

Herramientas para la descripción de los procesos

Dr. Joaquín Uris Selles
Dr. Emilio Flores Pardo

PID_00237511

Tiempo de lectura y comprensión: **1 hora**



Índice

Introducción.....	5
Objetivos.....	6
1. Interrelación de procesos.....	7
2. Representación gráfica de los procesos.....	8
3. Los procedimientos.....	11
4. Implantación de la gestión por procesos.....	15

Introducción

Este módulo continúa explicando la herramienta de la gestión por procesos aplicada al ámbito sanitario. Se centra en la interrelación entre procesos y el diseño de su representación gráfica utilizando los diagramas de flujo.

Finalmente, nos muestra la elaboración de procedimientos y sus distintos elementos, así como las fases que se deben seguir en la implantación de la gestión por procesos.

Objetivos

Tras el estudio de este módulo, el estudiante será capaz de:

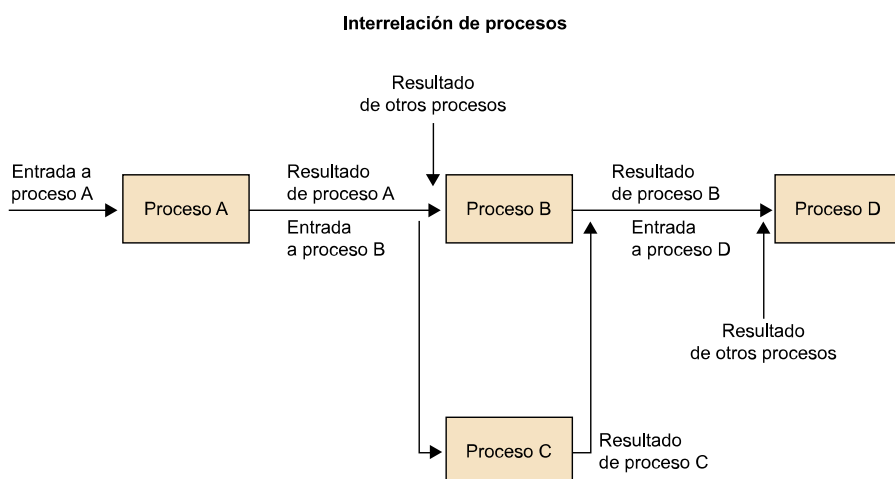
- 1.** Entender la interrelación de los procesos.
- 2.** Saber construir e interpretar los diagramas de flujo.
- 3.** Entender los elementos que componen un procedimiento.
- 4.** Conocer los pasos para la implantación de la gestión por procesos.

1. Interrelación de procesos

La frontera de los procesos no es solamente el inicio y el final o los resultados del proceso, sino que se ha de saber cómo son cada uno de los pasos y las posibles interacciones del proceso con su entorno. Un proceso longitudinal «aislado» del entorno de la organización, que no interfiera con las demás actividades y procesos, no es algo usual, ya que lo habitual es que los procesos se relacionen entre sí, de manera que se puedan considerar procesos de diferentes niveles.

Asimismo, los resultados de algún tipo de proceso resultan ser el inicio de otros o se incorporan a alguna de las actividades y fases intermedias de alguno de los procesos.

Figura 1. Interrelación de procesos



Los diagramas de conexiones o relacionales pretender establecer el mapa de relaciones que se pueden entrever en la organización y entrelazan cada uno de los procesos y subprocesos, con lo que se representa una imagen mucho más cercana a la realidad cotidiana.

2. Representación gráfica de los procesos

Una ayuda importante para mejorar el proceso es poder «verlo». El impacto visual ayuda a un mejor análisis del proceso, ya que facilita la comunicación con el resto de los procesos.

Las principales formas de representación gráfica son los diagramas de bloques y los diagramas de flujo.




Los diagramas de bloques son más sencillos y simples, pero solo proporcionan una visión global del proceso, mientras que los diagramas de flujo o flujogramas permiten una comprensión más profunda, ya que relatan las actividades de una forma secuencial. El flujograma es una herramienta gráfica de valor para la identificación y comprensión de los procesos y todas sus características; consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo por medio de símbolos.





Para su elaboración, hay que seguir los siguientes pasos:

- Realizar un listado de las operaciones.
- Asignar una relación entre ellas.
- Ordenar las tareas.
- Preparar el diagrama de flujo.

