

LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL SESCAM
(Criterio 5 del modelo E.F.Q.M. en el Plan de Calidad del Sescam)

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y a otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

Se entiende por proceso toda secuencia de actividades que añaden valor a un producto o varias entradas para producir una salida deseada. En cualquier organización, existe una red de procesos que precisan gestionarse y mejorarse. Entre los procesos están aquellos que son críticos o claves para el éxito estratégico de la organización y la obtención de sus resultados. Estos procesos, que deben ser identificados, normalmente traspasan los límites funcionales y departamentales y requieren especial atención. Se suele establecer un propietario del proceso, con responsabilidad sobre el mismo, que se ocupe de su gestión y mejora, coordinando a las partes implicadas.

SUBCRITERIO 5a. Diseño y gestión sistemática de los procesos.

Qué hace la organización para:

- Diseñar procesos.
- Aplicar a la gestión de procesos sistemas de calidad tipo ISO 9000.
- Implantar sistemas para medirlos.

SUBCRITERIO 5b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

Qué hace la organización para:

- Identificar y establecer prioridades para las oportunidades de mejora.
- Descubrir y utilizar nuevos diseños de procesos.
- Estimular el talento creativo e innovador de empleados, clientes.

SUBCRITERIO 5c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.

Qué hace la organización para:

- Anticipar e identificar mejoras en los productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes.
-

SUBCRITERIO 5d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.

Qué hace la organización para:

- Producir, comunicar, distribuir y prestar servicio de atención a los productos y servicios distribuidos.
-

SUBCRITERIO 5e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

Qué hace la organización para:

- Implicarse de manera preactiva con los clientes para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.

- Emplear las encuestas para determinar e incrementar los niveles de satisfacción.

Un proceso se define como “un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en resultados”. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal y materiales. Los elementos de entrada y los resultados previstos pueden ser tangibles (tal como equipos, materiales o componentes) o intangibles (tal como energía o información). En este caso. Los clientes de cada proceso son los destinatarios directos de los resultados, y pueden estar dentro o fuera a la organización (clientes internos y externos. Los clientes valoran los resultados de la organización de acuerdo con sus necesidades y expectativas. Los procesos deben estar alineados con los objetivos de la organización y diseñarse para añadir valor. Pueden clasificarse en varios tipos, según su funciónⁱ:

Procesos estratégicos: Son los que definen y controlan los objetivos de la organización, las políticas y las estrategias.

Procesos operativos: Desarrollan las políticas y estrategias de la organización para obtener un producto u ofrecer un servicio a los clientes.

Procesos de apoyo: No están destinados directamente a la producción o al desarrollo de las políticas y estrategias, pero proporcionan los recursos para que se realicen los procesos operativos.

Existen diferentes métodos para identificar y definir los procesos en una organización (por ejemplo, siguiendo la nomenclatura y la metodología de las Normas ISO⁸). El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización. Los procesos se gestionan como un sistema, mediante la creación y entendimiento de una red de procesos y sus interacciones. Un ejemplo de la aplicación de la gestión de procesos a la planificación de las organizaciones sanitarias es el Plan de Calidad del Sistema Andaluz de Salud (Programas Asistenciales Integradosⁱⁱ), cuyo resumen presentamos en la siguiente figura (Figura 1).

