

La gestión por proceso

Un cambio de punto de vista: de la gestión tradicional a la gestión por procesos

Los usuarios del sistema de salud no solo esperan calidad en los productos/servicios sino que estos se adapten a sus necesidades. No basta hacerlo técnicamente bien, también debe ser satisfactorio. Este cambio conduce a tener que poner al paciente/familiar/usuario en el centro de la organización como receptor o destinatario de nuestros procesos de trabajo.

Características de la gestión por procesos:

- **Reducir la variabilidad**
- **Centra su actuación en el usuario:** parte de sus necesidades y expectativas por lo tanto comienza por esforzarse en conocer y comprender éstas. Con ello, introduce en la definición y medición de la calidad componentes ajenos a la dimensión científico/técnica pero que pueden ser relevantes para el paciente y configuran una nueva visión de la calidad más amplia y que requiere un cambio de cultura. La nueva cultura deberá estar centrada en el paciente.
- **Requiere la implicación de los profesionales** que serán los motores del cambio y obliga a construir los procesos de trabajo sobre la base del equipo multidisciplinar.
- **Se sustenta en la mejor práctica clínica.** Aporta a los procesos las mejores recomendaciones clínicas necesarias y los planes de cuidados estandarizados.
- **Desarrolla un sistema de información integrado,** que recoge las actividades que se realizan, para quién, en qué momento, la efectividad, el coste de tal manera que en todo momento podemos evaluar nuestro trabajo para la mejora.
- **Debe asegurar la continuidad asistencial** procurando un suministro de servicio coordinado. No se trata sólo de mejorar el qué y el cómo sino también el cuándo
- **Objetivos genéricos** que impulsan un cambio de la gestión tradicional a la gestión por procesos:
 - i. Incrementar la eficacia.
 - ii. Reducir costes.
 - iii. Mejorar la calidad.
 - iv. Acortar los tiempos y reducir, así los plazos de suministro del servicio.

Estos objetivos suelen ser abordados selectivamente, pero también pueden acometerse conjuntamente dada la relación existente entre ellos. Por ejemplo, si se acortan los tiempos es probable que mejore la calidad.

- **Identificación y documentación.** Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos

fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.

- **Especificación de responsables de los procesos.** Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales. La gestión de procesos introduce la figura esencial de **propietario del proceso**. El dueño del proceso es una persona que participa en sus actividades. Será esta persona la responsable última, teniendo control sobre el mismo desde el principio hasta el final. Generalmente este papel es asignado a un mando o directivo.
- **Reducción de etapas y tiempos.** La gestión de procesos incide en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya.
- **Simplificación.** Intentando reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificación característico de esta estrategia de gestión.
- **Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido.** Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportan nada al resultado final. Puede tratarse de actividades de control, duplicadas o, simplemente, que se llevan a cabo porque surgieron, por alguna razón más o menos operativa en principio, pero que no han justificado su presencia en la actualidad. La gestión de procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normativa vigente.
- **Reducción de burocracia**
- **Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.** Como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso,. La implantación de estos cambios afecta fuertemente al personal, por lo que ha de ser cuidadosamente llevada a cabo para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas.

Si embargo, la gestión por procesos representa una visión novedosa e incluso en muchas organizaciones casi visionaria. Habitados a la **gestión por objetivos** que dominó las últimas décadas del siglo pasado, la gestión por procesos es todavía más una teoría que una realidad.

