e incluso a través de este se identifica el número de personas que están padeciendo una misma condición.

#### **2.3.3.2 AthenaHealth**

AthenaHealth es una organización que ofrece al sector salud diversos servicios de orden digital para que las mismas puedan administrar de forma más eficaz y eficiente las consultas médicas, focalizando su atención en la administración de los récords de los pacientes, proceso de ingreso y toda actividad relacionada con este. Básicamente, oferta el servicio brindado a través de este sistema:

- Acceder a la información clínica de cualquier lugar y de forma segura.
- Almacenamiento en la Nube.
- Interoperabilidad que permite intercambiar información entre instituciones.

### 2.3.3.3 OpenEMR

OpenEMR es un software de código abierto para sistemas de EMR. Las aplicaciones que integran el mismo se focalizan al igual que los anteriores en la gestión de las consultas médicas, así como con el establecimiento de registros médicos que sean completamente electrónicos e integrados, y permite además la facturación eléctrica del centro de salud. Este al ser un sistema EMR utiliza un sitio web como soporte, por tal razón, los usuarios de este pueden acceder al mismo en todo momento y/o lugar. De forma específica se pueden resaltar dentro de sus características, las siguientes:

- Certificado por la ONC<sup>1</sup> (certificación EHR ambulatoria completa)
- Software libre.
- Entre otras.

### 2.3.3.4 GNU Health

GNU Health es un sistema de software libre que tiene el propósito de favorecer la gestión de la información hospitalaria. Este fue diseñado por Luis Falcón en el año 2008 como un proyecto de salud con el nombre Medical. Este está integrado por dos (2) módulos, cuya selección por el Centro de Salud dependerá de las necesidades de estos. Específicamente, ofrece los módulos de:

- *Health*: Este módulo contiene todas las informaciones relacionadas con los pacientes, evaluaciones, entre otras.

---

<sup>11</sup> ONC (Office of the National Coordinator for Health Information Technology).

- *History*: Este contiene los registros clínicos del paciente y sus seguimientos.

### Capítulo III

Estrategias de mejora en el registro de paciente de un  
Centro Dermatológico.

## **Capítulo III. Estrategias de mejora en el registro de paciente de un Centro Dermatológico.**

En este capítulo se desarrollan las fases siguientes del plan estratégico propuesto en este estudio para el centro dermatológico analizado. Este incluye la formulación de los objetivos de dicho plan, la definición de las estrategias y el plan de acción que favorecerá el alcance de estos. Asimismo, se explica que mecanismos permitirán, a juicio de los autores de esta investigación, promover un monitoreo y control de las actividades contempladas en el plan sugerido a fin de que estas se realicen como fueron planificadas.

### **3.1 Declaración de los objetivos.**

El objetivo general que se pretende alcanzar con el desarrollo del plan estratégico propuesto es: *“Optimizar los procesos del departamento de registro del Centro Dermatológico en el año 2019 a través de la automatización de los mismos, a fin de promover una mayor calidad en el servicio brindado a los pacientes en dicha área”*.

A fin de promover el logro de este objetivo se plantean los siguientes objetivos específicos los cuales son el soporte para el plan de acción planteado en el próximo subtema.

- Disminuir el tiempo de registro tanto para los pacientes nuevos como para la facturación de los pacientes que anteriormente habían visitado el centro.
- Perfeccionar el proceso de archivo de los expedientes o récords clínicos garantizando el almacenamiento adecuado de los mismos.
- Reducción de pérdida de los expedientes.
- Incrementar la facilidad y rapidez en la búsqueda de los registros médicos.

## **3.2 Plan de Acción.**

Con el fin de alcanzar los objetivos previamente planteados se sugiere seguir una serie de acciones las cuales contribuirán de manera positiva a la optimización de los procesos del Centro Dermatológico referido. En el siguiente punto se detallan las acciones correspondientes, así como las tareas incluidas en estas, y los responsables de ejecutar las mismas. Cabe resaltar que las acciones desarrolladas parten de una estrategia única recomendada, la cual es: Automatización del proceso de registro del Centro.