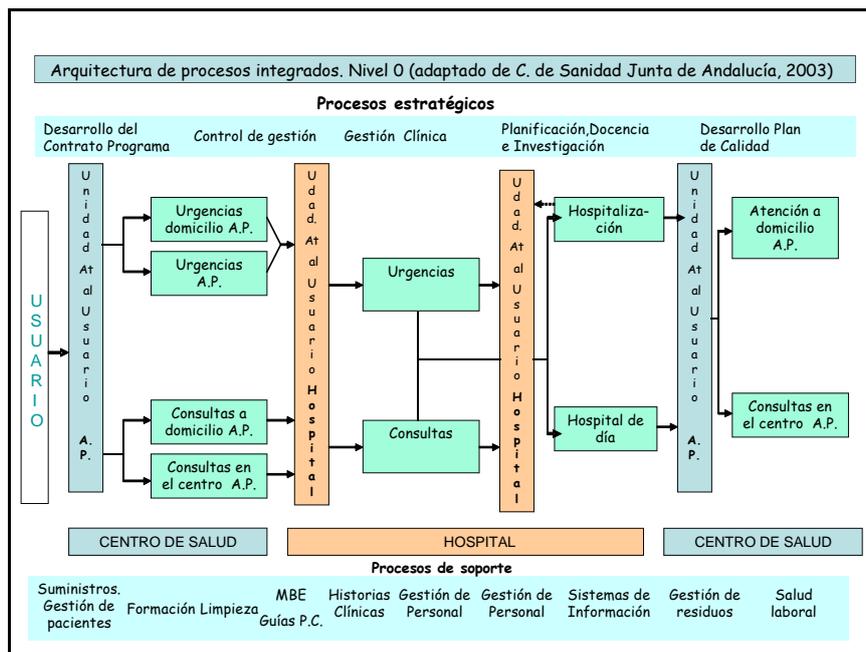


Figura 1: Procesos estratégicos, operativos y de apoyo (adaptado del Sistema Andaluz de Salud)

Los resultados de un proceso pueden ser elementos de entrada para otros procesos y estar interrelacionados dentro de la red global o sistema global. La metodología de implementación puede aplicarse a cualquier tipo de proceso. La secuencia de pasos es sólo un método y no pretende ser prescriptiva. Los procesos que terminan en un resultado (tales como un producto entregado a un cliente) interactuarán con otros procesos (tales como gestión, medición y seguimiento, y procesos de provisión de recursos). Pueden utilizarse métodos y herramientas como diagramas de bloque, matrices y diagramas de flujo para ayudar al desarrollo de la secuencia de procesos y sus interacciones.ⁱⁱⁱ

La gestión por procesos sigue las siguientes fases: elaboración del mapa de procesos, orientados para cumplir los objetivos de la organización; identificación de los procesos clave y de sus "propietarios" o miembros de la organización que controlan el funcionamiento de un proceso; gestión de los procesos, identificando los nudos susceptibles de mejora y la implementación de las mejoras pertinentes en el funcionamiento, y evaluación de los procesos^{iv} (Figura 2).

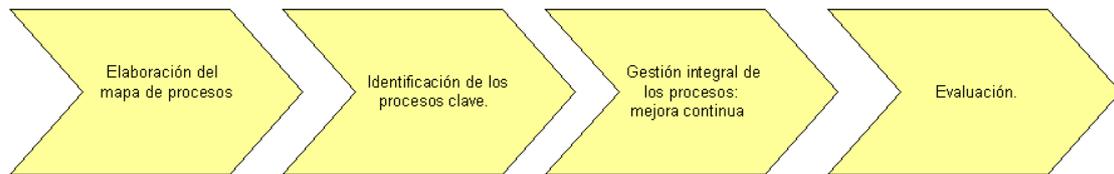


Figura 2: Gestión por procesos.

La mejora continua de la gestión de los procesos constituye el llamado “ciclo PDCA: Planificar, Desarrollar, Comprobar y Actuar (Plan, Do, Check, Act), desarrollado por Edward Deming”, (Figura 3):

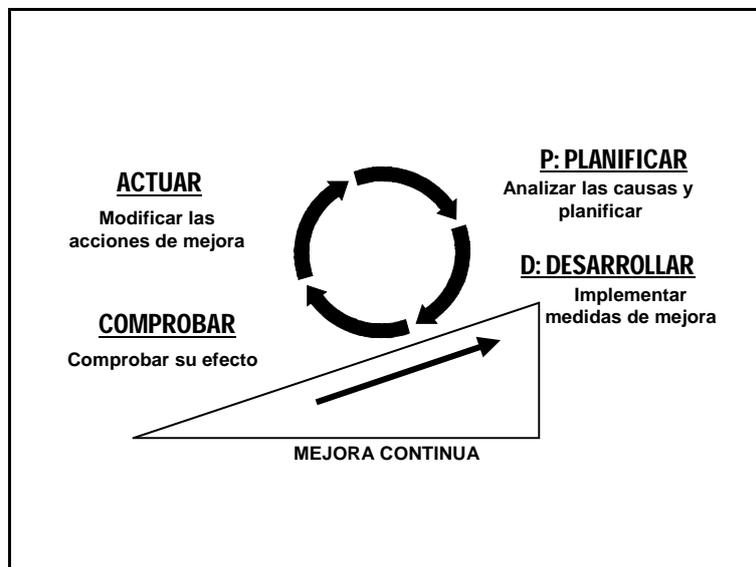


Figura 3. El Ciclo de mejora continua de la calidad de Deming (PDCA)

