GOBERNANZA DE LOS PROCESOS EN SALUD

JIS Summit 2023

Lic. Jorge Armando Guerra

Licenciado en Sistemas, egresado del CAECE en el año 1975

Consultor Organizacional especialista en rediseño de Procesos de Instituciones de Salud

Director del servicio de noticias Management en Salud

Docente adjunto en ITAES

Miembro de GIBBA

www.managementensalud.com.ar

jguerra1950@gmail.com

https://www.linkedin.com/in/jguerra1950/

¿QUÉ ES LA GOBERNANZA DE PROCESOS?

La gobernanza de procesos en instituciones prestadoras de salud se refiere a la implementación de una **estructura de gobierno y políticas** que permiten la **gestión eficiente y eficaz de los procesos de atención médica, administrativos y estratégicos**.

Objetivo: garantizar que los procesos **cumplan con estándares de calidad, sean eficientes, seguros y se mejoren de manera continua**.

"Una organización es tan eficiente, como eficiente son sus procesos"

Dr. Jorge José Ardoino

ASPECTOS CLAVES

- Liderazgo y Responsabilidad: Un aspecto fundamental de la gobernanza de procesos es la designación de líderes y comités responsables de supervisar y dirigir los procesos.
- Definición de Procesos: La identificación, documentación y definición de los procesos en la organización son pasos iniciales para conocer cómo funcionan y cuál es su propósito.
- Estándares y Mejores Prácticas: Se debe promover la adopción de Estándares y Mejores Prácticas.
- Medición y Evaluación: Se deben establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el rendimiento de los procesos.

ASPECTOS CLAVES

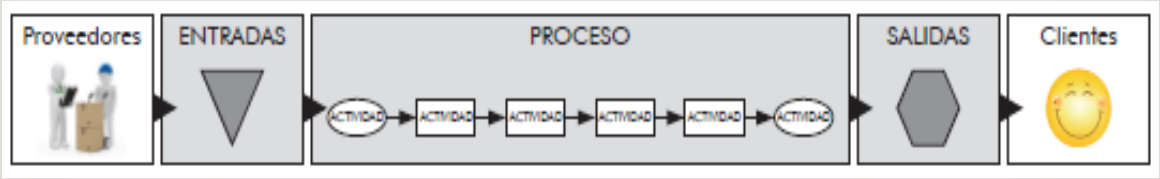
- Gestión de Riesgos: La identificación y la gestión de riesgos en los procesos de atención médica son esenciales para garantizar la seguridad del paciente y minimizar eventos adversos.
- Cumplimiento Regulatorio: Se debe supervisar la garantía de que los procesos cumplan con estas regulaciones.
- Participación del Personal: Es clave involucrar al personal de salud y a los empleados en la mejora de procesos.
- Mejora Continua: Se establecen mecanismos para la identificación de oportunidades de mejora, la implementación de cambios y el seguimiento de los resultados.

VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESO

- Aumento de la visibilidad, el control y la reducción de desperdicios.
- Ayuda a identificar y eliminar ineficiencias en los procesos.
- Alineación con los objetivos estratégicos de la organización.
- Ayudar a identificar y mitigar los riesgos operativos y de cumplimiento.
- La recopilación de datos y métricas de proceso permite una toma de decisiones más fundamentada y basada en evidencia.
- Permite a la organización adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial.
- Fomenta una cultura de mejora continua, lo que significa que la organización está constantemente buscando formas de optimizar sus procesos.
- Cumplimiento normativo.

DEFINICIÓN DE PROCESOS

"Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, que describen la forma en que se realiza el trabajo, mediante las cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados después de añadirles un valor"



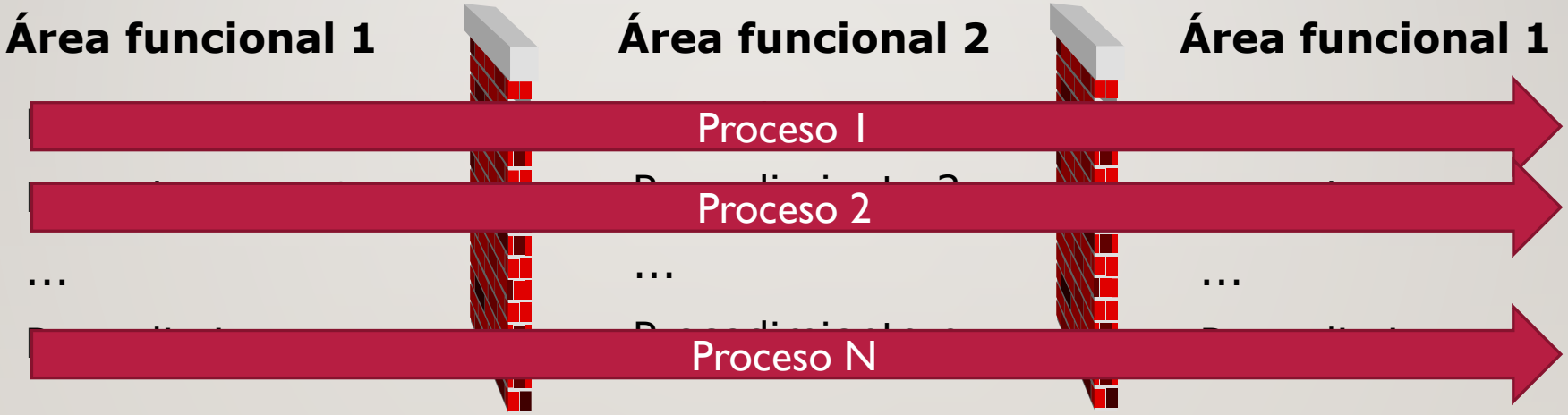
Un Proceso es la suma de acciones

Una Organización es la suma de Procesos

DIFERENCIA ENTRE PROCEDIMIENTO Y PROCESO

Procedimientos: describen las actividades por área funcional.

Cientos de documentos de procedimientos



Proceso: Las actividades se describen punta a punta del circuito (por Proceso) sin importar las áreas funcionales que se atraviesan.

Alrededor de 30 o 40 de Macroprocesos

GOBERNANZA DE LOS PROCESOS EN SALUD

Elaboración de Manuales de Políticas

GOBERNANZA DE LOS PROCESOS EN SALUD

PUNTO DE PARTIDA: ELABORACIÓN DE MANUALES DE POLÍTICAS

- Se refiere a la elaboración de un marco normativo aprobado y difundido por la máxima autoridad de la organización que permita regular conductas y actitudes en la Institución.
- Las **Políticas** son pautas de **cumplimiento obligatorio** que definen el curso de acción de las operaciones de la institución, se expresan en forma imperativa, con sentencias genéricas y se implementan a través de las **Reglas de Negocio**
- Las **Reglas de Negocio** son el enunciado que define lo que se hará para cumplir con la Política: cuándo, dónde, por qué y cómo se hará.

