

## Acreditación de Prestadores Institucionales en Chile

Medwave. Año XI, No. 6, Junio 2011. Open Access, Creative Commons.

# Levantamiento y descripción de los procesos

**Autora:** Susana Pepper Bergholz<sup>(1)</sup>

**Filiación:**

<sup>(1)</sup>Gerencia Salud Consultores S.A.

**Correspondencia:** [susana.pepper@gerenciasalud.cl](mailto:susana.pepper@gerenciasalud.cl)

**doi:** 10.5867/medwave.2011.06.5057

### Ficha del Artículo

**Citación:** Pepper S. Levantamiento y descripción de los procesos. *Medwave* 2011 Jun;11(06). doi: 10.5867/medwave.2011.06.5057

**Fecha de envío:** 17/5/2011

**Fecha de aceptación:** 18/5/2011

**Fecha de publicación:** 1/6/2011

**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**".

**Palabras clave:** calidad, asistencias, procesos

### Definiciones previas

El levantamiento y descripción de los procesos es una forma de representar la realidad de la manera más exacta posible, a partir de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado o producto.

Éste constituye un elemento clave del trabajo en calidad. A partir de aquí podemos ver lo que hacemos y cómo lo hacemos, utilizando y aplicando sobre esta información el análisis, los cambios y rediseños orientados a mejorar los resultados.

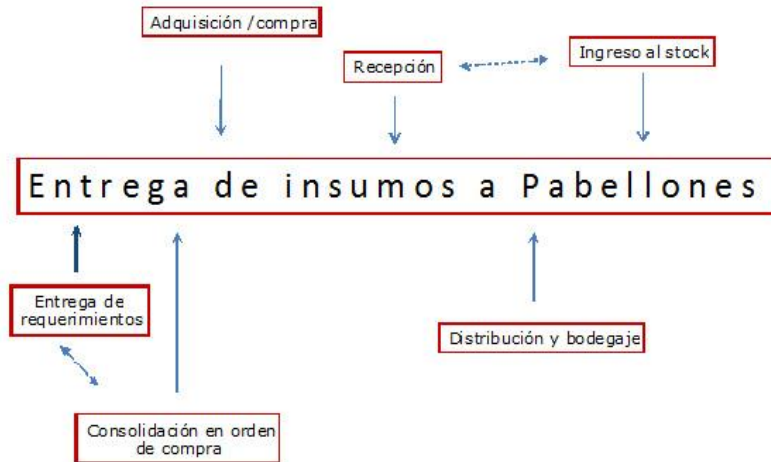
Para poder hacer el levantamiento y descripción de los procesos, un requisito indispensable es que las personas entren en contacto con los que realizan dichos procesos, ya que serán ellos los que podrán describir la forma en la cual se lleva a cabo cada actividad y tarea, qué recursos demanda y qué se espera como resultado. Este estrecho contacto con el personal permite recabar información invaluable para las etapas que siguen más adelante en cuanto a la optimización y los requisitos para que ésta se dé. De igual forma, la participación de ellos desde el inicio del trabajo facilitará la implementación posterior de los cambios que se decida efectuar.

La descripción de los procesos se apoya con la utilización de elementos gráficos, especialmente diagramas que pueden ser de mayor o menor complejidad. Se aconseja partir por un "mapa general de procesos" que señale en forma gruesa los procesos más importantes presentes en una determinada área de actividad y la asociación entre ellos. Este mapa debe incluir los procesos que se relacionan con agentes o instituciones externas así como la relación de los diferentes procesos entre sí.

A partir de esta mirada general que nos entrega el mapa de procesos, se puede trabajar con más detalle en aquellos procesos o subprocesos que aparecen como más relevantes, distinguir las interrelaciones entre actividades, tareas y sus puntos de contacto, y definir aquellas que resultan críticas, las secuencias y los participantes.

Al analizarlos, nos daremos cuenta de actividades o tareas que se repiten, de aquellas que toman más tiempo o demandan mayores recursos, de los pasos que son innecesarios, redundantes o superficiales, de los trayectos o pasos que resultan engorrosos, prescindibles o imprescindibles.

A continuación se muestra una forma simple de esquematizar un mapa de procesos.