Para la elaboración de los diagramas de flujo se utiliza un conjunto de símbolos estandarizado, donde cada uno de ellos tiene un significado único asociado.

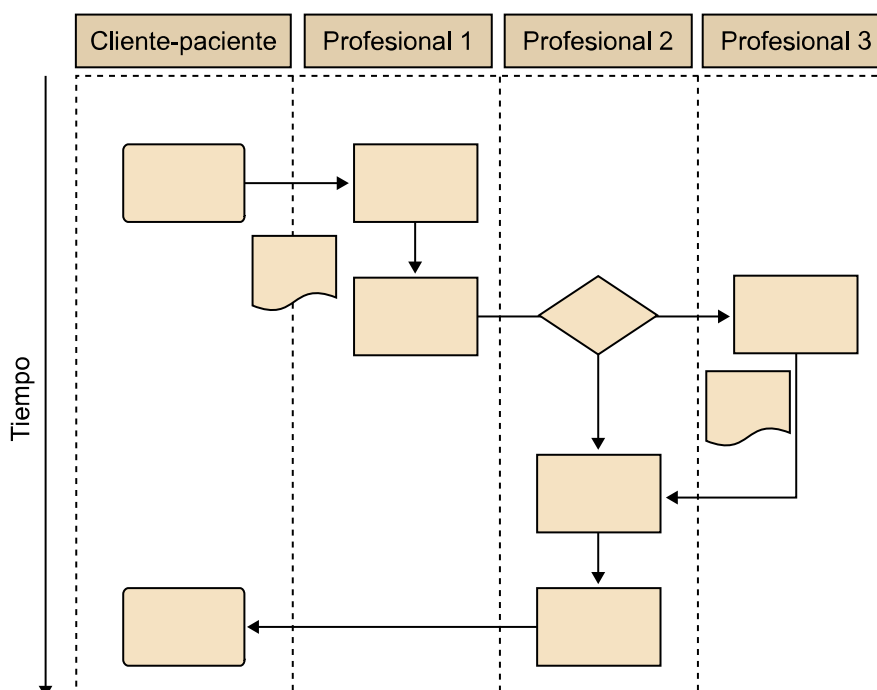
A continuación se especifican los principales símbolos:

	Inicio / Fin (Indican el punto de inicio y finalización del flujograma)
	Lectura (Permite indicar la lectura de datos desde un dispositivo estándar)
	Proceso (Permite indicar la realización de una actividad)

	Proceso predefinido (Permite indicar una actividad preestablecida)
	Documento (Indica la realización impresión y aparición de un documento)
	Decisión (Define una toma de decisión)
	Conectores (Permiten dar continuidad al diagrama de una página a otra)

Los diferentes símbolos se enlazan mediante el uso de flechas, que indican el flujo, de un sentido único y que pueden ser horizontales o verticales. Los flujogramas más comunes son los que se desarrollan de inicio a fin, una actividad tras otra, de forma longitudinal, y se denominan de primer o segundo orden dependiendo del grado de precisión de su contenido.

Los flujogramas que proporcionan una mayor información son los que tienen una estructura matricial, como el que se presenta en el esquema siguiente y en el que se relacionan las diferentes actividades que suceden en el tiempo frente a las distintas personas y áreas de trabajo o departamentos que participan, proporcionando una visión más real y práctica de la situación.



Este tipo de flujogramas matriciales permiten tener una visión del transcurso del proceso y, como su nombre indica, «atraviesan» la estructura departamental y estática de las organizaciones. Por tanto, proporcionan un planteamiento más adecuado de las actividades, los espacios, las personas, la documentación y los tiempos que se dan en cada uno de los procesos.

3. Los procedimientos

Una vez identificados los procesos y las interrelaciones entre ellos, es el momento de desarrollar los procedimientos.

Un procedimiento es una forma especificada de llevar a cabo una actividad o proceso.

Los procedimientos no tienen que estar escritos obligatoriamente, pero es muy recomendable en todos aquellos casos donde la actividad o el proceso pueda presentar variaciones. Cuando se dispone del procedimiento escrito, se conoce como procedimiento documentado.

