

Gestión en Atención Primaria

Gestión por procesos



Jordi Daniel i Díez*

» La gestión por procesos (GP) es una herramienta más de gestión de la calidad total que nos permite la mejora y la innovación continua del centro de salud.

» Los procesos estratégicos son las actividades que obtienen información de la satisfacción de clientes y profesionales del equipo.

Un centro de salud (CS) es un grupo de personas que realizan unas actividades para otras. Esta definición tan simple constituye la base de cualquier organización dirigida por procesos.

Los profesionales de los centros de salud son organizaciones de personas que proveen de servicios sanitarios a otras personas en el ámbito del primer nivel asistencial de atención sanitaria, la Atención Primaria. En los últimos años estamos siendo protagonistas de innovaciones en la gestión de las organizaciones, y también de los centros de salud, al utilizar el término gestión nos referimos a cómo la organización de un grupo de personas se ha puesto de acuerdo para llegar a cumplir una misión, un objetivo común.

Las herramientas de calidad total de las organizaciones sanitarias nos permiten que se adapten al complejo entorno actual. La gestión por procesos (GP) es una herramienta más de gestión de la calidad total que nos permite la mejora y la innovación continua del centro de salud.

La gestión por procesos es una herramienta que permite a una empresa de servicios sanitarios adaptarse a las necesidades resultantes de las fuerzas del mercado actual. La organización basada en los procesos parte de un razonamiento muy simple, sólo existen tres componentes básicos: siempre hay alguien que hace algo para alguien, es decir, los profesionales, los procesos y los clientes. En la gestión por procesos es importante desarrollar las actividades (procesos) teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes. La gestión por procesos permite acortar las actividades, realizar una sinergia y

coherencia en la organización y finalmente dotarla de capacidad de innovación y respuesta adecuada al cambio (flexibilidad).

Un proceso de servicio en un Equipo de Atención Primaria (EAP) es cualquier actividad que tiene la característica de poder dotarse de un valor añadido sobre una entrada previa, para conseguir un resultado capaz de satisfacer los requerimientos del cliente. No todas las actividades en un EAP son procesos, debemos determinar unos requisitos que determinan que aquel proceso sea importante para controlarlo.

El primer componente para trabajar en gestión por procesos es crear la arquitectura de la nueva organización en el equipo, esto lo podemos crear identificando, en primer lugar, los procesos clave del equipo, aquellos que nos ayudan a cumplir realmente la misión de la organización. Seguidamente es necesario identificar aquellos procesos del EAP que son necesarios como actividades de soporte a los claves y los que forman parte de las directrices y guías, llamados como hemos dicho anteriormente estratégicos. En el centro de salud debemos diferenciar los tres tipos de procesos de servicio: claves, estratégicos y de soporte. Los procesos claves son las actividades del centro que el cliente contacta, son aquellas actividades del equipo donde mayor valor añadido se puede conseguir. Son los procesos que desarrollan plenamente la misión del EAP. En un EAP los procesos claves serían: programación, atención al cliente, visita domiciliaria de pediatría, visita domiciliaria de medicina y de enfermería, actividades y técnicas de enfermería, visita en el centro de pediatría, visita en el centro de medicina y enfermería, visita en el centro de en-



fermería, prestaciones y derivaciones e intervenciones comunitarias.

Los procesos estratégicos son las actividades que obtienen información de la satisfacción de clientes y profesionales del equipo, entran en contacto con las necesidades y expectativas de los clientes, conocen las posibilidades de la organización, fijan objetivos y pautas de actuación. En un EAP serían procesos estratégicos los programas de atención comunitaria, la voz del cliente, el programa de formación, los objetivos y el contrato de servicios con las guías de práctica clínica.

Los procesos de soporte son los que facilitan los recursos necesarios a los demás procesos del centro de salud para que puedan llevar a término la misión. Serían el laboratorio, radiología, mantenimiento, personal, compras y gestión de la documentación.

El concepto de propietario del proceso y la definición de proceso en control son dos conceptos muy importantes en la gestión por procesos. El propietario del proceso es la persona del equipo de Atención Primaria que tiene la responsabilidad de mejorar continuamente el proceso asignado. Normalmente es la persona que conoce mejor el proceso, no tiene que ser un jefe o coordinador, sino que debe ser propietario del proceso, aquel que lo conoce mejor. Y sus funciones son: asumir la misión y la responsabilidad total del proceso, y asegurarse de la eficacia y eficiencia; mantener la relación con el resto de procesos y establecer requerimientos clientes proveedor interno adecuados; asegurar que el proceso está debidamente documentado y que la información se distribuye a todas las personas afectadas; controlar y medir los resultados del proceso con la finalidad de mejorarlo continuamente, y realizar los cambios necesarios. Todas estas funciones estarán dirigidas a un objetivo final, que es tener el proceso en control. Los criterios para considerar una actividad que realiza un centro de salud como un proceso que es necesario controlar son:

Su misión o propósito debe poder describirse de forma clara (¿qué haces?, ¿por qué lo haces? y ¿para quién lo haces?).

Las entradas y salidas deben de ser claras, sus fronteras deben de ser concretas describiéndose los proveedores y clientes.

La cantidad, cualidad, el tiempo y el coste del proceso debemos poder ser medidas.

Ha de poderse asignar la responsabilidad del cumplimiento de la misión del proceso a una persona o equipos de personas.

La gestión por procesos nos proporciona una nueva orientación del equipo, una visión horizontal, no es vertical ni funcional, es una nueva manera de ver cómo se interrelacionan todas las actividades del equipo de trabajo, la visión de los procesos es independiente del organigrama jerárquico y funcional.

Una vez identificados todos los procesos que realiza el equipo y un dibujo hasta el nivel más profundo podemos utilizar la simplificación e identificar aquellos procesos que podemos automatizar. Cuando incorporem el cambio de gestión constituirán las principales herramientas de mejora de procesos.

Simplificación. Significa eliminar aquellas actividades que no tengan un valor añadido, la eliminación de estas actividades nos proporcionara una reducción del tiempo del proceso y consecuentemente nos permite satisfacer requerimientos más exigentes de los clientes.

Automatización. Significa identificar aquellos pasos del nivel 3 de un proceso en que es posible sustituir las actividades realizadas de manera manual por una máquina. Básicamente en un EAP corresponde a informatizar procedimientos.

Gestión del cambio. Este concepto viene a significar la evolución de una organización hacia la gestión por procesos, viene representado inicialmente por la figura del propietario responsable del proceso, que anteriormente hemos nombrado dada su importancia. La gestión por procesos es una cultura de la organización, es un pensamiento que ayuda a que las personas puedan dar todo lo necesario para el cumplimiento de la misión del equipo de Atención Primaria. ■

Sección patrocinada por:



Por un mundo más sano™