### **3.2.1 Acción 1: Adquisición del programa de registro electrónico más idóneos**

A fin de que favorezca que el programa de registro electrónico que se adquiera sea el más idóneo, se sugiere que los directivos del centro estipulen la ejecución de las siguientes tareas:

- 1. Levantamiento de las informaciones relacionadas a los sistemas integrados existentes en el mercado a fin de evaluar el más adecuado con relación al contexto del Centro Dermatológico.*

Esta tarea deberá ser llevada a cabo por el Departamento de Tecnología y el Departamento de Registro de forma conjunta, pues el segundo deberá explicar al primero la naturaleza de las diferentes actividades desarrolladas en dicha área a fin de que se identifique el software de reporte electrónico que posea las aplicaciones que permitan una ejecución adecuada de estas con una mínima probabilidad de ocurrencia de errores. Se considera que esta tarea pudiera ser completada en un tiempo máximo de siete (7) días. Para medir esta acción los directivos pudieran establecer como indicador la elaboración de un informe en donde se presenten los resultados del levantamiento referido.

2. *Evaluación de las características de los programas de registro electrónico existentes en el mercado y equipos que requerirá su implementación, así como costos asociados.*

La evaluación sugerida estará bajo la responsabilidad del Departamento de Tecnología y el Departamento de Compras. Esta iniciará al finalizar la tarea previa y finalizará en promedio catorce (14) días después. Asimismo, esta tarea será medida mediante la redacción de un informe en donde se presente el análisis de las características de cada programa, así como la relación costo-beneficio que posean las opciones previamente establecidas.

3. *Selección y aprobación del programa de registro electrónico más Idóneo para el Centro Dermatológico.*

Luego de analizadas todas las opciones disponibles, se recomienda que la Dirección Administrativa junto con el encargado del Departamento de Tecnología seleccione de manera oficial el nuevo sistema electrónico de registro en un periodo de dos (2) días, teniendo como indicador el programa de registro electrónico seleccionado.

4. *Compra del programa de registro electrónico y los equipos requeridos para su implementación en el Centro de salud.*

Se recomienda que para esta adquisición sea integrado el Departamento de Compras, quienes tan pronto se seleccione el sistema se harán cargo de la compra de todos los elementos en un tiempo no superior de veinte y un (21) días. Es válido aclarar, que el indicador es el programa de registro electrónico comprado.

### **3.2.2 Acción 2: Elaboración y documentación de los nuevos procedimientos relacionados con los registros de pacientes.**

Para el desarrollo de esta acción se sugiere que la misma se centre en los siguientes pasos:

*1. Elaboración del Procedimiento de registro de los nuevos Pacientes.*

Esta tarea deberá ser llevada a cabo por el supervisor del Departamento de Registro, asistido por el Departamento de Facturación y Cobro. La misma se considera deberá iniciar cuando se haya seleccionado y aprobado el sistema de registro adquirido. El tiempo requerido para esta pudiera ser de a lo sumo de diez (10) días y la documentación de este proceso se constituiría en el indicador.

*2. Elaboración del procedimiento de facturación de los pacientes que tienen récord.*

La elaboración del procedimiento de facturación estará bajo la responsabilidad del Departamento de Facturación junto con el Departamento de Registro. Se considera que esta sub-tarea pudiera ser realizada en un periodo de doce (12) días. Es válido resaltar que esta acción se recomienda se realice de forma paralela a la tarea anterior. En este proceso se sugiere emplear como parámetro de medición o indicador la documentación del procedimiento.

*3. Elaboración del procedimiento de la consulta de expedientes de los pacientes en el sistema nuevo por parte del personal médico.*

Esta sub-tarea deberá ser implementada por el Departamento de Registro. Se estima que el Centro evaluado podría realizar la misma en un tiempo máximo de ocho (8) días. Es oportuno aclarar que se considera que esta acción deberá empezar tan pronto se culmine con los lineamientos del nuevo proceso de registro de pacientes. Por otro lado, el indicador que podría contribuir a la medición del nivel de avance de esta pudiera ser la documentación de los pasos a ejecutar y la complejidad de estos.

**3.2.3 Acción 3: Capacitación del personal del Departamento de registro en torno al nuevo Programa.**

Esta acción consta de las siguientes tareas que se consideran un pilar para el pleno funcionamiento del nuevo sistema de registro:

1. *Planificación de los entrenamientos del personal de registro por parte del proveedor del sistema.*

Esta tarea requiere, a juicio de los autores del estudio, ser llevada a cabo por el Departamento de Recursos Humanos junto con el proveedor del sistema. Esta deberá Iniciar inmediatamente después de que los equipos adquiridos sean instalados y se otorgará un tiempo de treinta (30) días para llevar a cabo dicha planeación y como indicador se la elaboración del plan de capacitación.