Esta Guía de procesos ha utilizado la metodología IDEF (Integration Definition for Function Modeling^{vi}). Desarrollada por la industria aeronáutica norteamericana en los años 80, la también llamada “arquitectura de procesos” proporciona una visión gráfica de la estructura de la organización y de los flujos de actividades agrupadas por su función para obtener el producto final (en este caso, la atención a los niños y sus familias). La metodología IDEF tiene varios niveles: el nivel 0, mapa general de los procesos; el nivel 1, mapa de cada uno de los procesos clave de la organización, el nivel 2, diagramas de flujo de los subprocesos, o conjuntos de actividades que constituyen las secuencias que se suceden a lo largo del proceso y nivel 3, descripción de las actividades. (Figura 3).

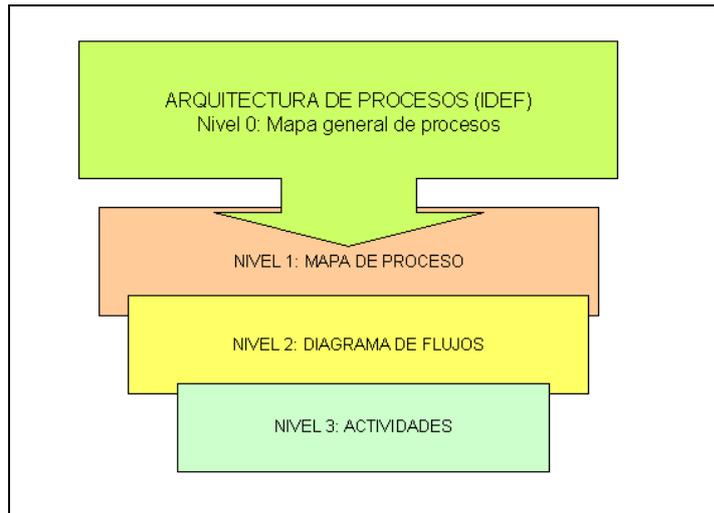


Figura 3: Arquitectura de procesos (Metodología IDEF)

Objetivos del Plan de Calidad del Sescam en relación con la gestión por procesos:

OBJETIVO 5a.1. Introducir guías de práctica clínica acreditadas.

OBJETIVO 5a.2. Mejorar la implantación y evaluación de los protocolos de cuidados de enfermería en el paciente sondado.

OBJETIVO 5a.3. Aplicar los cuidados de enfermería de acuerdo a protocolo.

OBJETIVO 5a.4. Mejorar el proceso de donación y transplante de órganos.

OBJETIVO 5a.5. Implantar protocolos no asistenciales.

OBJETIVO 5a.6. Establecer protocolos de actuación con Atención Especializada en el 100% de las Zonas Básicas de Salud.

OBJETIVO 5a.7. Implantar el programa de seguimiento de altas hospitalarias.

OBJETIVO 5b.2. Disponer de un Protocolo de Equivalentes Terapéuticos.

OBJETIVO 5b.3. Aumentar la implantación y la evaluación de vías clínicas/sistemas de gestión de procesos.

OBJETIVO 5b.4. Desarrollar protocolos de Salud Mental.

OBJETIVO 5b.5. Aplicar el Proceso Enfermero y sistematizar la atención de los problemas de salud.

OBJETIVO 5c.1. Desarrollar Unidades Funcionales de Seguridad del Paciente.

OBJETIVO 5c.2. Establecer un sistema universal de identificación inequívoca del paciente.

OBJETIVO 5c.3. Generalizar las buenas prácticas seguras.