### Elementos necesarios en el levantamiento y descripción de procesos

Al efectuar el levantamiento del proceso y describirlo, hay ciertos elementos que deberán ser tomados en consideración para incluirlos en el trabajo que se realiza:

1. La clara identificación del proceso, al cual deberá asignársele un nombre o denominación que permita identificarlo (alfanumérica por ejemplo "P-3").
2. La definición funcional: expresar en forma simple qué función central realiza o qué objetivo tiene el proceso que se está describiendo.
3. Cuáles son sus límites, en el sentido de delimitarlo y poder diferenciarlo de otros procesos cercanos o relacionados; para esto ayuda mucho el mapa de procesos.
4. Destinatarios del proceso: a quiénes está dirigido el proceso, quiénes son los que valoran los resultados del proceso.
5. Cuáles son las expectativas, tanto de los destinatarios como de los gestores o responsables de dicho proceso. Esto es definir las condiciones óptimas para este proceso, desde ambas perspectivas.

### Descripción de procesos

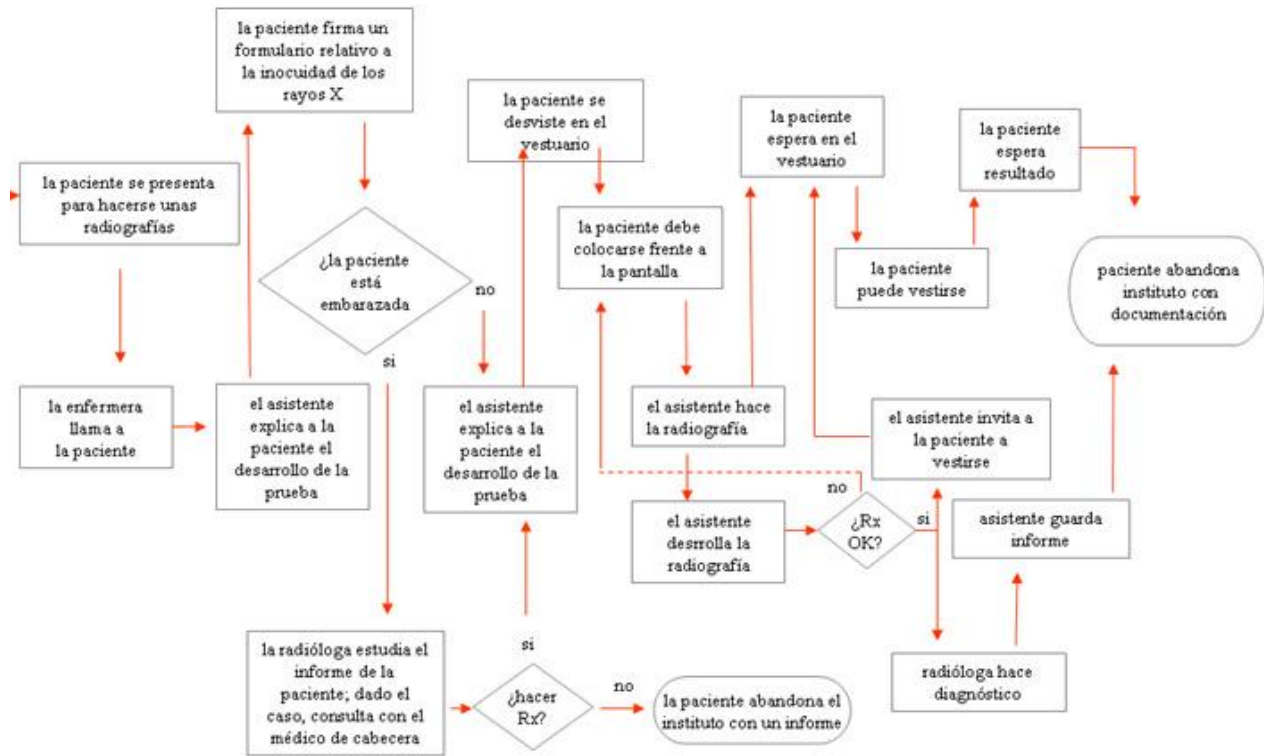
Hemos visto que antes de la descripción de procesos, es conveniente hacer un mapa general de los procesos en el área que someteremos a estudio o levantamiento; para esto nos apoyaremos en gráficas de diverso tipo. Luego, para cada proceso general que hemos identificado en el mapa, deberemos proceder a asignarle una identificación, un nombre funcional, su delimitación, destinatarios y las condiciones óptimas tanto para quienes lo ejecutan como para sus destinatarios.