2. *Entrenamiento al personal médico sobre los procesos nuevos.*

Este adiestramiento deberá ser ejecutado por el Departamento de Recursos Humanos. El tiempo estimado para la culminación de esta tarea podrá ser de veinte y uno (21) días e iniciará al mismo tiempo de la tarea anterior. Se considera que un indicador adecuado de esta subtarea sería la lista de asistencia de las capacitaciones realizadas.

#### **3.2.4 Acción 4: Implementación del Programa Seleccionado.**

Desde que los equipos adquiridos en la primera fase del plan se encuentren disponibles y el personal capacitado se sugiere iniciar la cuarta. Esta constará de las siguientes tareas:

1. *Importación de las informaciones de los expedientes existentes (Contratar personal temporal para esta tarea)*

Esta tarea se entiende que pudiera ser realizada por empleados temporales que deberán ser contratados para el traslado de esta información a la base de datos del programa adquirido. Se considera que al menos esta acción deberá ser realizada en un periodo de tiempo promedio de 90 días, y se medirá por la cantidad de expedientes exportados.

2. *Escenarios de prueba para verificar funcionamiento del nuevo sistema de registro.*

La tarea será llevada a cabo por el Departamento de Tecnología de forma conjunta con el Departamento de Registro y el equipo de médicos. Se establecerá un tiempo de 21 días y se utilizaría como indicador el informe de los resultados de los escenarios de prueba realizados.

### **3.2.5 Acción 5: Seguimiento y Control.**

La última fase que se recomienda desarrollar es la referente al seguimiento y control de las acciones sugeridas en este plan a fin de favorecer que las mismas estén dentro de los parámetros establecidos. Es válido resaltar que, aunque se definió como última fase, esta no termina, pues se sugiere que se deba una vez ya finalizadas todas las fases continuar con un monitoreo constante para favorecer la identificación de cualquier desviación y de esa forma definir oportunidades de mejora.

- 1. Verificación de los tiempos de registros de los pacientes nuevos, así como los ya registrados.*

Esta tarea será cumplida por el Departamento de Registro, se ha establecido un periodo de treinta (30) días para llevar a cabo esta tarea y se recomienda utilizar la cantidad de verificaciones como estándar de medición.

- 2. Evaluación del nuevo proceso de almacenamiento y búsqueda de los expedientes médicos.*

Dicha tarea se recomienda que sea ejecutada por parte del Encargado de Registro junto con la Dirección General del Centro Dermatológico. Esta acción deberá ser realizada en un tiempo de treinta (30) días y como indicador se sugiere la elaboración de un informe que detalle los resultados encontrados para así una vez identificada alguna problemática establecer las acciones correctivas que sean necesarias.

Por último, se presenta de forma sintetizada el plan de acción propuesto en la tabla No.2.

