
GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS INSTITUCIONES DE SALUD

Dr. Enrique Quesada

CONTENIDO

1. Introducción
2. Marco conceptual
3. Antecedentes y justificación
4. Metodología de la gestión por procesos
5. Resultados
6. Conclusiones

1. INTRODUCCION

La gestión por procesos es una tecnología de organización y gestión de las actividades de organizaciones complejas que producen bienes o servicios, entre las cuales están los hospitales. Esta forma de organización y ejecución del trabajo se empezó a desarrollar después de la segunda guerra mundial en los países anglosajones, donde las empresas percibieron que debían ordenar mejor su forma de producir para ser más competitivas. La tecnología se extendió primero entre las empresas productoras de bienes y luego se aplicó a las que ofrecen servicios como bancos, empresas de seguros, etc. Más tarde se trasladó a las empresas de provisión de servicios de salud, primero a las privadas y luego a las públicas. Un ejemplo de esto último es su desarrollo en el NHS inglés, tan inclinado a introducir innovaciones en la organización y gestión desde su creación. En el mundo hispano hablante estas innovaciones han sido de más reciente introducción aunque España hace ya años que aplica en muchos de sus hospitales la gestión por procesos. El objetivo de este trabajo es explicar el significado y valor de la gestión por procesos en hospitales, destacando su utilidad como herramienta apta para ordenar y sistematizar el trabajo y vincular las actividades esenciales para la asistencia de los pacientes que, en el modo tradicional de trabajo, se realizan sin un orden preestablecido y conocido y casi sin relación entre sí. De forma general se acepta que la gestión por procesos consiste en definir qué actividades se hacen, quien las hace y cuando y en qué orden se hacen, así como establecer las operaciones asociadas a las actividades tales como la elaboración de informes, la recolección de información, etc. Se consigue así que todas las actividades de la organización estén previamente definidas, escritas y transformadas en normas que deben ser conocidas y aplicadas por cada una de las personas de la misma.

El trabajo consta de los siguientes apartados:

- Introducción, en el que se presenta el tema y la justificación de por qué tratarlo, los contenidos y los objetivos que persigue la gestión por procesos.

-
- Marco conceptual, que expone los fundamentos teóricos de la gestión por procesos y las referencias bibliográficas consultadas.
 - Antecedentes y justificación, en que se describe de forma resumida las características de los hospitales convencionales y la necesidad de su transformación para adaptarse a los requerimientos de los usuarios.
 - Metodología de la gestión por procesos que incluye una descripción de los pasos a cumplir para que una organización se gestione por procesos y los insumos que requiere su preparación.
 - Resultados en el que se considera los resultados de la aplicación de un sistema de gestión por procesos, en este caso posibles.
 - Conclusiones, en el que se considera las ventajas, limitantes y requisitos de la gestión por procesos.

2. MARCO CONCEPTUAL

De acuerdo con la teoría sistémica, toda organización es un sistema conformado por subsistemas en constante interacción entre sí y con el medio externo.

¿Qué es un sistema?

Un sistema es un conjunto definido de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo, manteniendo el equilibrio ante las influencias del entorno. En todos los sistemas se identifican la composición, el entorno, la estructura y el mecanismo (CEEM). La composición es el conjunto de los componentes que la integran, el entorno son todas aquellas cosas que actúan sobre los componentes del sistema; la estructura es el conjunto de relaciones entre los componentes del sistema y el mecanismo es el conjunto de procesos internos del sistema.

¿Qué es un proceso?