"La Política es el **QUE** y la **Regla** es el **COMO"**

GOBERNANZA DE LOS PROCESOS EN SALUD

EJEMPLO DE POLÍTICA

- Política: **IDENTIFICAR EN FORMA SEGURA A LOS PACIENTES**.
  - ✓ Regla 1: Se deberá identificar a los pacientes utilizando número de documento nacional de identidad (DNI) y número de historia clínica (código de empadronamiento).
  - ✓ Regla 2: Se deberá identificar a los pacientes mediante la utilización de un elemento/dispositivo de identificación (ej: pulsera). En caso de que el elemento/dispositivo utilizado se deteriore o se pierda, deberá ser reemplazado inmediatamente.
  - ✓ Regla 3: Se deberán utilizar los datos de identificación antes de realizar cualquier tipo de procedimiento (por ejemplo: la extracción de sangre u otras muestras para análisis clínicos).

GOBERNANZA DE LOS PROCESOS EN SALUD

¿CÓMO IDENTIFICAR LAS POLÍTICAS?

- Legislación vigente. por ejemplo:
  - ✓ Ley 26529/2009, que establece los Derechos del Paciente, Historia Clínica y Consentimiento Informado.
  - ✓ Ley 25326/2000, Habeas Data. Disposiciones Generales. Principios generales relativos a la Protección de Datos.
- Recomendaciones de instituciones referentes del ámbito de la salud:
  - ✓ Metas Internacionales para la Seguridad del Paciente.
  - ✓ Norma ISO 27799 - Seguridad de la Información en Salud
  - ✓ Norma ISO 9001 - Gestión de la Calidad
  - ✓ Norma ISO 31000 - Gestión de Riesgos
  - ✓ Norma ISO 15189 - Sistemas de Gestión de la Calidad en Laboratorios Clínicos
- Recomendaciones del área de Auditoría Interna de la Institución.
- Tengan en cuenta también "Chat GPT".

JIS Summit 2023

GOBERNANZA DE LOS PROCESOS EN SALUD

MANUALES DE POLÍTICAS
GUÍAS DE IMPLEMENTACIÓN

MANAGEMENT EN SALUD
www.managementensalud.com.ar

POLÍTICAS 21

- Liderazgo y planificación 21
- Identificar correctamente al paciente 22
- Asistencia en Emergencias 23
- Asistencia a Pacientes Internados 24
- Evaluación de los pacientes 26
- Comunicación Efectiva 27
- Seguridad de los Medicamentos de alto riesgo 28
- Garantizar cirugías seguras 29
- Riesgo de infecciones relacionadas con la atención médica 30
- Riesgo de daño al paciente por causa de caídas 31
- Continuidad asistencial 32
- Aislamiento de pacientes 33
- Servicios de laboratorio, radiología y diagnóstico por imagen 33
- Alta del Paciente 34
- Derechos de los pacientes y familiares 35
- Gestión y seguridad de la instalación 36

JIS Summit 2023

GOBERNANZA DE LOS PROCESOS EN SALUD

MANUALES DE POLÍTICAS
GUÍAS DE IMPLEMENTACIÓN

MANAGEMENT EN SALUD
www.managementensalud.com.ar

Política sobre control de acceso. 7

Altas, Bajas y Modificaciones (ABM) de usuarios 8
Gestión de privilegios de acceso 8
Gestión de la información secreta de autenticación de los usuarios 9
Responsabilidades del usuario 9
Control de acceso a sistemas y aplicaciones 10
Sistema de gestión de contraseñas 11

Política sobre clasificación de la información. 12

Política sobre seguridad física y ambiental. 15

Perímetro de seguridad física 15
Controles físicos de entrada 16
Seguridad de oficinas, despachos y recursos 17
Protección contra las amenazas externas y ambientales 17
Seguridad de los equipos 18
Instalaciones de suministro 18
Seguridad del cableado 19
Mantenimiento de los equipos 20
Retirada de materiales propiedad de la empresa 20
Seguridad de los equipos fuera de las instalaciones 20
Reutilización o eliminación segura de equipos 21
Política de puesto de trabajo despejado y pantalla limpia 21

Políticas sobre Copias de seguridad de la información. 23

Políticas sobre transferencia de información. 25

Políticas sobre protección ante el software malicioso (malware). 26

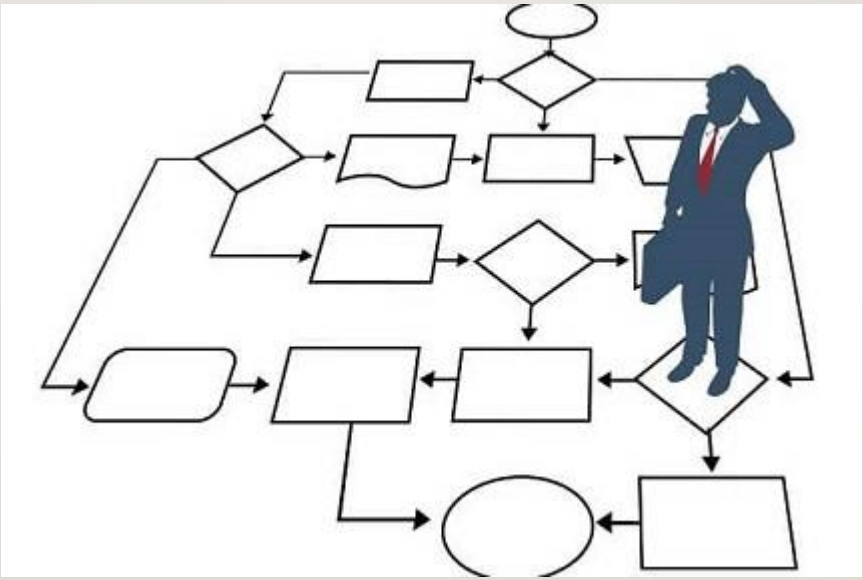
Políticas sobre gestión de vulnerabilidades técnicas. 27