Comparación de la **gestión tradicional** y la **gestión por procesos**

Gestión tradicional	Gestión por procesos
Se centra en procesos de práctica clínica	Gestiona el proceso con todas las actividades clínicas y no clínicas que este implica.
Hay variabilidad	Trata de reducir la variabilidad a través de incorporar la gestión clínica basada en la evidencia.
No contempla procesos de gestión	Contempla procesos de gestión (de soporte y logísticos)

Cuaderno de trabajo

TALLER 3: SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD. MAPA DE PROCESOS

No contempla la continuidad asistencial	Busca la integración asistencial entre los diferentes niveles de atención
La responsabilidad es compartida	Se crea una responsabilidad única del coordinador o dueño del proceso
Prevalece la organización vertical	Combina la organización vertical con la horizontal
Evalúa la eficacia de la práctica clínica	Evalúa la efectividad y la eficiencia del proceso en toda sus dimensiones
Impulsa mejorar reactivas, graduales y ocasionales	Impulsa una mejora proactiva constante y radical
Busca el aprendizaje esporádico y dentro de la organización	Se orienta a un aprendizaje constante , dentro y fuera de la organización (Benchmarking)

La organización gestionada por procesos

Conjunto de actividades interrelacionadas que requieren de insumos o inputs obtenidos de proveedores y tareas particulares que añaden valor con miras a obtener un resultado.

Proceso no es procedimiento. Un procedimiento es un conjunto de reglas e instrucciones que nos dicen la manera de actuar para conseguir algo, mientras el proceso define lo que hacemos, el procedimiento define como lo hacemos.

Los procesos implican actividades y tareas llevadas a cabo por diferentes profesionales en un orden lógico y secuencial para producir un resultado previsible y satisfactorio para el destinatario.

Sea cual sea la definición que consultemos, y las hay a montones, todas contendrán un mismo fondo:

- i. Los procesos recogen conjuntos de actividades
- ii. A lo largo del proceso se genera valor con relación a las entradas
- iii. Se busca un resultado satisfactorio desde diversos puntos de vista (técnico y del cliente)

Para reorganizar los flujos de trabajo de manera que aumente el valor añadido que estos aportan, se facilite el trabajo de los profesionales y se satisfaga al cliente hay que realizar una serie de actividades:

- 1º. Elaborar el mapa de procesos de la organización/departamento priorizando los procesos considerados claves
- 2º. Diseñar la forma más adecuada de cada proceso de manera que incorporen la mejor evidencia científica disponible
- 3º. Implantar los procesos definidos
- 4º. Evaluar los procesos implantados para definir el Plan de Mejora Continua

Pero ¿todas las secuencias de actividades que se realizan en una organización tiene la misma relevancia en sus resultados? Evidentemente no. Por eso cabe diferenciarse tres tipos de procesos.

- **Procesos estratégicos:** que implantan la estrategia de la organización como la planificación, el marketing –en centros privados- la el desarrollo de alianzas, le gestión de las relaciones con el cliente, planes de calidad, encuestas de satisfacción...
- **Procesos operativos** o claves: son lo que afectan al usuario / cliente –externo- y se refieren a las actividades propias de la razón de ser de la organización. Serían todos los procesos clínico asistenciales.

[Xerox: identificó como procesos claves aquellos que afectan a sus 500.000 clientes: los de relaciones con el cliente: información, pedido, facturación y mantenimiento; los logísticos: cadena de proveedores y gestión de pedidos; y los de entrega de productos.]

- **Procesos de soporte:** generan los recursos que necesitan los demás procesos. Hay procesos de soporte de los estratégicos como los procesos de gestión administrativa y otros dan soporte a los operativos como los de mantenimiento de instalaciones, hostelería, restauración, farmacia

¿Cómo sabemos que estamos ante un proceso?

Se habla realmente de proceso si cumple las siguientes características o condiciones:

- Los procesos se pueden definir, existen requerimientos y medidas establecidas para evaluarlos.
- Tiene una misión o propósito claro
- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS, los proveedores, los clientes y el producto final.
- Las actividades deben ser susceptibles de descomponerse en operaciones o tareas
- Las actividades pueden estandarizarse y repetirse
- Las actividades pueden medirse de tal manera que se cuantifique su coste, calidad, cantidad, duración...
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona
- Pueden cruzar los límites organizativos funcionales, vertical y horizontalmente.
- Describe lo que hacemos, no cómo lo hacemos
- Es fácilmente comprensible por cualquier persona de la organización.
- Su nombre sugiere los conceptos y actividades incluidos en el mismo.
- Puede representarse gráficamente

Otros términos usados en la gestión por procesos que no debemos confundir

- **Subprocesos:** son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

- **Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.
- **Procedimiento:** forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
- **Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.
- **Proyecto:** suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en que no es iterativo, no se repite. Se diseña y ejecuta una sola vez.