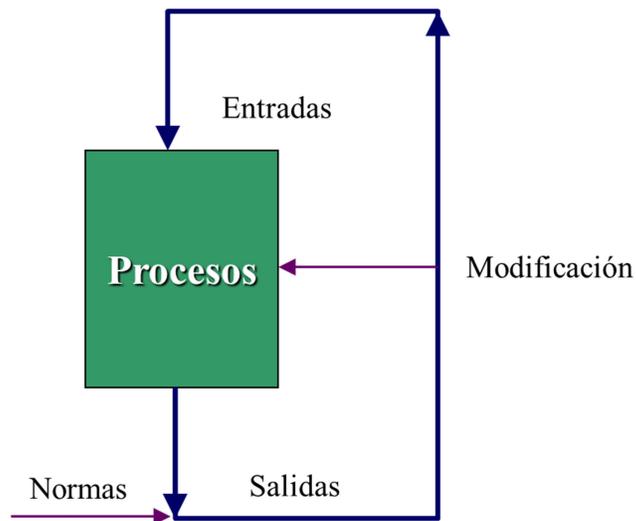
La palabra proceso refiere a la acción de ir hacia adelante. Proviene del latín *processus* que significa avance, marcha, progreso, desarrollo. Se puede asumir que en términos generales un proceso expresa qué se debe hacer en un determinado ámbito de producción.

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar transforman elementos de entrada y los convierten en resultados o salidas. Es evidente que en un sistema existen una multiplicidad de procesos, cada uno con sus resultados pero orientados a cumplir el objetivo del sistema.

El esquema representado en la figura 1 muestra la forma de producción por procesos en organizaciones complejas. De forma simplificada, la producción consiste en la entrada de

elementos necesarios (insumos, materias primas, recursos de diferente tipo), la transformación de los mismos mediante el proceso productivo y las salidas o resultados de la producción (bienes o servicios). La producción es comparada con las normas para controlar su adecuación a las mismas y si existen brechas se modifica el proceso para corregir las desviaciones.

Figura 1. Esquema del proceso de producción en organizaciones complejas



Características de los procesos

- Se realizan para obtener resultados específicos, los cuales son medibles.
- Siempre tienen un responsable de su funcionamiento.
- Deben generar valor agregado.
- Son repetitivos y replicables.

Tipos de procesos

En una organización existen al menos tres tipos de procesos de acuerdo con su finalidad u objetivo: procesos estratégicos, procesos clave o misionales y procesos de apoyo.

Los **procesos estratégicos** son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización a largo plazo y por tanto son genéricos y comunes a la mayor parte de empresas (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes, etc.). Los procesos estratégicos intervienen en la formulación de la visión institucional y proporcionan directrices a todos los demás procesos.

Los **procesos clave o misionales** son los que representan la razón de ser de una organización, el objeto principal de actividad y por tanto intervienen en la misión de la institución. Son aquellos procesos que participan directamente en la producción del bien o servicio de la organización, añaden valor para el usuario e inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. En un hospital son los procesos asistenciales directos (atención clínica o quirúrgica) o de apoyo asistencial (exámenes complementarios) que tienen por finalidad recuperar la salud del paciente.

Los **procesos de apoyo o soporte** son todos aquellos que permiten la operación de la institución y que, aun sin ser considerados clave por la misma, tienen como misión apoyar a uno o más procesos clave. En el entorno hospitalario son todas las actividades que ayudan o permiten que se realicen los procesos asistenciales (administración, mantenimiento, compras, recursos humanos, etc.).

¿Qué es un procedimiento?

Es la descripción detallada de la forma específica en que se desarrolla una actividad o proceso. Un proceso puede estar constituido por uno o varios procedimientos secuenciales o interrelacionados. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe medirse, controlarse y registrarse. Los “momentos” de un procedimiento se expresan, en general, en los diagramas de flujo.

¿Qué es un diagrama de flujo?

Se denomina diagrama de flujo a la representación gráfica de los diferentes pasos lógicos que contiene el procedimiento y cuya finalidad es brindar una visión simplificada y comprensible del mismo. El diagrama de flujo puede ser utilizado para describir paso a paso las operaciones que se realizarán dentro de un determinado procedimiento de fabricación de un producto, o de producción de un servicio.