Políticas sobre controles criptográficos. 28

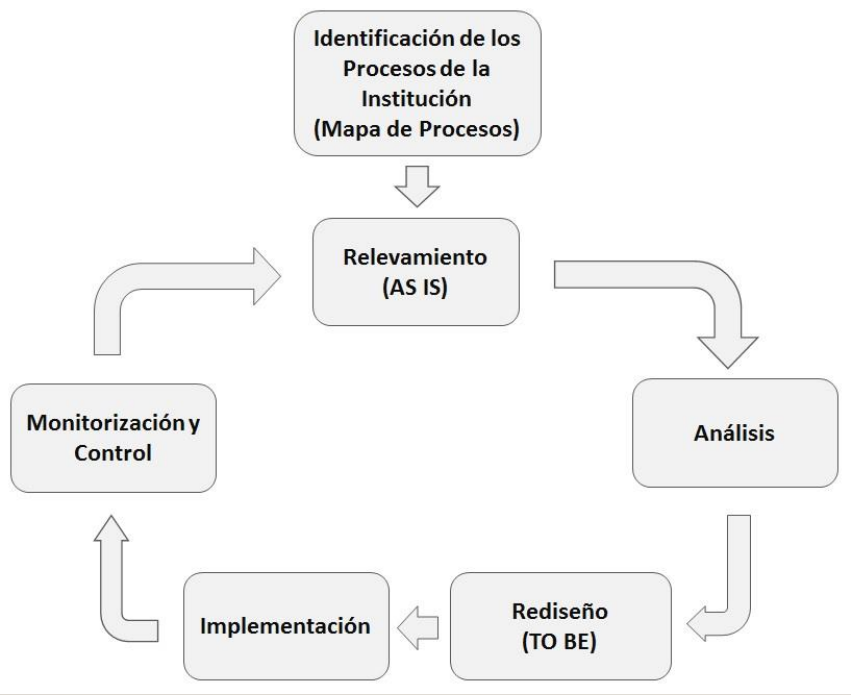
Políticas sobre relaciones con proveedores. 29

Políticas sobre Gestión de incidentes de seguridad de la información y mejoras. 30

CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS



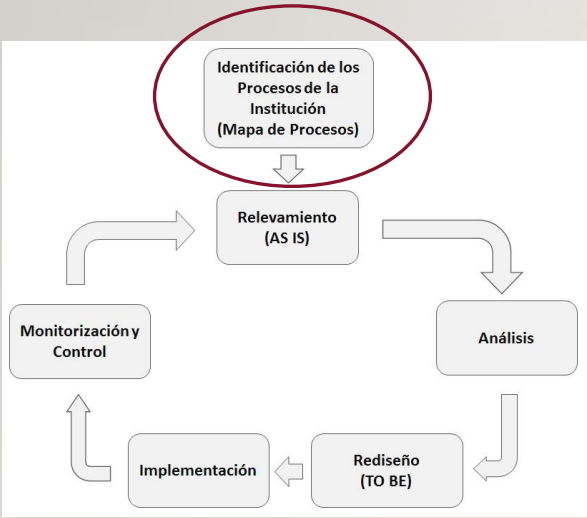
FASES DEL CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS



- ✓Identificación
- ✓Relevamiento
- ✓Análisis
- ✓Rediseño
- ✓Implementación
- ✓Monitoreo y control

CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS

FASES DE IDENTIFICACION



1. **Identificación**: Una fase muy preliminar que tiene sentido cuando es la primera vez que se realiza un trabajo de modelado de procesos, pero no tanto cuando ya tenemos un Mapa de Procesos elaborado y lo queremos actualizar. En esta fase se identifican los procesos de negocio y cómo se relacionan entre sí.

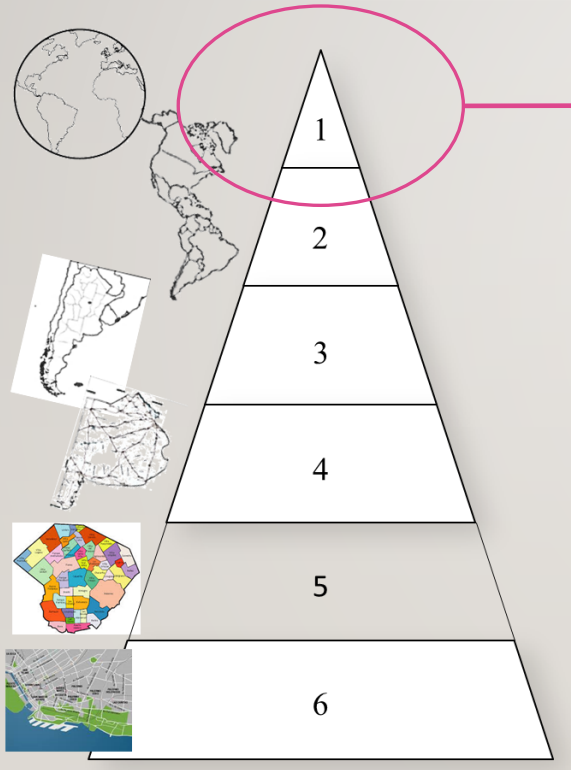
CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS

FASES DE IDENTIFICACION
MAPA DE PROCESOS DE LA ORGANIZACION

En una institución prestadora de Salud existen aproximadamente 30 macro-procesos de alto nivel

CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS

FASES DE IDENTIFICACION
MAPA DE PROCESOS DE LA ORGANIZACION



Macroprocesos: *Representación gráfica de alto nivel de todas las actividades que realiza la compañía para el cumplimiento de su misión, el logro de sus objetivos y la satisfacción de sus clientes, agrupadas en* ***"Procesos"***