El procedimiento es la descripción del proceso en cuanto a los elementos que lo constituyen, de modo que para poder documentar cada uno de los procesos hay que poder describir qué se realiza, cómo se realiza, quién lo realiza, en qué momento y en qué lugar, por lo que se añaden también las personas que participan y los recursos técnicos que se utilizan localizándolos en el espacio y en el tiempo.

El desarrollo de los procedimientos es un elemento clave para la documentación de cualquier sistema de gestión, de modo que la gestión por procesos lleva consigo el desarrollo y la descripción de los procedimientos necesarios para poder entender de la mejor manera posible cada uno de los procesos de la organización y sus interrelaciones.

Los elementos básicos que debe tener un procedimiento son los siguientes:

1) Objeto: el fin del procedimiento

Explicita para qué se escribe este procedimiento, qué finalidad tiene. Suele expresarse con verbos en infinitivo. Generalmente, es describir este o aquel proceso, pudiendo hacerse las consideraciones y explicaciones que pensemos oportunas para que se entienda el objetivo de realización de este procedimiento.

Un ejemplo respecto al proceso de intubación en anestesia y reanimación es describir las actividades necesarias para realizar la intubación de pacientes con un estado de oxigenación crítico en el área de Reanimación y Anestesia, es decir, el «qué». Si habláramos de «describir las actividades, pasos, responsabilidades y funciones de los profesionales para intubar al paciente» sería el «cómo».

2) Alcance: límites de aplicación del procedimiento

Dónde comienza y hasta dónde llega la aplicación del procedimiento. Desde dónde se comienza a describir como límite de «entrada del proceso», hasta dónde se termina de describir como «salida del proceso».

Este apartado nos marca cuáles son las actividades, las tareas y los pasos que inician y cierran el proceso.

En el ejemplo anterior, sería desde que se «comprueba que un paciente presenta un estado de oxigenación crítico y no se pueden aplicar otras medidas médicas (inicio)», hasta que «el paciente es intubado y se estabiliza».

En este apartado se plantea también dentro del término *alcance* a qué profesionales aplica, es decir, a qué profesionales atañe alguno de los pasos o actividades descritas en el procedimiento; así, en el ejemplo anterior, tanto el profesional de enfermería como el facultativo especialista en anestesia y reanimación son los protagonistas del proceso.

3) Referencias: documentos que tener en cuenta

Las referencias pueden ser de distintos tipos o clases: de tipo técnico (un documento de consenso de una sociedad científica, por ejemplo), de tipo informativo (un listado explicitando determinados datos o situaciones) o de tipo legal y normativo (legislación que tenga que ver con el tema que trata el procedimiento y que lo podría condicionar).

En el ejemplo anterior se podrían incluir como documento de referencia las instrucciones técnicas de los equipos de respiradores mecánicos.

4) Definiciones: términos que clarificar

Se incluye aquí la descripción detallada de un tema o concepto cuando pensamos que es necesario que esto ocurra, o también las siglas que indican determinada situación que puede ser o no entendida por el lector del procedimiento.

El límite de incluir o no definiciones lo marca el sentido común, pues no se trata de definir todo. Por ejemplo, siguiendo con el tema anterior, pinzas de Magill y Bulldog utilizadas como abrebocas son conocidas por todos los anestesiólogos, pero no por todo el personal de enfermería y debería ser clarificado para que todos entiendan lo mismo.

5) Desarrollo: tareas y secuencia de las actividades que realizar

Es la parte más importante de la descripción puntual y pormenorizada de las actividades del proceso y de los aspectos que se consideren relevantes para cada una de ellas.

Puesto que se plantea que es la parte más importante del procedimiento, habrá que tener en cuenta diferentes aspectos para conseguir que cumpla realmente su objetivo de manera óptima.

Leyendo este apartado, el profesional tiene que estar en condiciones de «desarrollar» las actividades del proceso que tiene asignadas (son de su responsabilidad) y de la forma como se tienen que hacer. Esta situación podría llevarnos o bien a describir todo, lo cual sería una barbaridad en el mejor de los casos y generaríamos unos textos superlargos que no leería nadie, o bien, en el caso contrario, a dar por hecho situaciones que por obvias pensamos que no haría falta describir y en realidad sí que era necesario hacerlo, pues en el mejor de los casos daban lugar a una variabilidad del proceso no aconsejable y en ocasiones a defectos y fallos (no conformidades) del proceso.