Los flujogramas utilizan una variedad de símbolos definidos donde cada uno representa un paso del procedimiento, y la dirección del mismo es representada mediante flechas que van conectando entre ellas los pasos que se encuentran entre el punto de inicio (comienzo) y el punto de fin del procedimiento (final). Una característica importante de los diagramas de flujo es que sólo pueden poseer un único punto de inicio y un solo punto de fin del procedimiento.

Antes de comenzar con la creación de un diagrama de flujo, se debe tener en cuenta y precisar cuáles son las ideas principales que deberán incluirse en el flujograma. En el diagrama deben estar explicitados los nombres o cargos de los responsables de cada paso del procedimiento. Por otra parte, es necesario establecer con qué fines se utilizará el diagrama de flujo, a fin de poder determinar qué cantidad y calidad de datos se incluirán en el mismo. Por último, tener

en claro los límites del proceso lo cual significa identificar el punto de inicio y de final del proceso.

Al momento de diseñar o construir el flujograma se incluirán las actividades o sub procesos dentro de cada paso del procedimiento general, teniendo en cuenta su orden cronológico. Es importante por otra parte, evaluar la exactitud o eficacia del diagrama de flujo, sometiéndolo a revisión de una persona externa para que lo evalúe en cuanto a calidad de la información, para asegurar que el flujograma describe el procedimiento de manera eficaz.

Los flujogramas pueden ser **verticales**, es decir, va desde arriba (punto de inicio) hacia abajo (punto final) o tener formatos **horizontales**, que van desde la izquierda hacia la derecha.

¿Qué es una actividad?

Las actividades constituyen partes de un procedimiento y se identifican para facilitar la gestión del mismo. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un procedimiento. Normalmente se desarrolla en un área funcional de la organización.

¿Qué es una tarea?

Es una acción concreta y específica que mediante un esfuerzo se traduce en un resultado. Las actividades pueden ser desagregadas en tareas.

3. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

La mayoría de los establecimientos de salud, tanto públicos como privados, tienen ciertas características negativas comunes que dificultan un funcionamiento eficiente, eficaz y satisfactorio para los usuarios, sean estos internos o externos.

Estas características o problemas constituyen los antecedentes o fundamentos de la necesidad de un cambio desde la forma tradicional de organización y funcionamiento a una nueva forma caracterizada por procesos y procedimientos. Estas características son las siguientes:

- Objetivos, organización y funcionamiento más centrados en lo interno que en la razón de ser que es el paciente.
- Debilidad en el liderazgo de la organización, ocasionada por directivos con escasa capacitación y experiencia en gestión de organizaciones complejas.
- Escaso desarrollo de estructuras organizativas y gestión verticalizada con poca participación en la gestión de los colaboradores.
- Financiación por presupuestos históricos centralizados, ajustados de acuerdo a las posibilidades del nivel financiador y no relacionado con la producción.

-
- Débiles sistemas de información y comunicación tanto hacia afuera como hacia el interior de la organización.
 - Ausencia de sistemas de medición de la relación entre la producción de servicios y los recursos asignados.
 - Débiles y escasos mecanismos de control.
 - Relación institución-colaboradores (política de recursos humanos) poco estimulante que no promueve ni logra la confluencia de intereses entre ambas partes.
 - Limitado desarrollo de políticas de formación de los recursos humanos.
 - Falta de incentivos de acuerdo a desempeño.
 - Ausencia de planificación estratégica que dirija las inversiones en la red hospitalaria.
 - Ausencia de un sistema que guíe a los hospitales a funcionar con un enfoque de calidad.
 - Falta de reglamentos de funcionamiento de los hospitales.
 - Escasa participación comunitaria.