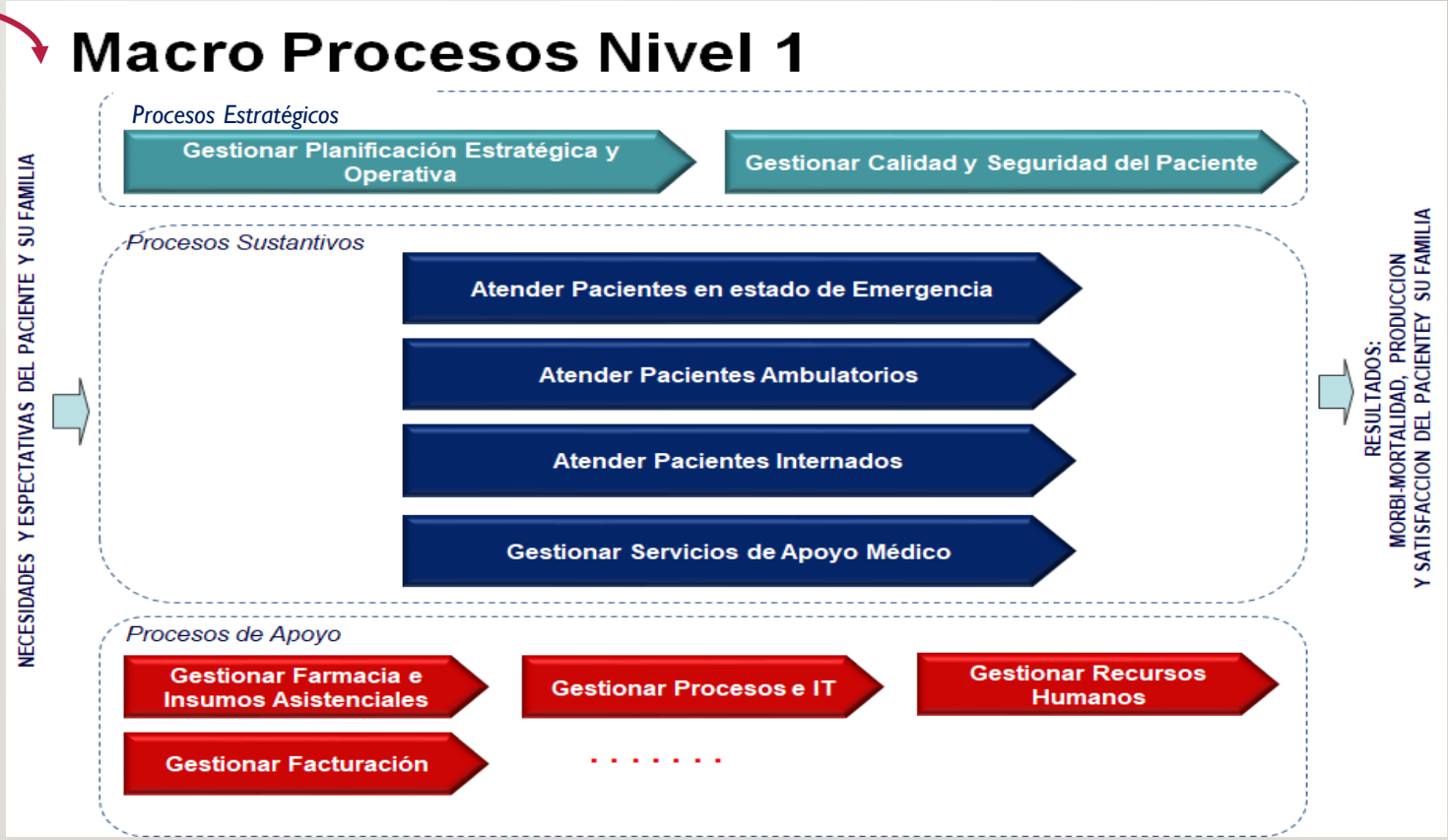
También denominados procesos gerenciales, directivos o de dirección

También denominados procesos sustantivos, productivos o misionales

También denominados procesos de apoyo o auxiliares

CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS

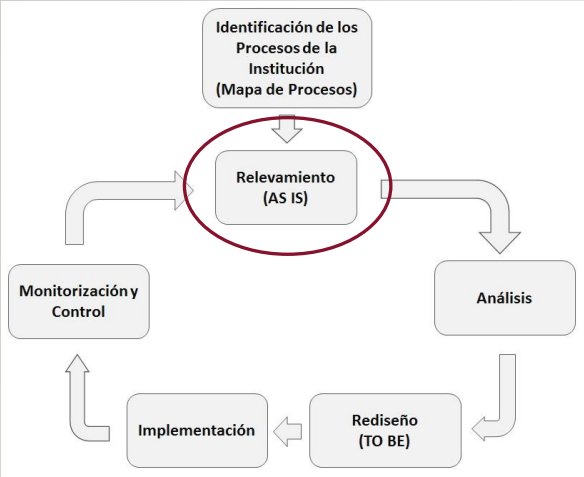
FASES DE IDENTIFICACION
MAPA DE PROCESOS DE LA ORGANIZACION



CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS

FASES DE RELEVAMIENTO

"POR CADA MACRO PROCESO"



2. **Relevamiento**: Es el relevamiento del proceso AS-IS, es decir, el entendimiento detallado y documentación formal del proceso de negocio tal y como funciona en el momento en que se produce dicho levantamiento.
   - Acompañando a esta fase (y la de diseño) existe la actividad de modelado, que ayuda a expresar y formalizar ese funcionamiento del proceso.
   - Relevar los riesgos
   - Levantar los indicadores del proceso y sus mediciones, para poder compararlos cuando implementemos las mejoras (el proceso TO-BE)

CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS

FASES DE RELEVAMIENTO

Planificación:

Proceso "Atender a pacientes ambulatorios" - Cronograma							
jul-17		ago-17					sep-17
18 al 21	24 al 28	31/07 a 4	7 a 11	14 a 18	21 a 25	28 a 1/9	4 al 8
Relevamiento y Mapeo Proceso Atender Pacientes Ambulatorios							
Administrar Agenda - Reservar Turnos		**Recibir Pacientes Ambulatorios Seguimiento Administrativo Pacientes Ambulatorios**		**Atender Pacientes Ambulatorios** (Consultas - Estudios)	**Entregar Resultados**	Mapeo final en todos los niveles. Diagnóstico de problemas detectados y mejoras que los resuelven	Reunión final del Mapeo, Diagnósticos de problemas y soluciones. Priorizar soluciones
Kick Off e inicio de relevamiento con Equipo de Trabajo			**Revisión Eq. de Trabajo**		**Revisión Eq. de Trabajo**		**Reunión final**