Siguiendo con el ejemplo que se planteaba en los puntos anteriores, no podemos describir el procedimiento por el que el personal de enfermería canaliza la vía venosa, pero sí deberíamos definir el proceso por el que el paciente se intuba y las diversas situaciones que se podrían generar.

6) Diagrama de flujo: representación gráfica de los procesos

Este apartado se incluye o no en el procedimiento, pues en ocasiones dadas las características y formato del documento requiere identidad por sí mismo y se plantea como un documento anexo al procedimiento, y en otras simplemente se incluye como situación que aclara y facilita la comprensión del desarrollo.

7) Responsables

Aunque parezca que este apartado está repitiendo información que ya se ha explicitado en el desarrollo y que realmente no hace falta volver a constatar, en la mayoría de los casos es útil volver a describir las responsabilidades que creemos que deben quedar totalmente identificadas en el proceso.

En este apartado debería haber tantos puntos como profesionales a los que hemos referido que atañe el procedimiento, es decir, que tienen algo que hacer, que decir, que complementar, etc., en él.

8) Indicadores

Son las medidas que se toman para controlar la evolución y el desarrollo del proceso. Se refieren a medidas de características relacionadas con la calidad que se toman de forma sistemática para el seguimiento y control de los procesos.

Siguiendo con el ejemplo anterior, conocer la tasa de intubaciones con complicaciones o los pacientes con criterios de intubación que no pueden ser intubados puede ser de utilidad para saber si se está desarrollando el proceso según lo planificado.

9) Anexos

Este apartado recoge aquella información que no queremos que esté incluida en el propio procedimiento y que puede variar con frecuencia, dando lugar en ese caso a versiones innecesarias del procedimiento, pues realmente el proceso como tal no se ha modificado y solamente se trata de información añadida.

En este punto podría haber información muy diversa, incluso formatos que nos interesa que queden reflejados y cuya composición y forma se recuerde por algún motivo, por lo que podríamos añadir, por ejemplo, un tipo de registro si se considerase oportuno.

10) Registros

En este punto se indican los registros que se utilizan como evidencias de la realización de determinadas actividades o tareas del cumplimiento o control realizados.

Se trata también de un apartado muy importante que simplemente refleja estos documentos utilizados como evidencias.

En el ejemplo anterior, la fecha, hora, paciente sometido a intubación y profesionales que lo asisten deberían ser registros.

4. Implantación de la gestión por procesos

Gestionar por procesos es cambiar el modo como actúa la organización. Por tanto, debe ser un cambio global para que sea efectivo.

Implantar este sistema de gestión implica:

- Analizar y rediseñar los flujos de trabajo, transformando las necesidades de los clientes en requisitos de los procesos.
- Identificar y descomponer los distintos procesos de la organización en las actividades y tareas de las que se componen.
- Evaluar los procesos con sistemas de seguimiento y medición.
- Implantar un sistema de gestión de la información que pueda integrar toda la información.

Para llevar a cabo la implantación, se diferencian varias fases:

1) Creación de equipos de trabajo

Se deben crear equipos que lideren y desarrollen los proyectos de la organización. Puesto que, como hemos visto, los procesos deben ser contemplados tanto desde el punto de vista general (macroprocesos), como de detalles (tareas), debe haber equipos con representación directiva para los macroprocesos, equipos multidisciplinares para los procesos y subprocesos, y equipos técnicos para las actividades.

2) Identificación de puntos críticos

En relación con los distintos procesos, los diferentes equipos deberán identificar los puntos críticos en función de clientes, misión, visión y objetivos de la organización.

3) Descripción de situación actual

Se describen todas las actividades que se realizan, se agrupan en subprocesos y procesos. Todas las actividades deben estar incluidas en un proceso.

4) Diseños de procesos

Se realizan las fichas y el mapa de procesos.

5) Elementos de control

Se establecen indicadores que nos permitan realizar seguimiento para cada uno de los procesos. Se elaboran fichas de indicador.

6) Procedimientos

Se desarrollan los procedimientos de cada proceso. Estos procedimientos deben ser validados por los encargados de realizar las tareas.

7) Mejora de los procesos

Este apartado se desarrollará en el próximo módulo.