4. METODOLOGIA DE LA GESTION POR PROCESOS

La implementación de la gestión por procesos en establecimientos de salud requiere una metodología rigurosa que consta de las siguientes fases:

- Revisión y/o redefinición de misión y visión y de las funciones del hospital o Centro de salud.
- Definición preliminar de los componentes y sistemas organizacionales.
- Diagnóstico del desempeño de los sistemas organizacionales.
 - Documentación de Procesos.
 - Evaluación de desempeño de los sistemas organizacionales.
 - Optimización de procesos
- Elaboración del perfil de los sistemas organizacionales.
- Definición de misión, visión y áreas funcionales de cada sistema a rediseñar.
- Rediseño de los procesos, procedimientos y actividades.
- Definición de cargos de trabajo y estructuras funcional y organizacional del Hospital.
- Definición de normas, estándares e indicadores de desempeño por proceso y procedimiento.

- Diseño del sistema de monitoreo basado en indicadores elaborados para medir la aplicación adecuada de los procesos y procedimientos. Su aplicación permite la comparación de los resultados con los estándares establecidos.

- Elaboración de descriptores y perfiles de cargos.

Sobre la base de las áreas de gestión o responsabilidad que se pueden identificar en un hospital o centro de salud, de forma genérica se pueden definir cuatro grandes sistemas de gestión: gestión de la conducción, gestión de pacientes, gestión clínica y gestión de recursos. Dentro de cada sistema se deben definir los procesos y en estos los procedimientos.

Una vez identificados los procesos de cada sistema el siguiente paso es identificar los procedimientos que forman parte de cada proceso para proceder seguidamente a su levantamiento y documentación (la forma en que se realizan antes de iniciar el proceso de cambio).

El “mapa” de componentes y sistemas se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 1. Componentes y sistemas básicos de un Hospital

Componentes	Sistemas
Gestión de la Conducción	Planificación por resultados
	Dirección hospitalaria
	Control de gestión
	Sistema de información
	Gestión con calidad
Gestión Clínica	Atención ambulatoria
	Hospital de día
	Atención quirúrgica
	Internamiento no quirúrgico
	Atención obstétrica
	Servicios Diagnósticos
	Apoyo terapéutico
	Otros Servicios de Apoyo Técnico
	Docencia e investigación
Gestión de Pacientes	Gestión de Pacientes
Gestión de Recursos	Desarrollo del talento humano
	Logística y suministros
	Mantenimiento de equipos y edificios
	Financiera
	Servicios generales

Como puede observarse en el cuadro 1, los componentes y sistemas básicos cubren la totalidad de las áreas de gestión de un hospital y el paso siguiente es definir los procesos y procedimientos de cada sistema. Una vez hecho esto, ninguna actividad relevante del hospital dejará de estar incluida, relevada, examinada, rediseñada o diseñada *de novo* a los efectos de ajustar su funcionamiento de acuerdo al nuevo modelo de gestión por procesos.

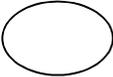
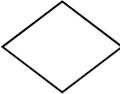
Cabe señalar que, si bien el sistema de Gestión con Calidad está dentro del componente de Gestión de la Conducción, desarrolla sus procesos y procedimientos transversalmente en todos los componentes.

Para la implementación de los procedimientos diseñados o rediseñados los técnicos encargados del rediseño deben trabajar con el personal responsable de las áreas a los efectos de transferir el nuevo modo de ejecución de cada procedimiento y recoger la información que permita validarlo y darlo por definitivamente establecido.