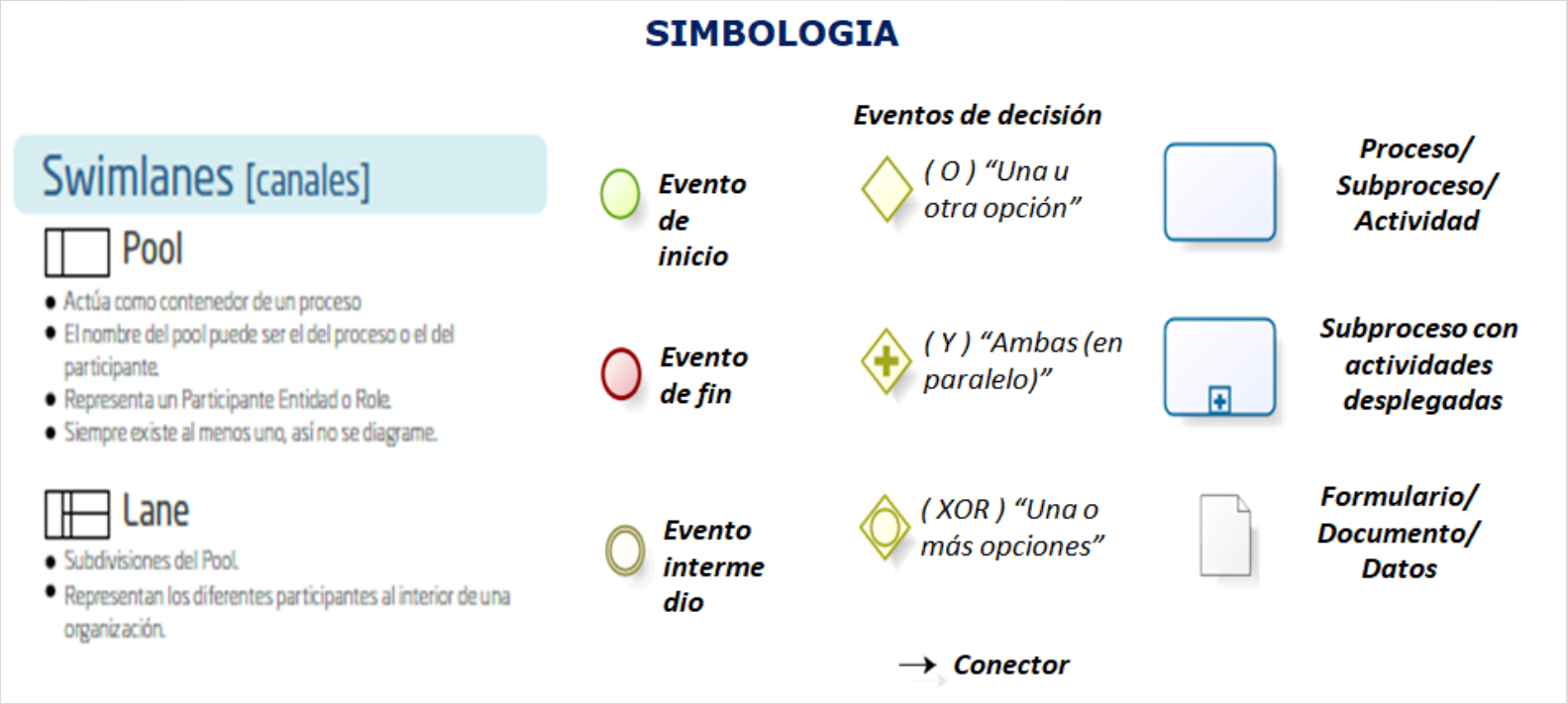
Talleres de trabajo con todas las áreas involucradas

CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS

FASES DE IDENTIFICACION

NOTACIONES Y HERRAMIENTAS PARA EL MODELADO DE PROCESOS

Business Process Model and Notation (BPMN) es una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso de Negocio.



CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS

FASES DE IDENTIFICACION

NOTACIONES Y HERRAMIENTAS PARA EL MODELADO DE PROCESOS

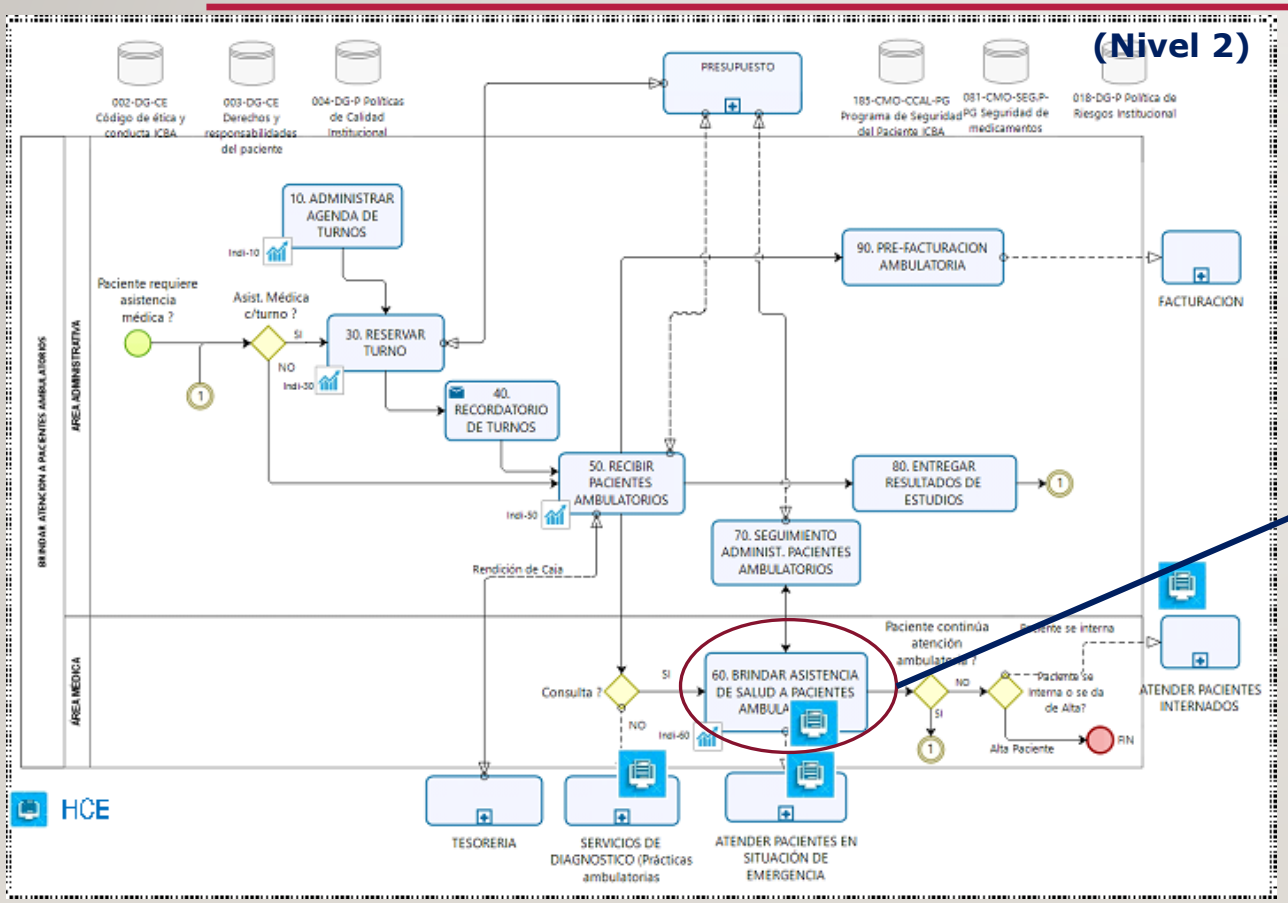
A modo de ejemplo les presento **Bizagi Modeler.**
Es una herramienta informática gratuita con prestaciones muy acordes a las necesidades de documentación.
Se puede descargar desde aquí:
https://www.bizagi.com/es/productos/bpm-suite/modeler