OBJETIVO 5d.1. Elaborar el Informe Anual de Calidad.

La metodología de gestión por procesos asistenciales ha de tener en cuenta las siguientes premisas básicas ^{vii}:

1. Definición global del proceso
2. Límites del proceso: entrada, marginal y final
3. Responsable del proceso
4. Destinatarios y objetivos del proceso
5. Objetivos y flujos de salida. Características de calidad
3. Componentes del proceso 1. Elementos que intervienen y recursos del proceso
2. Actividades del proceso. Características de calidad
4. Representación gráfica del proceso Diagrama de flujos del proceso
5. Indicadores Estructura de indicadores del proceso
6. Centrarse en el ciudadano, es decir, incorporar las expectativas de los usuarios.
7. Garantizar la continuidad asistencial.
8. Incluir sólo aquellas actividades que sí aportan valor añadido.
9. Procurar la participación de todos los profesionales, asegurando su implicación y satisfacción.
10. Ser flexible, para adaptarse a nuevos requerimientos e incorporar mejoras.

Procesos asistenciales en Salud Mental.

En 2006 se inició la elaboración de procesos asistenciales de Salud Mental, que se desarrollará a lo largo de 4 fases: Fase 0. Movilización de la organización; Fase 1. Definir, documentar, entender y mejorar los procesos; Fase 2. Puesta en marcha del proceso. Pilotaje en el área; Fase 3. Adaptar el proceso en las demás áreas. Publicación (ver Tabla 1). Están participando grupos de expertos representativos de los diferentes dispositivos asistenciales y áreas de salud de Castilla-La Mancha, representantes asesores de los Servicios Centrales de SESCAM, la Consejería de Sanidad y de las Fundaciones FISLEM y FISCAM, y metodólogas. Actualmente están trabajando 8 grupos de expertos de las distintas áreas de salud de Castilla-La Mancha en el desarrollo de 7 procesos asistenciales clave (ver Tabla 2).

De acuerdo con el cronograma previsto, el desarrollo de estos procesos se encuentra en la Fase 1: Definir, documentar, entender y mejorar los procesos.

Se prevé tener elaborado el primer documento de cada uno de los citados procesos a lo largo del primer semestre de 2008.

ELABORACIÓN DE PROCESOS ASISTENCIALES EN SALUD MENTAL
FASE 1. *Definir, documentar, entender y mejorar los procesos*

PROCESOS ASISTENCIALES CLAVE

Área de Salud

Trastornos de la Conducta Alimentaria

Albacete

Patología Conductual y Violenta Adolescente

Mancha Centro

Trastorno Mental Grave

Cuenca-Albacete

Trastorno Bipolar

Toledo

Intervención en Primeros Episodios Psicóticos

Guadalajara

Patología Afectiva y Suicidio en el Anciano

Ciudad Real

Alcoholismo

Talavera

- ⁱ Zaratiegui, J.R. “La gestión por procesos. Su papel e importancia en la empresa”. Economía Industrial, nº 330, 1999, VI
- ⁱⁱ Guía de diseño y mejora continua de procesos asistenciales. Consejería de Sanidad de la Junta de Andalucía, 2003.
- ⁱⁱⁱ Conjunto de documentos para la introducción y el soporte de la serie de Normas ISO 9000: © ISO 2003 <http://www.icontec.org.co/Contents/e-Mag/Files/procesos.pdf>
- ^{iv} Torregrosa, R., Simarro, F., Deusa S., “Curso de gestión por procesos”. Consorcio Hospital General Universitario de Valencia. Disponible en http://chguv.san.gva.es/Descargas/Gerencia/PlaniCalidad/Kiosco/Gestion_por_procesosl.pdf
- ^v El ciclo PDCA de Deming <http://www.geocities.com/WallStreet/Exchange/9158/pdca.htm>
- ^{vi} Air Force Wright Aeronautical Laboratories Integrated Computer- Aided Manufacturing (ICAM) Architecture, Part II, Volume IV - Function Modeling Manual (IDEF0), June 1981; disponible en www.idef.com
- ^{vii} “Guía de diseño y mejora continua de procesos asistenciales”. Consejería de Salud. Junta de Andalucía. 2001