5. RESULTADOS

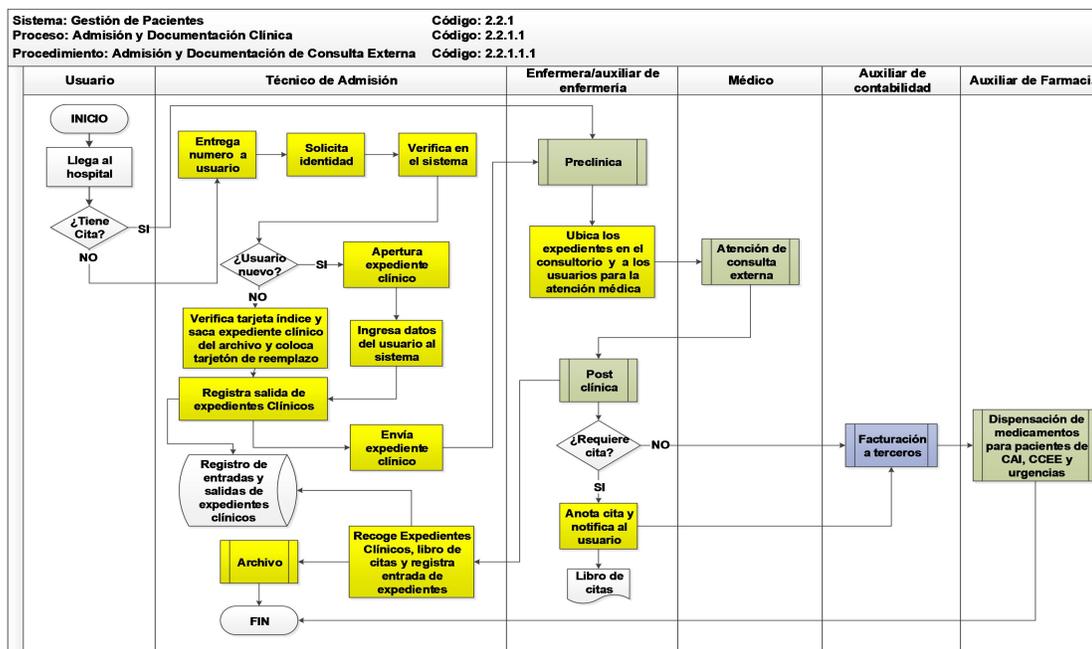
La aplicación de la gestión por procesos resulta en las siguientes ventajas para la organización:

- Los procedimientos abarcan a todas las áreas de actividad de la organización y a todas las personas que la integran. Organizaciones pequeñas pueden funcionar correctamente con pocos procedimientos pero éstos aumentan a varios cientos en instituciones de mayor tamaño.
- Los procedimientos contienen qué se hace, quién lo hace y en qué secuencia se realizan las acciones, así como el principio y fin del procedimiento y las eventuales relaciones de cada uno de ellos con otros procedimientos.
- El lenguaje de símbolos de los flujogramas que se muestra en el esquema siguiente es acordado y conocido por todo el personal de la institución.

Figura	Símbolo	Descripción
Óvalo		Indica el inicio (materiales, información o acción que inicia el proceso) y el final del proceso
Cuadrado o rectángulo		Actividad desarrollada en el proceso
Diamante		Momentos dentro del proceso en los que se hace una pregunta (SI/NO) o una decisión es requerida y determinará el flujo a seguir dentro del proceso
Documento		Documentos que se requieren en el proceso
Flechas		Muestran el flujo que lleva el proceso
Triángulo		Un archivo u otra ayuda de almacenamiento para documentos o registros del computador
Rectángulos con barras verticales		Indica el inicio de otro procedimiento
Cilindro		Repositorio de información

- En los diagramas de flujo los símbolos de los diferentes sistemas se expresan con colores distintos con lo cual es fácil visualizar en qué momento de un determinado procedimiento correspondiente a un sistema se produce una vinculación con otro procedimiento que puede ser del mismo sistema o de otro.

Ejemplo de flujograma



En el flujograma presentado como ejemplo, que es mayoritariamente del sistema de gestión de pacientes (amarillo), se describe el procedimiento de admisión y documentación clínica en consulta externa desde que el paciente llega al establecimiento hasta que recibe la medicación indicada y se retira. Este procedimiento tiene conexiones con procedimientos del sistema de gestión clínica (verde) y de gestión de recursos (azul). En la fila horizontal superior se expresa el profesional o técnico que participa y en las columnas las diferentes actividades que realizan los profesionales del procedimiento, las relaciones entre ellas y la secuencia.

- Los procedimientos tienen definido su momento de revisión para la introducción o no de cambios. Desde su implantación hasta el momento de revisión las operaciones deben realizarse tal como están descritas.

