

Acreditación de Prestadores Institucionales en Chile

Medwave. Año XI, No. 5, Mayo 2011. Open Access, Creative Commons.

Definición de gestión por procesos

Autora: Susana Pepper Bergholz⁽¹⁾

Filiación:

⁽¹⁾Gerencia Salud Consultores S.A.

Correspondencia: susana.pepper@gerenciasalud.cl

doi: 10.5867/medwave.2011.05.5032

Ficha del Artículo

Citación: Pepper S. Definición de gestión por procesos. *Medwave* 2011 May;11(05). doi:

10.5867/medwave.2011.05.5032

Fecha de envío: 7/4/2011

Fecha de aceptación: 15/4/2011

Fecha de publicación: 1/5/2011

Origen: solicitado

Tipo de revisión: sin revisión por pares

Resumen

En la sección Series, Medwave publica artículos relacionados con el desarrollo y discusión de herramientas metodológicas para la investigación clínica, la gestión en salud, la gestión de la calidad y otros temas de interés. El artículo siguiente pertenece a la Serie "**Acreditación de Prestadores Institucionales en Chile**".

Introducción

El enfoque que este artículo le da al trabajo en calidad se basa en la gestión por procesos. Éste es el modelo recomendado internacionalmente no sólo como herramienta de gestión sino también para el cambio organizacional; y aún cuando su incorporación en las organizaciones tiene un largo trecho que recorrer para considerarse masificado, su aplicación en el trabajo de calidad puede mostrar resultados muy relevantes y ser así un punto de partida para su introducción en las organizaciones.

Una demostración de lo relevante que resulta como herramienta de gestión, es la aparición en los últimos años de soluciones de software que tienen por objeto justamente el facilitar la gestión de los procesos en todo ámbito de negocio. Estas aplicaciones informáticas se denominan "*Business Process Management*" (BPM) que significa "Gestión de procesos de negocio".

Este **enfoque por procesos** aplicado al trabajo en calidad conlleva una metodología definida, instrumentos y herramientas que pueden y deben ser adecuadas para ajustarse a la realidad local; el trabajo con procesos no es excluyente, sino complementario con otros enfoques como aquellos que se centran en la capacitación del personal, la modernización de la tecnología, el trabajo normativo u otros.

La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante

la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo.

Los principios que orientan la gestión de procesos se sustentan en los siguientes conceptos:

- La misión de una organización es crear valor para sus clientes; la existencia de cada puesto de trabajo debe ser una consecuencia de ello: existe para ese fin.
- Los procesos siempre han de estar orientados a la satisfacción de los clientes.
- El valor agregado es creado por los empleados a través de su participación en los procesos; los empleados son el mayor activo de una organización.
- La mejora del proceso determinará el mayor valor suministrado o entregado por el mismo.
- La eficiencia de una empresa será igual a la eficiencia de sus procesos.

El proceso va a ser el núcleo principal donde van a confluir los conocimientos de las personas que participan en las diferentes unidades funcionales de la organización, integrando los intereses propios de cada una de esas unidades en una meta común y cuyo objetivo será cumplir con las expectativas de los clientes a los que se dirige dicho proceso.

Qué es un proceso

Existen varias definiciones: "Un proceso es una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar una determinada salida (output) a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos (entradas/input)".

Expresado de otra forma, los procesos son aquello que constituye el núcleo de una organización, son las actividades y tareas que realiza a través de las cuales produce o genera un servicio o producto para sus usuarios. El punto central implícito en la gestión de calidad de un proceso es el "agregar valor" a este resultado u output.

Gráficamente se puede mostrar de la siguiente forma:



El valor que se añade al proceso debe verse como incremental en el tiempo, donde la participación de todos y cada uno de los involucrados afecta la calidad del resultado o producto final. En las organizaciones que principalmente prestan servicios, como es el caso de la salud, **el activo más importante que añade valor al producto final es el recurso humano**: su calidad, compromiso, capacitación, experiencia, etc.