Tabla No.2 Plan Estratégico Propuesto

Acciones	Tareas	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Término	Indicadores
<i>Adquisición del programa de registro electrónico más idóneo</i>	Levantamiento de las informaciones relacionadas a los sistemas integrados existentes en el mercado a fin de evaluar el más adecuado en relación al contexto del Centro Dermatológico.	•Departamento de Registro •Departamento de Tecnología	2-mayo-19	8-mayo-19	Informe de levantamiento de las informaciones concernientes a los sistemas integrados existentes en el mercado
	Evaluación de las características de los programas de registro electrónico existentes en el mercado y equipos que requiera su implementación, así como costos asociados.	•Departamento de Compra •Departamento de Tecnología	9-mayo-19	23-mayo-19	Informe de evaluación de las características de los programas de registro y análisis costo/beneficio
	Selección del programa de registro electrónico más idóneo para el Centro Dermatológico.	•Dirección •Departamento de Tecnología	24-mayo-19	27-mayo-19	Programa de registro electrónico seleccionado
	Compra del programa de registro electrónico y los equipos requeridos para su implementación en el Centro de Salud.	•Departamento de Suministro	28-mayo-19	26-Jun-19	Programa de registro electrónico comprado y equipos
<i>Elaboración y documentación de los nuevos procedimientos relacionados con el registro de pacientes</i>	Elaboración del procedimiento de registro de los nuevos pacientes	•Departamento de Registro •Departamento de Facturación y Cobro	27-Jun-19	10-Jul-19	Procedimiento de registro nuevos pacientes
	Elaboración del procedimiento de facturación de los pacientes que tienen récord	•Departamento de Registro •Departamento de Facturación	11-jul-19	25-Jul-19	Procedimiento de facturación pacientes con récords
	Elaboración del procedimiento de la consulta de los expedientes de los pacientes en el sistema nuevo por parte del personal médico	•Departamento de Registro	26-Jul-19	6-Aug-19	Procedimiento de consulta de pacientes bajo el sistema nuevo
<i>Capacitación del personal del Departamento de Registro en torno al nuevo programa</i>	Planificación de los entrenamientos del personal de registro por parte del proveedor del sistema	•Departamento de Recursos Humanos •Proveedor del sistema	7-Aug-19	17-Sep-19	Plan de capacitación
	Entrenamientos al personal médico sobre los procesos nuevos	•Departamento de Recursos Humanos •Unidad académica del Centro	18-Sep-19	16-Oct-19	Listado de participantes en los entrenamientos
<i>Implementación del programa seleccionado</i>	Importación de las informaciones de los expedientes existentes (contratar personal temporal para esta acción)	•Empleados asignador para esta actividad	17-Oct-19	18-Feb-20	Cantidad de expedientes exportados
	Escenarios de prueba para verificar funcionamiento del nuevo sistema de registro.	•Departamento de Registro •Departamento de Tecnología	19-Feb-20	18-Mar-20	Informe sobre los resultados de los escenarios de prueba
<i>Seguimiento y control</i>	Verificación de los tiempos de registro de los pacientes nuevos así como los ya registrados	•Departamento de Registro	19-Mar-20	29-Apr-20	Número de verificaciones de los tiempos de registro bajo el sistema electrónico versus lo esperado
	Evaluación del nuevo proceso de almacenamiento y búsqueda de los expedientes médicos	•Departamento de Registro •Dirección	30-Apr-20	10-Jun-20	Informe de evaluación de los resultados

Fuente: Elaboración Propia

## Conclusión

La *optimización de un proceso*, según sostiene Tovar & Mota (2007), contribuye a llevar a cabo un análisis detallado de los diferentes subprocesos que lo integran con el propósito de identificar nuevas alternativas que favorezcan lograr el máximo rendimiento, con el menor uso de recursos y a la vez lograr alcanzar las metas institucionales.

Con el propósito de favorecer la optimización del proceso de registro del Centro Dermatológico objeto de esta investigación se realizó el análisis de los diferentes subprocesos ejecutados en el área de registro, así como el análisis FODA de esta; arrojando este análisis lo siguiente:

El centro médico y sus sedes (sucursales) se encuentran bajo un sistema desactualizado de registro (manual), el cual incrementa la posibilidad de ocurrencia de diversas situaciones que afectan la buena operatividad de dicha institución. El cual se caracteriza por: la ineficiencia en los procesos realizados de almacenaje y entrega de récords (expedientes), desperdicio de materiales gastables, alto riesgo de pérdida y/o deterioro de récords, necesidad de una cantidad considerable de capital humano requerido para operar. Además, este sistema manual permite una reducida accesibilidad a los expedientes (récords), pues sólo se pueden obtener los mismos llevando a cabo un proceso de búsqueda en los anaqueles, impidiendo que el equipo médico y los pacientes puedan revisar su historial clínico sin límites de tiempo y lugar.

Por otro lado, dada la naturaleza de un departamento de registro, las causas de los puntos negativos previamente expuestos van más allá de una falla en el sistema y es que este, a juicio de los autores del estudio, no está adecuado para las exigencias del mercado actual, por lo cual requiere una reestructuración completa que se encuentre acorde con el flujo de pacientes que recibe esta institución de salud, así como las necesidades de estos, incluyendo además la

variedad de servicios brindados, la capacidad financiera del centro y las sucursales instaladas.

Es por lo indicado que en este estudio se planteó la realización de un plan estratégico enfocado en mejorar el proceso antes descrito para de esa manera fomentar la optimización de los tiempos, uso de recursos, así como la reducción de las quejas de pacientes.

