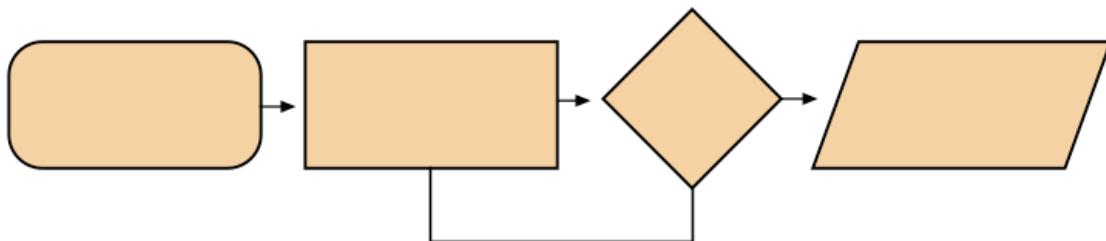


Este capítulo se publica bajo Licencia [Creative Commons BY-NC-SA 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/)

Tema 8a. LA GESTIÓN POR PROCESOS.

Introducción

Las instituciones sanitarias al igual que cualquier otro tipo de empresa deben dotarse de un sistema de gestión. Este sistema de gestión le debe permitir definir cual son los objetivos y los resultados que se esperan alcanzar (curar, rehabilitar, prevenir, etc...) para poder planificar que se va a hacer en la institución y como se va a evaluar lo que se esta consiguiendo y alcanzado.



Tradicionalmente el sistema de gestión de los centros sanitarios se ha basado en lo que se denomina “gestión de un organigrama”, donde se va definiendo que es lo que se hace en cada línea de mando de las distintas direcciones (enfermería, medica, personal, económica).

Actualmente en la forma de gestionar se ha adaptado a modelos basados en calidad total, como es el Modelo Europeo de Excelencia en la gestión siendo uno de los fundamentos de este modelo, la gestión por proceso.

Proceso

Un proceso se puede definir de varias formas:



- Secuencia de actuaciones orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada.
- Sucesión de actividades en el tiempo con un fin definido.
- Organización lógica de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades de trabajo diseñados para generar un resultado específico.
- Concatenación de las decisiones, actividades y tareas llevadas a cabo por diferentes profesionales en un orden lógico y secuencial para producir un resultado previsible y satisfactorio.



Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que van aportando valor, mientras se está prestando un servicio.

Gestión por proceso

La gestión por proceso se caracteriza por ser una herramienta de gestión integral de todas las actividades de una empresa que se centra en la organización del trabajo para aumentar la eficiencia y la satisfacción del cliente.

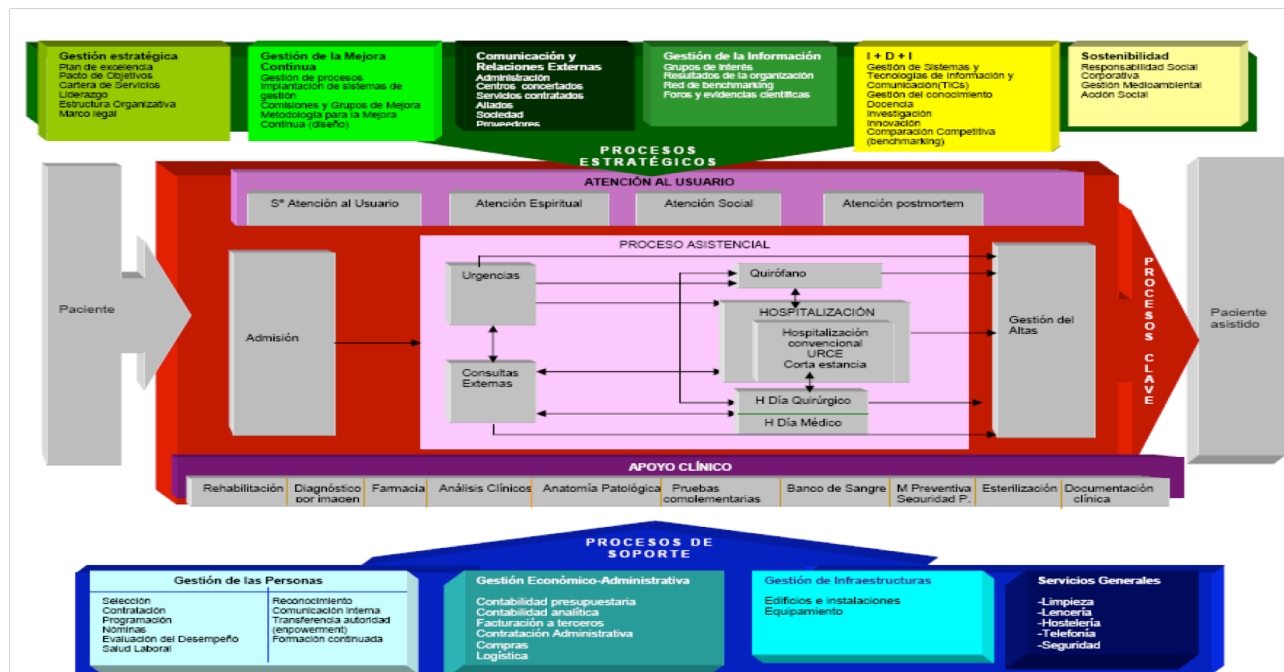
La gestión por proceso incluye:

- Reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios.
- Eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades.
- Optimizar recursos.
- Planificar y determinar objetivos.
- Establecer controles. Monitorear y medir desempeño.
- Documentar planes y resultados.
- Reducir la duración del ciclo.
- Eliminar ineficiencias.

- Remover restricciones.
- Eliminar las causas especiales de variación.
- Mantener las mejoras logradas.
- Mejorar continuamente las actividades desarrolladas.

Incluye primero que se debe hacer es identificar estos procesos. La representación gráfica de la estructura de procesos se denomina mapa de procesos.

Los procesos en esta mapa se agrupan en:



Procesos estratégicos: son necesarios para el mantenimiento y progreso de la organización. Adecúan la organización a las necesidades y expectativas de los usuarios. En definitiva, guían a la organización para incrementar la calidad en los servicios que presta a sus clientes. Están orientados a las actividades estratégicas de la empresa: desarrollo profesional, marketing, ...

Proceso operativos: aquéllos que están en contacto directo con el usuario. Engloban todas las actividades que generan mayor valor añadido y tienen mayor impacto sobre la satisfacción del usuario. Todos los procesos clínico-asistenciales se pueden considerar incluidos en esta categoría (proceso asistencial).

Proceso de apoyo: generan los recursos que precisan los demás procesos. Apoyan a los procesos operativos para que cumplan adecuadamente sus objetivos.

Procesos Estratégicos o de Gestión	Procesos Operativos o Clave	Procesos de Apoyo o Soporte
Necesarios para el Mantenimiento y Progreso de la Organización	Guardan relación directa con los Clientes, Impacto sobre su satisfacción	Apoyan a los procesos operativos para que éstos se cumplan
Plan Estratégico Encuestas Satisfacción Autoevaluación	Proceso clínico-asistencial	Gestión paciente. Almacén. Hostelería. Mantenimiento. Farmacia...

Descripción de los procesos

La descripción de cada uno de los procesos identificados tiene la finalidad de determinar las actividades, así como todas las características relevantes que permitan que el proceso se desarrolle eficazmente.

1. ¿Qué hacemos?

Se debe describir el objetivo o misión que es la definición del proceso. Se dice que se hace y con qué características se debe hacer. Identifica el objetivo fundamental de la unidad, su razón de ser. Debe tomar en consideración tres aspectos:

- qué hacemos (los productos o servicios que ofrecemos).
- cómo lo hacemos (qué procesos seguimos).
- para quién lo hacemos (a qué clientes nos dirigimos).



El alcance se establece el inicio y el final del proceso. Esto debe coincidir con la primera y última actividad desarrollada.

El responsable o líder del proceso será la persona facultada por cada mando de la organización.