Con todo, los elementos que constituyen la entrada del proceso no dejan de ser relevantes en el resultado final. En salud destacan como elementos de entrada todo aquello que se engloba en el término de "tecnologías sanitarias": equipamiento, insumos, fármacos, infraestructura, normas y estándares, sistemas de información, etc.

La gestión de procesos lleva implícito un **cambio cultural** en la organización, cuya esencia es que cada persona que la integra entienda la relevancia de su trabajo y la participación que éste tiene dentro del proceso. Por lo tanto, su esfuerzo estará centrado en hacer su trabajo de la mejor forma posible porque así contribuye, junto a los otros, a que el resultado final del proceso sea lo mejor posible. Todos y cada uno de los que participan en un proceso son igualmente importantes para el resultado final o output. Estas estrategias o enfoques suelen denominarse "mejoramiento continuo de la calidad" o "calidad total".

El punto orientador de este cambio cultural debe estar en la misión, visión y valores que se dé la institución y que es conocida y compartida por sus integrantes. Junto con ello, es deseable que se verifiquen cambios organizacionales que faciliten el enfoque por procesos, entre los cuales están:

- La organización se orienta en una perspectiva funcional, con estructuras más aplanadas y no en forma tradicional con estructuras verticales jerarquizadas.
- Hay una comunicación fluida entre sus componentes y la toma de decisiones está más descentralizada.
- Hay una alta participación de las personas en el quehacer institucional.
- Hay una apertura y disposición al cambio. Este cambio cultural es un factor crítico de éxito en la gestión de calidad.

Características de los procesos

Los procesos se organizan en torno a un objetivo macro que se debe alcanzar a través de una o más **estrategias**. De éstas surgen procesos que se desagregan en subprocesos, que a su vez están constituidos por actividades y éstas por tareas.

Un conjunto de actividades puede definirse como proceso si cumple con las siguientes características:

- Tiene un propósito claro.
- Puede descomponerse en tareas.
- Tiene entradas y salidas; se pueden identificar los clientes, los proveedores y el producto final.
- Se pueden identificar tiempos, recursos, responsables.

Todo proceso tiene dos características importantes de destacar y que son particularmente relevantes para la prestación de servicios de salud:

1. Variabilidad: Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas, las que a su vez, generan variaciones en los resultados del mismo: "Nunca dos resultados son idénticos".
2. Repetitividad: Los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetir ese resultado una y otra vez. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo: "A más repeticiones, más experiencia y mejores resultados".

Estas características hacen que por un lado, las actividades en salud deban ser protocolizadas u homologadas buscando las mejores prácticas, con el objetivo de lograr los mejores resultados y disminuir su variabilidad. Y por otro lado, especialmente si una actividad es compleja, requiere que las personas que la realizan la repitan una y otra vez para lograr la habilidad que garantiza la calidad en su ejecución.

Tipos de procesos

Es importante reconocer la diferencia entre al menos tres tipos diferentes de procesos:

- **Procesos estratégicos**: aquellos que aportan directrices a todos los demás procesos.
- **Procesos operativos o claves**: tienen un impacto en el usuario o cliente, creando valor para éste. Son el núcleo del negocio.

- **Procesos de soporte:** dan apoyo a los procesos claves.

Así, **los objetivos de la gestión por procesos** se relacionan con mejorar los niveles de calidad y

satisfacción de los clientes o usuarios; aumentar la productividad principalmente a través de la reducción de los costos internos innecesarios (aquellos asociados con actividades que no agregan valor al resultado) y de los tiempos del ciclo.



Esta obra de Medwave está bajo una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 3.0 Unported. Esta licencia permite el uso, distribución y reproducción del artículo en cualquier medio, siempre y cuando se otorgue el crédito correspondiente al autor del artículo y al medio en que se publica, en este caso, Medwave.