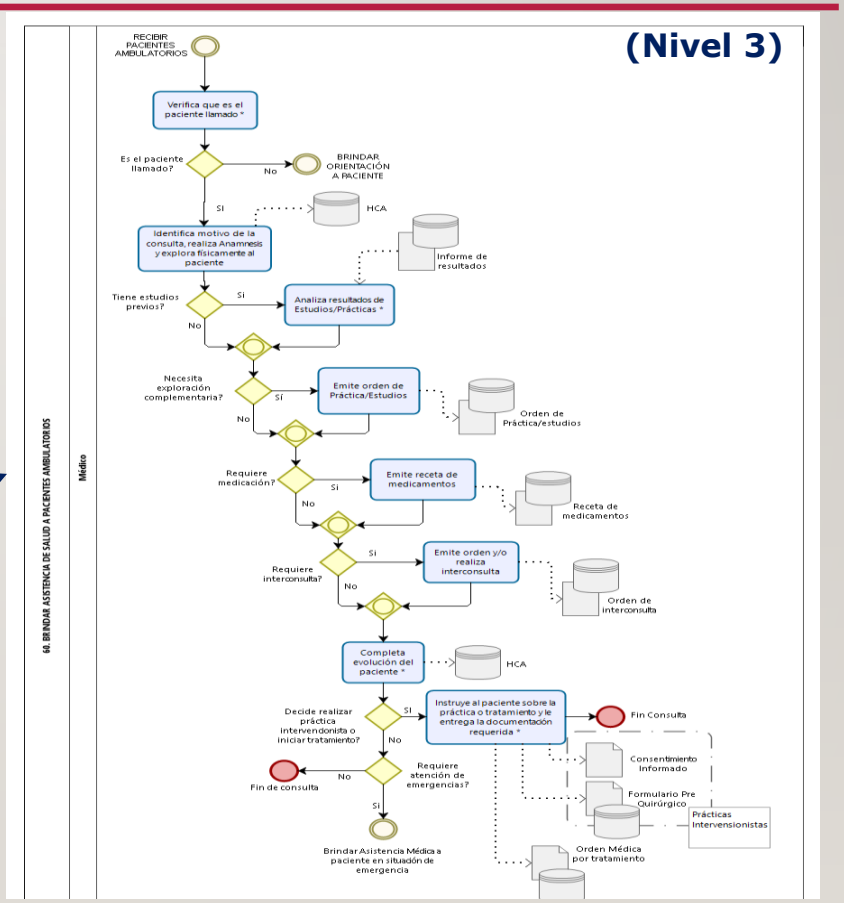
Esta herramienta permite publicar y navegar los circuitos a través de su publicación en la Intranet de la Institución en formato Html.

CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS

FASES DE RELEVAMIENTO - MAPEO

Ejemplo: "Brindar Asistencia a Pacientes Ambulatorios - Nivel 2"





CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS

FASES DE RELEVAMIENTO

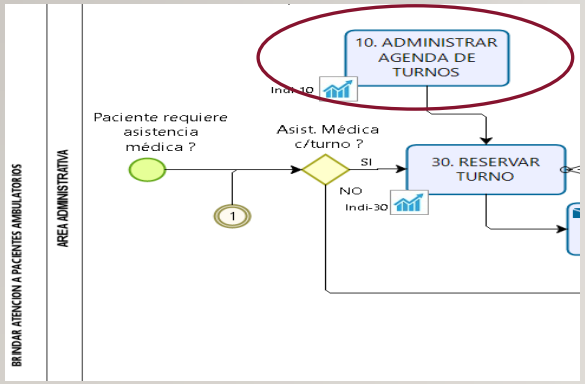
DIAGRAMA SIPOC (Resumen de cada Proceso/Subproceso)

- **S**upplier (proveedor): El que proporciona las entradas al proceso; puede ser una persona u otro proceso
- **I**nput (entrada): Material, información, datos, documentación, servicio que se necesita para realizar las actividades del proceso
- **P**rocess (proceso): Una secuencia de actividades que añaden valor a las entradas para producir las salidas
- **O**utput (salida): Producto, servicio, información, documentación que es importante para el cliente
- **C**ustomer (cliente): El usuario de la salida del proceso

CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS

FASES DE RELEVAMIENTO

DIAGRAMA SIPOC: EJEMPLO

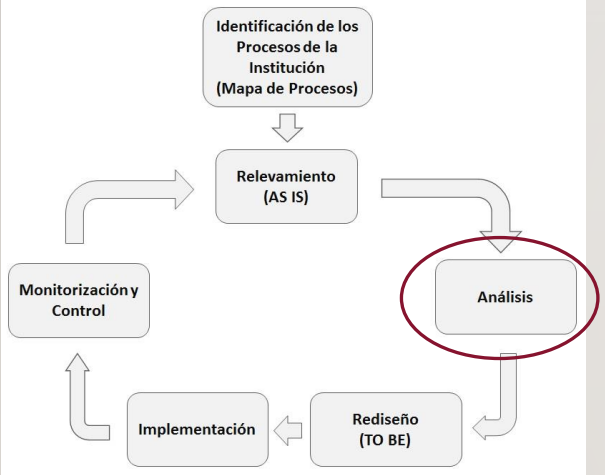


10. ADMINISTRAR AGENDA DE TURNOS

- **Objetivo(s):** Actualizar las agendas de turnos
- **Alcance:** Comprende desde la solicitud hasta la actualización de la agenda (altas, bajas y modificaciones).
- **Descripción:** Recibe formulario con actualización de la agenda, verifica factibilidad de la actualización, realiza la modificación de la agenda en el sistema informático, se comunican con los pacientes afectados por la reprogramación para actualizar la agenda.
- **Proveedor(es):** Médico requirente con autorización del Jefe del Servicio, Dirección Médica si corresponde, y Dirección de Operaciones.
- **Entrada(s):** Formulario requiriendo actualizar la agenda (altas, bajas y modificaciones)
- **Salida(s):** Agenda actualizada.
- **Cliente(s):** Médicos y Central de Turnos.

CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS

FASES DE ANALISIS



3. Análisis: Es el estudio de ese proceso AS-IS, identificando puntos fuertes y débiles, problemas y oportunidades de mejora que se nos ofrecen.