- Normalmente cada procedimiento tiene como anexos los instrumentos (formularios), los instructivos para el llenado de los instrumentos y en algunos casos lineamientos técnicos que explican o amplían sus características.

A modo de ejemplos, se mencionan algunos de los procedimientos clave del funcionamiento de un hospital o centro asistencial junto con los principales objetivos que persigue cada uno de ellos.

Área de Conducción. Destaca el procedimiento de planificación estratégica por medio del cual la organización diseña el futuro que pretende alcanzar en los próximos cinco años. En este procedimiento participan la autoridad política sanitaria, el órgano responsable del centro, la dirección ejecutiva, el área de planificación y el consejo consultivo de la organización. Los pasos del procedimiento son: definición de las líneas estratégicas del plan, identificación de los miembros del equipo de elaboración del plan, búsqueda y análisis de información, elaboración del borrador, revisión, validación, aprobación y puesta en marcha del Plan estratégico.

Gestión Clínica

- *Urgencias.* El triaje (clasificación) de pacientes según prioridad de atención, procedimiento a cargo de enfermería, como paso previo a la atención por el médico. El objetivo es ordenar el trabajo, optimizar la dinámica interna del servicio y atender primero a los pacientes que no pueden esperar.

- *Alta médica.* Procedimiento por el cual los pacientes dados de alta de Urgencias, CCEE y hospitalización reciben un resumen escrito de los aspectos relevantes de su atención por la patología causante del episodio. El documento tiene la doble función de informar al paciente y al sistema de atención primaria.

- *Atención en Observación de Urgencias.* El procedimiento tiene por finalidad ordenar el funcionamiento del área de observación estableciendo un límite de horas de permanencia de pacientes en dicha área. Dentro de ese lapso se realizan los exámenes y pruebas clínicas que determinan si el paciente debe ser ingresado, dado de alta o referido.

- *Posclínica.* Consiste en reglar la atención del paciente a cargo de enfermería posterior a la atención médica. Los pacientes reciben aquí las indicaciones a seguir en su tratamiento, educación para la salud e información sobre sus próximas citas.

- *Atención quirúrgica.* Incluye los procesos de cirugía mayor, menor y mayor ambulatoria. Debe incluir un protocolo único de preparación preoperatoria mediata e inmediata con el objetivo de lograr que los pacientes programados lleguen a la intervención quirúrgica en las mejores condiciones posibles. Algunos procedimientos requieren para su funcionamiento de modificaciones o adecuación de la estructura física, en este caso la habilitación de un espacio especial para cirugía menor a fin de no utilizar el quirófano principal.

Gestión de pacientes

El proceso de gestión de pacientes requiere definir una organización, espacio físico, profesional responsable y personal adicional para que esta área del establecimiento que programa, registra y controla la circulación de los pacientes en los diferentes servicios pueda realizar adecuadamente su tarea.

- *Admisión y documentación de CCEE.* Ordenamiento de la admisión y documentación de pacientes en Urgencias, CCEE y hospitalización mediante la apertura de puntos de registro de entrada y salida de pacientes.

- *Gestión de citas originadas en Urgencias, CCEE y hospitalización.* Todas las citas posteriores a la atención en cualquiera de los servicios son otorgadas por Gestión de Pacientes de forma centralizada. Previamente se debe acordar con los servicios médicos los días y horarios de atención y el número de cupos posibles, lo que lleva a ordenar y gestionar la lista de espera de consulta externa especializada.

- *Disponibilidad y asignación de camas.* Este procedimiento permite que la gestión de las camas de internación pase a ser una responsabilidad institucional del hospital encomendada a Gestión de Pacientes. Para ello es necesario conocer la ubicación física de las camas y su numeración por servicio. El estado de cama, ocupada o libre, se debe actualizar dos veces por día en soporte electrónico. El objetivo es realizar un uso eficiente de un recurso que mal gestionado puede resultar insuficiente.