- **Diagrama de flujo del proceso (flujograma):** es la expresión gráfica del proceso, que resulta de mucha utilidad porque facilita su análisis y rediseño

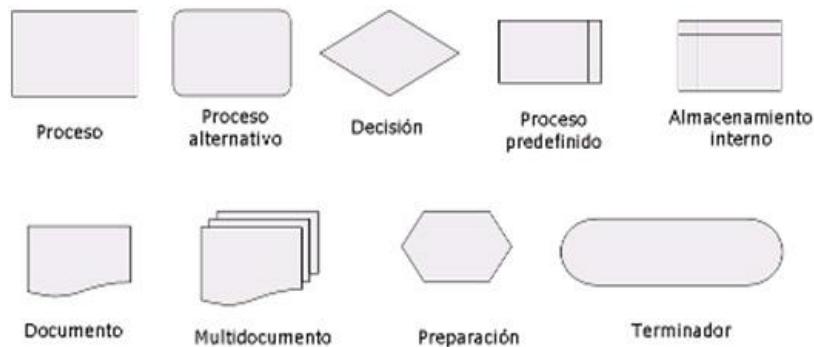
Luego viene el elemento central de la gestión de los procesos que es su descripción, la cual consta de un área descriptiva y de un área gráfica, que son complementarias y que deberán contener al menos la siguiente información:

- **Recursos o input:** son los elementos materiales, de información u otros que pueden incluso ser intangibles (como el conocimiento empírico de los profesionales) que el proceso consume o necesita para poder generar la salida u output.
- **Actividades:** es la descripción secuencial, en orden cronológico, de las actividades y sus respectivas tareas, que tienen que realizar los participantes (protagonistas).
- **Protagonistas o actores:** personas o grupos de personas que desarrollan las actividades y tareas del proceso.
- **Salida:** resultado del proceso, el output, aquello para lo cual ha sido diseñado el proceso.
- **Destinatario:** persona o conjunto de personas que reciben y valoran la salida del proceso.
- **Indicadores: estas mediciones permiten hacer** un seguimiento y valoración del cumplimiento de los objetivos del proceso. En estricto rigor no son parte de la descripción del proceso, pero al momento de hacer este trabajo es adecuado incluir este aspecto por la estrecha relación que tiene con el trabajo de levantamiento.

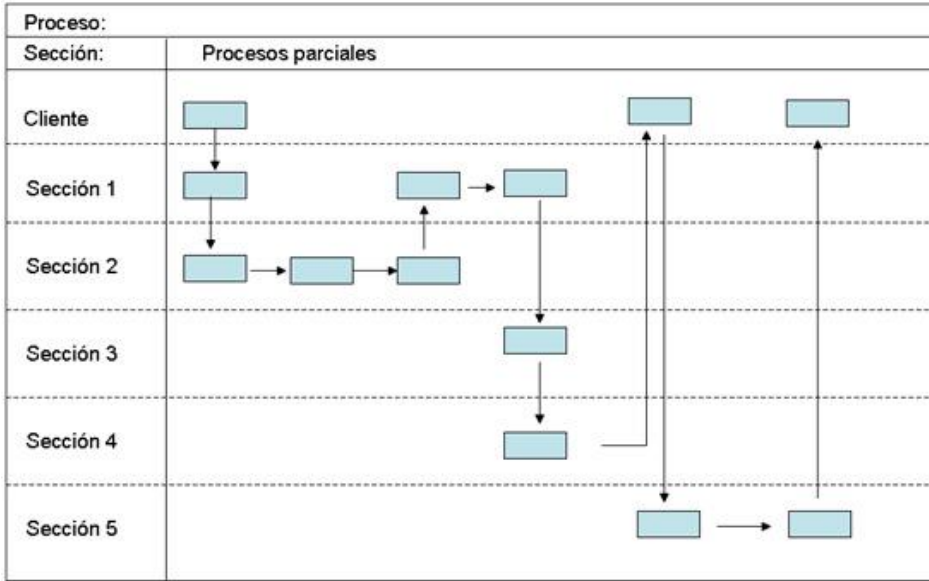
**Ejemplo de flujograma:** Atención en el Servicio de Radiología.



Como se observa, los flujogramas utilizan recuadros para denotar diferencias en las tareas que existen en cada etapa o hito del proceso.



Existen otras formas de graficar los procesos, en los cuales queda mejor identificado cuáles son los diferentes actores que en él participan, y desde el punto de vista de su elaboración podría resultar más simple. A continuación se muestra un ejemplo de este tipo de gráfica.



### Actividades y tareas

Los procesos vistos en más detalle son una secuencia de actividades o acciones que a su vez están constituidas por una serie de tareas. La diferenciación entre actividad y tarea puede ser arbitraria y el sentido que tiene es que permite definir responsabilidades, asociando a cada tarea o parte de la tarea un determinado recurso que debe realizarla.

Cuando las actividades y tareas están adecuadamente diseñadas, significa que están interrelacionadas e integradas en torno a un objetivo único y común, agregando valor al resultado final. Se dan siempre en un tiempo y espacio determinado y consumen recursos, sean éstos materiales o no materiales.



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.