El cliente que es el destinatario final del resultado del proceso. Para los procesos de una empresa sanitaria, el cliente siempre es el paciente y familiares. Es la razón de ser del proceso. "Persona o conjunto de personas que reciben y valoran lo que les llega desde el proceso". Valoración de sus expectativas y necesidades.

2. ¿Cómo lo hacemos?

Las interacciones con otros procesos son la forma en que se relaciona y mantienen cohesionados los procesos. Si mantienen interacción la salida de uno es la entrada del otro.

La descripción de las actividades se lleva a cabo de 1 diagrama de flujo. Este diagrama es la representación gráfica de las actividades y las interrelaciones. Consiste en la representación esquemática, paso a paso, de los detalles de un proceso. Incluye las entradas al proceso (inputs) y sus salidas (outputs), así como el conjunto de actividades y tareas en el desarrollo del mismo.

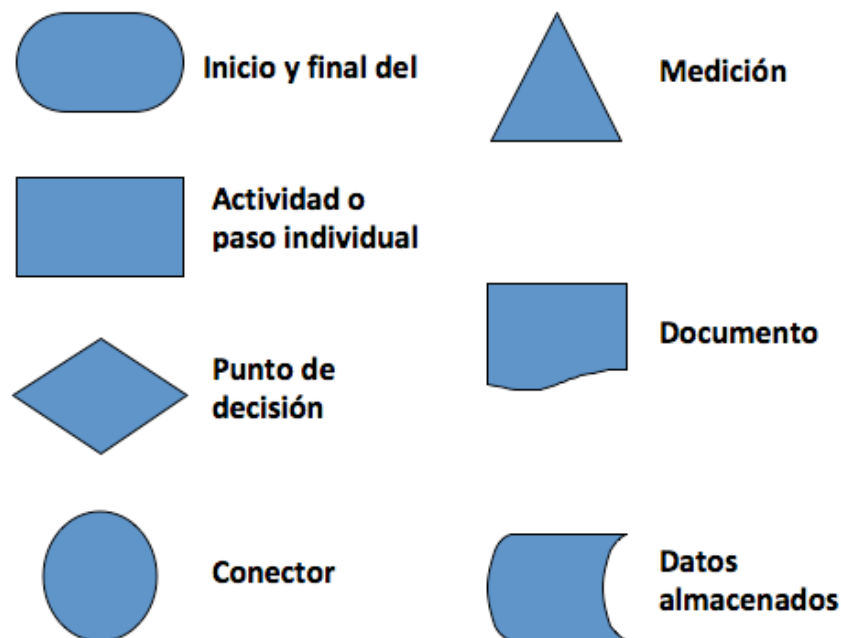
Sirve para:

- Visualizar globalmente el proceso, los niveles de actuación asistencial (Atención Primaria, Atención Especializada, Urgencias o Emergencias), los profesionales implicados (médicos, enfermeras, personal no sanitario), y los recursos necesarios para obtener el resultado

esperado.

- Identificar rápidamente funciones, responsabilidades y competencias de los participantes.
- Ligar las vías críticas con las organizativas, es decir, el 'qué' y el 'cómo', en relación con las tareas a realizar.
- Identificar puntos donde se puede medir la efectividad y eficiencia del proceso.

Los símbolos mas habituales en la representación del diagrama son:



3. ¿Con qué lo hacemos?

Las personas son las que llevan a cabo las actividades. Se deberán determinar los conocimientos, competencias y habilidades de estas personas.

Es importante resaltar los materiales fungibles y equipos y/o infraestructuras especiales.

4. ¿Cómo lo evaluamos?

Para ello se emplearan los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento los procesos.

Para cada uno de los indicadores se debe recoger su descripción, forma de cálculo, fuente de información y responsable de su obtención y análisis.

Ver vídeos relacionados (enlaces externos):

Gestión por procesos 1

<https://www.youtube.com/watch?v=aA07Lu5h3js>

Gestión por procesos 2

<https://www.youtube.com/watch?v=IPkYqX-ATvo>

Gestión por procesos 3

<https://www.youtube.com/watch?v=liNpbLjaqjQ>