- *Programación y lista de espera quirúrgica.* El procedimiento persigue unificar la lista de espera quirúrgica incluyendo todos los pacientes en espera. Crea la Comisión de programación quirúrgica integrada por profesionales y miembros de la conducción del hospital, haciendo transparente la actividad y permitiendo una mejora de la eficiencia de los quirófanos.

- *Atención al usuario.* Requiere organizar el área de atención al usuario poniendo en marcha los procedimientos de orientación al mismo, gestión de quejas y reclamos y medición de su satisfacción.

- *Archivo de historias clínicas.* Los procedimientos esenciales son el registro y control de la salida y entrada de historias clínicas para evitar su pérdida y posteriores duplicaciones.

Gestión de recursos

- *Mantenimiento de equipos y edificios.* En mantenimiento correctivo el procedimiento consiste en organizar un sistema de comunicación entre el servicio que detecta el problema a reparar y el área de mantenimiento mediante una propuesta de trabajo. El área de mantenimiento genera una orden de trabajo y procede a dar respuesta de forma priorizada y ordenada. En mantenimiento conductivo el procedimiento implica una ruta de revisión y

control de los sistemas que funcionan de forma continua (agua, gases, electricidad, generadores, fuente de oxígeno, etc.).

- *Adquisiciones y suministros.* Previo a la implantación del procedimiento de reposición de insumos se debe realizar pactos de stock con cada una de las áreas que utilizan insumos en función de los consumos medios semanales. La finalidad del procedimiento de reposición periódica controlada es realizar una reposición controlada de los mismos y disminuir los stocks en servicios asistenciales para evitar pérdidas.

- *Servicios generales.* En el proceso de Vigilancia se integra el procedimiento de control de entradas y salidas de personas, vehículos e insumos mediante registros. En limpieza es importante el procedimiento que establece el control de limpieza mediante listas de chequeo periódico de puntos críticos.

En Alimentación uno de los procedimientos importantes es el que establece las necesidades de producción de la cocina en base a las dietas indicadas por los profesionales.

En lavandería se aplica un procedimiento simple de control de prendas recibidas para lavar y entregadas a las áreas de uso a los efectos de conocer exactamente las necesidades y evitar pérdidas.

Gestión de la calidad

Los procedimientos incluyen la creación de un comité de apoyo a la calidad vinculado directamente a la Dirección, la incorporación de un Coordinador técnico de calidad (impulsor de la mejora continua) y la conformación de las comisiones de calidad de cada departamento/servicio o unidad que se encargan de analizar datos para sugerir mejoras.

CONCLUSIONES

- La gestión por procesos es una modalidad de ordenamiento y racionalización de las actividades en organizaciones complejas que genera previsibilidad y mejores resultados.
- Reduce el tiempo de ejecución de las actividades, ya que los empleados saben en todo momento qué actividades deben realizar y en qué orden y tienen fácil acceso a la información necesaria para su consecución.
- La gestión por procesos proporciona al personal un mejor conocimiento y adhesión al trabajo que realiza y esto ayuda a la organización a ser más competente e incluso puede llegar a transformar toda la organización.
- La idea que debe primar en la implementación de la gestión por procesos es que todas las actividades importantes de la organización, sea esta pequeña o grande, estén incluidas dentro de algún procedimiento normalizado.

- En la medida que cada procedimiento tiene establecidos indicadores, la gestión por procesos permite medir resultados y compararlos con los objetivos previamente planteados.
- La gestión por procesos mejora la satisfacción de usuarios internos y externos, la gestión de los recursos y la eficiencia.

Referencias

Flujograma del procedimiento de Admisión y Documentación de Consulta Externa. Manual de Gestión de Pacientes. Proyecto: Asistencia Técnica para el Fortalecimiento de la Gestión Hospitalaria en Tres Hospitales de la Secretaría de Salud de Honduras. 2013-2014