## Recomendaciones

Conforme a la conclusión expuesta, se sugiere lo siguiente para que el Centro Dermatológico analizado optimice su proceso de registro de pacientes desarrollar el plan estratégico propuesto. Desarrollando lo siguiente:

- Automatizar el proceso de registro, para esto se sugiere desarrollar las siguientes acciones:
  - Adquirir un programa de registro electrónico que se adapte a sus necesidades. Esto favorecerá la gestión efectiva de los récords clínicos.
  - Elaborar y documentar los nuevos procedimientos relacionados con el registro de pacientes que generara la automatización de los procesos ejecutados en el Departamento de Registro.
  - Capacitar el personal del Departamento de Registro en torno al nuevo programa implementado.
  - Implementar el programa seleccionado.
  - Establecer mecanismos de seguimiento y control que aseguren que el sistema opere dentro del rango esperado.

## **ANEXOS**

### **Entrevista Personal del Departamento de Registro del Centro Dermatológico.**

**1. ¿Cuál es el propósito de este departamento?**

El departamento de Registro tiene como finalidad cumplir de manera diligente la Administración de los historiales clínico de todos los pacientes.

**2. ¿Cuántos empleados laboran en este departamento?**

El Departamento consta de 12 Empleados.

**3. ¿Qué procesos se realizan?**

- Se llevan a cabo los procedimientos administrativos relativos a la inscripción y admisión de los pacientes.
- Archivar y desarchivar todos los expedientes.
- Ejecutar el Mantenimiento de los récords.
- Llevar un índice de Pacientes.
- Desarrollar estadísticas para fines internos y nacionales.
- Otorgar información a las solicitudes que se presentan para fines de tratamiento brindado a pacientes.
- Contribuir con el staff de doctores facilitándoles las historias clínicas.

**4. ¿Cuál es el procedimiento realizado para el registro de los pacientes?**

Se toman los datos básicos del paciente y se procede a llenarle un formulario en un folder el cual se agregan los datos del paciente y done el doctor detallara todos los eventos clínicos, además en este se adjuntarán todas las analíticas a las cuales el paciente es sometido.

Por otro lado, se le otorga una tarjeta al paciente la cual contiene la numeración del expediente. Luego de creado el registro.

**5. ¿Cuál es tiempo promedio estimado de registro de un paciente?**

Un paciente se le crea un expediente en un periodo de 10 a 15 minutos.

**6. ¿De acuerdo a su experiencia, el procedimiento realizado de registro provoca tiempos de espera muy extensos para los pacientes?**

Es un hecho de que el tiempo requerido para las operaciones del departamento de registro no son óptimos, los expedientes suelen tardar un tiempo considerable en llegar a los consultorios, aunque para aquellos pacientes que llegan luego de que comienza la consulta no notan tanto la tardanza debido al cuello de botella que se genera consecuencia del volumen alto de pacientes que frecuentan cada consultorio.

**7. ¿Cuál es el proceso actual para archivar los expedientes (récores) de los pacientes registrados?**

Los anaqueles están clasificados, de acuerdo al año de emisión y tres subcategorías de números que poseen cada número de récord, es un proceso simple en el cual cada vez que entra o sale un récord es colocado y buscado en su respectiva categoría para facilitar la accesibilidad.

**8. ¿Todos los procedimientos realizados en el Centro requieren los récores médicos físicos de los pacientes?**

Efectivamente, cualquier tipo de procedimiento a realizar en el Hospital requiere el manejo del expediente en físico a excepción de las analíticas.

**9. ¿Qué proceso ejecutan para la búsqueda de los expedientes o récords de sus pacientes? ¿En qué tiempo realizan este proceso?**

Al mismo tiempo que el cliente factura se toma la numeración del récord la cual se encuentra en la tarjeta entregada a la hora de crear el expediente y la numeración del consultorio y/o el doctor al que acudirá. Luego de que se tiene un cumulo considerable de números de expedientes (Pacientes) se procede a buscar los expedientes en los anaqueles y colocarlos en el mismo orden que fueron solicitados para posteriormente ser entregados de forma física al doctor en su respectivo consultorio. La búsqueda de cada paciente toma alrededor de 40 segundos a 1 minuto.

**10. ¿Cuántos récords (expedientes) se maneja diariamente?**

La cantidad de récords manejados diariamente oscila los 2,000.