La figura del responsable o dueño del proceso

Un aspecto característico y esencial de la gestión por procesos la existencia de un *Process Owner* que asume la responsabilidad global del diseño, gestión y mejora del proceso. El propietario tiene autoridad sobre el proceso de manera que puede modificarlo si así lo estima conveniente para que produzca mejores resultados. No obstante esta figura no trabaja sola sino que cuenta con el apoyo de un equipo de mejora del proceso formado por personas directamente implicadas y que pertenece a todos los departamentos que intervienen.

Las funciones del propietario del proceso son:

- Asumir la responsabilidad de su eficacia, eficiencia y mejora
- Mantener la relación con el resto de procesos
- Asegurar la correcta y completa documentación del proceso.
- Asegurar la difusión de la información necesaria para que pueda aplicarse por las personas implicadas.
- Controlar y medir los resultados

La metodología IDEF

La técnica empleada para representar los procesos se denomina IDEF 0 y ha sido desarrollada como un lenguaje específico para la representación gráfica de procesos. Fue publicada en 1993 por el National Institute of Standards and Technology de EE.UU. aunque se basaba en un método elaborado por las fuerzas aéreas norteamericanas en 1973.

IDEF permite dibujar indicando como se relaciona un proceso con el resto de la organización y en que consiste cada proceso por separado. En la representación del proceso hay tres entradas:

Por la izquierda las entradas principales o requerimientos del servicio

Por la parte inferior los recursos o mecanismos necesarios para realizar el proceso –equipos y personas- que constituyen los procesos de soporte.

Por la parte superior los factores que condicionan la forma en que se presta el servicio o las normas de funcionamiento, éstas se denominan **guías** e incluyen los protocolos, necesidades del usuario, presupuestos

Y una salida por la derecha que es el servicio facilitado

La metodología IDEF diferencia los siguientes niveles:

Nivel 0: Mapa de proceso

Nivel 1: Proceso

Nivel 2: Subproceso

Nivel 3: Actividades. Este nivel permite representar gráficamente las actividades y tareas a través de un diagrama de flujo.

Nivel 4: Tareas con cronograma

1º. Elaborar el mapa de procesos del Servicio o Unidad

El mapa de procesos o mapa 0 es la representación de los procesos que realiza una unidad y su relación con los estratégicos o de planificación y los de gestión de recursos o soporte.

Se trata de un gráfico en cuyo centro se representan los procesos operativos de la unidad/servicio, sobre ellos ejerciendo como condición aparecen los estratégicos o de planificación y dando soporte a los operativos los de gestión de recursos o soporte.

A la derecha y a la izquierda de los procesos operativos se sitúa el cliente.

La representación del mapa de procesos es el inicio de una implantación de gestión por procesos. En el se reflejan los procesos claves y la interacción del departamento con otras áreas del hospital.

Una vez se han descrito los procesos e identificado los claves se procede a trabajar en profundidad en cada proceso.

En la implantación de un sistema de gestión de calidad, comenzamos por diseñar el mapa, identificar los procesos claves y definir algunos de los más relevantes, al tiempo que se crean las instrucciones de trabajo y los manuales de procedimientos que se estiman necesarios para realizar/ejecutar los procesos.

Pero el sistema de gestión de calidad además de diseñado, debe estar implantado y evaluado, y por ello, tras el diseño debemos proceder en etapas posteriores a la implantación, el control y la mejora de los procesos que se han diseñado.