**11. ¿Se ha presentado algún problema en el momento de búsqueda del récord de un paciente? ¿Si se han perdido récords, en promedio cuantos al mes?**

Si, esto suele pasar dada la naturaleza del sistema de registro manejado, un expediente puede verse afectado por degradación o manipulación errada que termina en perdida. Los récords suelen perderse, en ocasiones simplemente no aparecen, ya sea porque el récord haya sido manipulado de forma tal que terminara extraviándose fuera del recinto o por ser colocado bajo una clasificación errada lo cual torna imposible encontrarlo ya que debido al volumen de expedientes es difícil realizar una búsqueda completa de un solo récord en todo el almacén.

**12. ¿Los pacientes son atendidos en el orden de su proceso de facturación?**

Los expedientes de los pacientes deben ser organizados y enviados a sus respectivos consultorios de acuerdo al orden en que los pacientes han facturado, pero existe un margen de error a la hora de la organización debido al factor humano.

**13. ¿Ha recibido quejas de pacientes por sentirse ellos que ha sido vulnerado su turno?**

Si, suele pasar de manera frecuente.

## Bibliografía

- Antillon, J. J. (2009). *Principios de Gerencia y Administracion de Servicios Medicos y Hospitales*. Costa Rica: Editorial Nacional de Salud y Seguridad Social.
- Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (Diciembre de 2007). *Funciones de la Administración: Teoría y Práctica*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional del Sur. Obtenido de Misión-Visión .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Daniel martinez Pedros, A. M. (2005). *La elaboracion del plan estrategico y su implantacion a traves del cuadro demando integral*. España: Diaz de Santos.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administracion estrategica*. Mexico: pearson.
- Fernández Romero, A. (16 de 08 de 2010). *Google Books*. Recuperado el 25 de 03 de 2019, de Dirección y Planificación Estratégica en las empresas y organizaciones: Un manual práctico para elaborar un plan estratégico:  
<https://books.google.com.do/books?id=10xG4vFVHn8C&printsec=frontcover&dq=plan+estrategico+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjZnO-Vi5fSAhUB7CYxhE>
- Fundación Piel Sana. (4 de Mayo de 2016). *Fundación Piel Sana de la AEDV*. Recuperado el 20 de 3 de 2019, de Qué es dermatología?: <https://fundacionplenasana.es/piel-sana-que-es-la-dermatologia>
- Gonzalez, A. C. (2015). *Proceso administrativo*. mexico: patria.
- Goodstein, L. D. (1998). *Planeacion estrategica aplicada*. Mexico: McGraw-Hill.
- IDCP. (2019). *dermatologico.org.do*. Recuperado el 14 de Marzo de 2019, de Sobre el IDCP:  
<http://dermatologico.org.do/sobre-el-idcp/>
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2008). *Administración de Operaciones: Procesos y Cadena de Valor*. México.
- Lumpkin & Dess. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw Hill.
- Mendoza y Planellas . (1995). *Strategor: Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Barcelona, España: Masson. S.A.
- Miller, R. H., & Sim, I. . (2004). *Physicians' use of electronic medical records: barriers and solutions*. . USA: Health Affairs.

- Moliner, A., & Coll, M. (4 de Marzo de 2015). *Ventajas de la gestión de procesos*. Recuperado el 22 de 3 de 2019, de nae\_doing ahead: [nae.es/ventajas-de-la-gestion-por-procesos/](http://nae.es/ventajas-de-la-gestion-por-procesos/)
- Robbin, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Sainz de Vicuña, J. (2015). *El Plan Estratégico en la Práctica*. España, Madrid: ESIC.
- Sainz Vicuña, J. (2015). *El Plan Estratégico en la Práctica*. España, Madrid: ESIC.
- Salazar, H. Z. (2005). *Planeacion estrategica aplicada a cooperativas y demas formas asociativas y solidarias*.
- Scott, J. T., Rundall, T. G., Vogt, T. M., & Hsu, J. . (2005). *Kaiser's Permanent experience of Implementing an electronic medical record: a qualitative study*. USA: BMJ.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Tito Huamani, Pedro L. . (2003). *Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. Gestion del Tercer Milenio*. Peru: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Tovar, A., & Mota, A. (2007). *CPIMC: Un Modelo de Administración por Procesos*. México: Panorama Editorial.
- Valerio C. & Ugalde J. (2008). *El Derecho del Paciente al uso correcto del expediente clinico*. San Jose, Costa Rica.
- Zerpa & Colmenares. (2004). *Optimización para ingenieros, Optimización Sin Restricciones*. Venezuela: Division de Estudios para Graduados, Instituto de Calculo Aplicado.