Fase de Análisis

Proceso "Atender a pacientes ambulatorios" - Cronograma

jul-17		ago-17					sep-17
18 al 21	24 al 28	31/07 a 4	7 a 11	14 a 18	21 a 25	28 a 1/9	4 al 8
Relevamiento y Mapeo Proceso Atender Pacientes Ambulatorios							
Administrar Agenda - Reservar Turnos		**Recibir Pacientes Ambulatorios Seguimiento Administrativo Pacientes Ambulatorios**		**Atender Pacientes Ambulatorios** (Consultas - Estudios)	**Entregar Resultados**	Mapeo final en todos los niveles. Diagnóstico de problemas detectados y mejoras que los resuelven	Reunión final del Mapeo, Diagnósticos de problemas y soluciones. Priorizar soluciones
Kick Off e inicio de relevamiento con Equipo de Trabajo			**Revisión Eq. de Trabajo**		**Revisión Eq. de Trabajo**		**Reunión final**

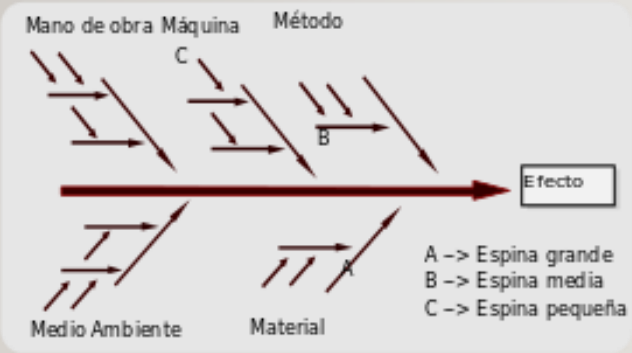
CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS

JIS Summit 2023

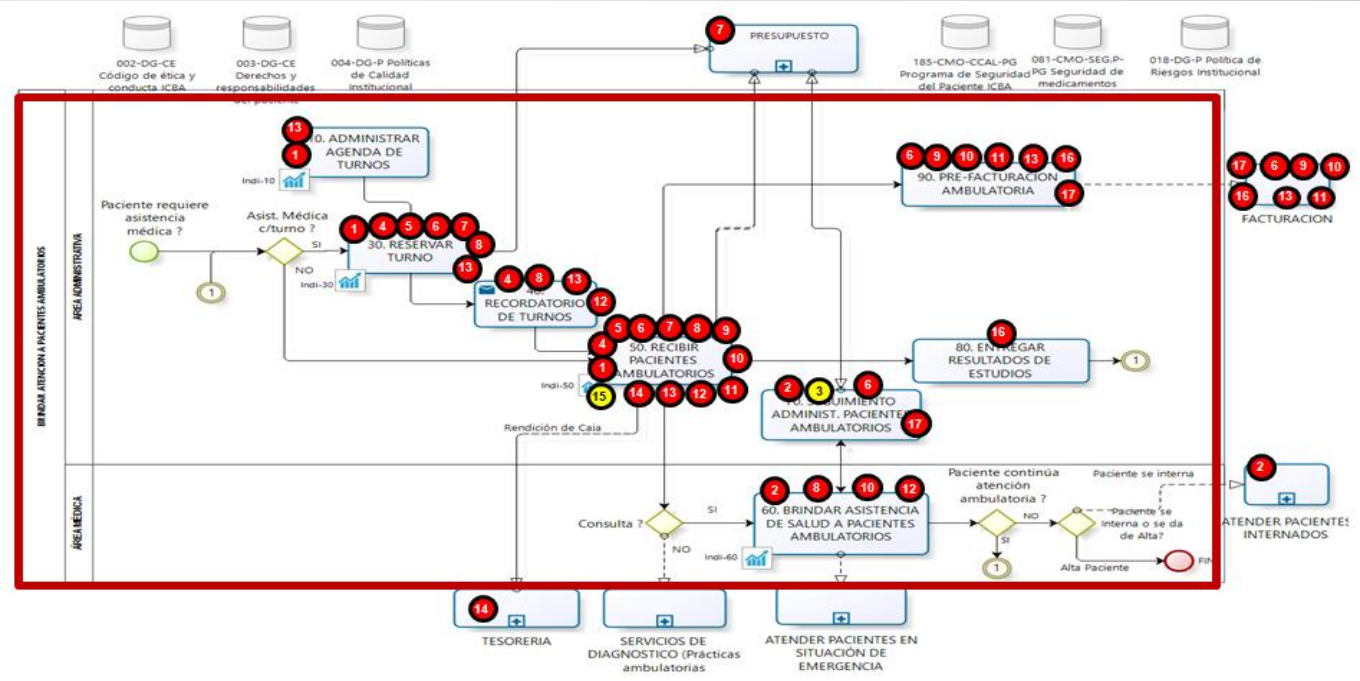
FASES DE ANALISIS

DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS

Diagrama de causa y efecto -Ishikawa-



1. Escribir de forma concisa el problema
2. Identificar las categorías
3. Identificar las causas
4. Preguntarse el porqué de cada causa

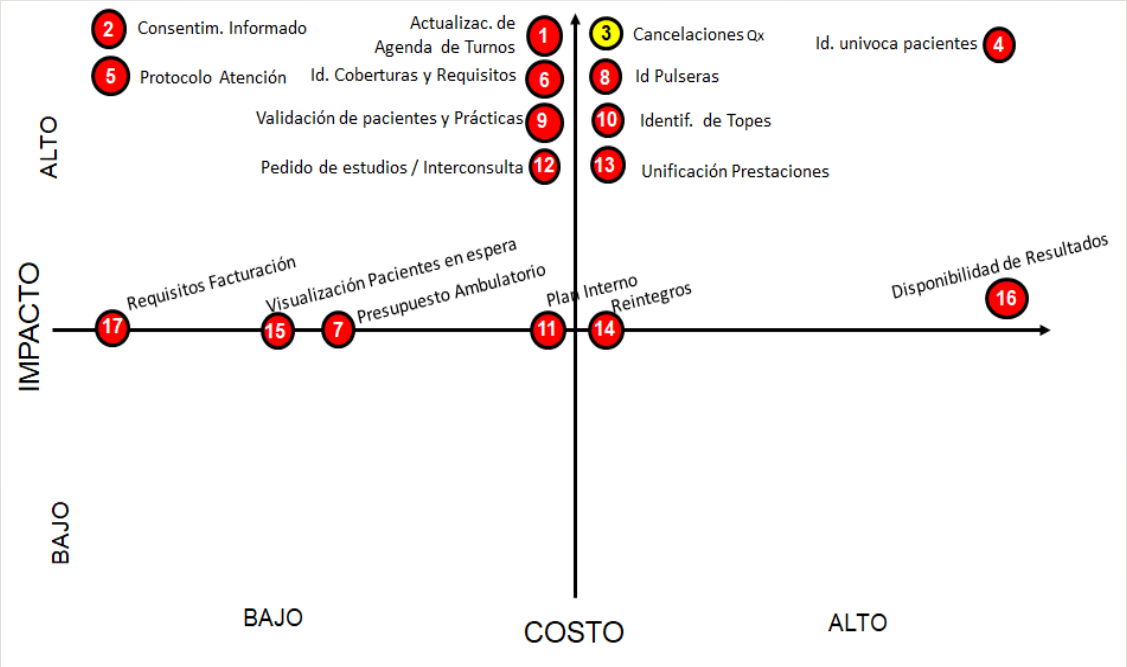


CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS

FASES DE ANALISIS

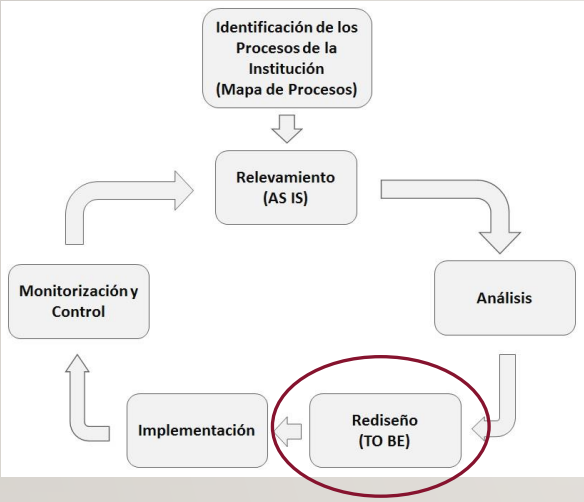
DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS

Matriz de impacto:

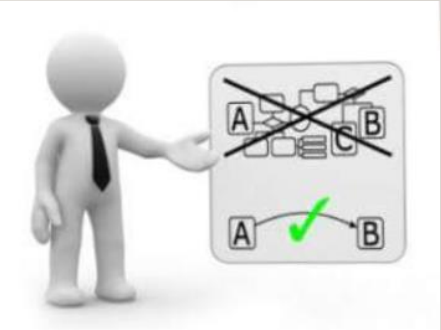


CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS

FASES DE REDISEÑO

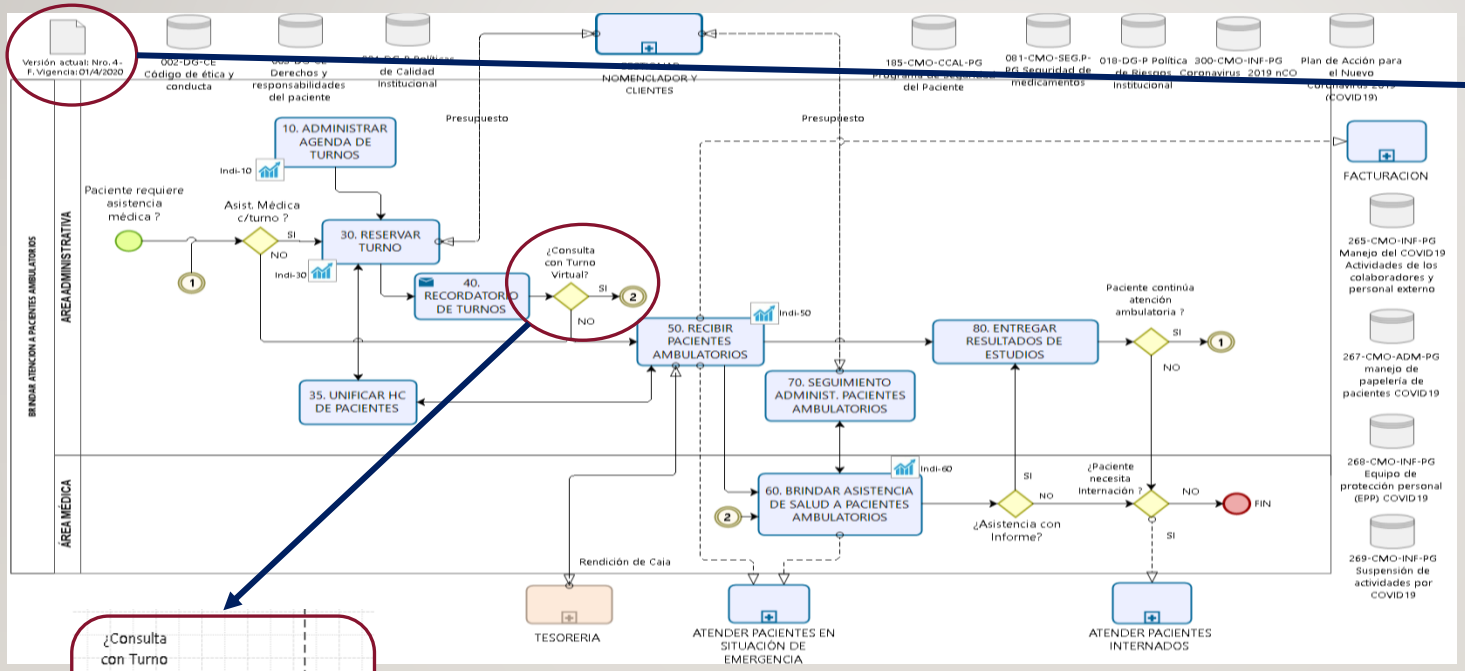


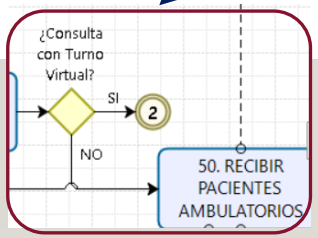
4. **Rediseño**: Es la definición del proceso TO-BE, es decir, el proceso mejorado que aspiramos a implantar. Ese proceso TO-BE, al igual que el proceso AS-IS, se modelará con el lenguaje BPMN para dejar clara y formalmente expresada, cuál es su nueva definición.



CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS

FASES DE REDISEÑO

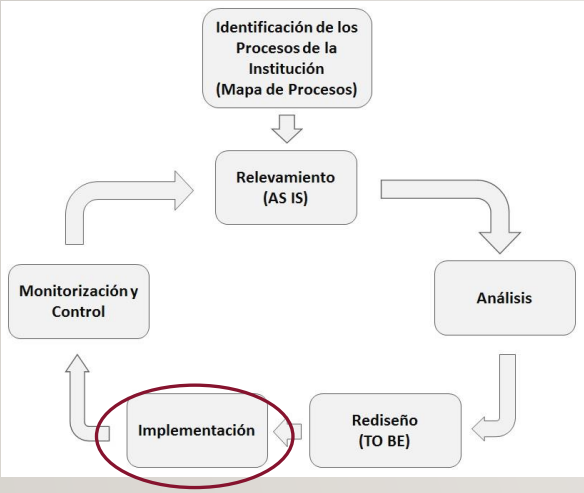




4	01/04/2020	Actualización: 1. Se incorporó la normativa correspondiente a la pandemia del Coronavirus 2019 relacionada con el proceso. 2. Se agregaron las actividades correspondientes a las Consultas Virtuales en el mapa de procesos de alto nivel y en los subprocesos: • 30. Reservar Turnos • 40. Recordatorio de Turnos • 60. Brindar Asistencia de Salud a Pacientes Ambulatorios (60.1. Consulta Ambulatoria) 3. Se agregaron las actividades correspondientes al Plan de Acción por la pandemia del Coronavirus 2019

CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS

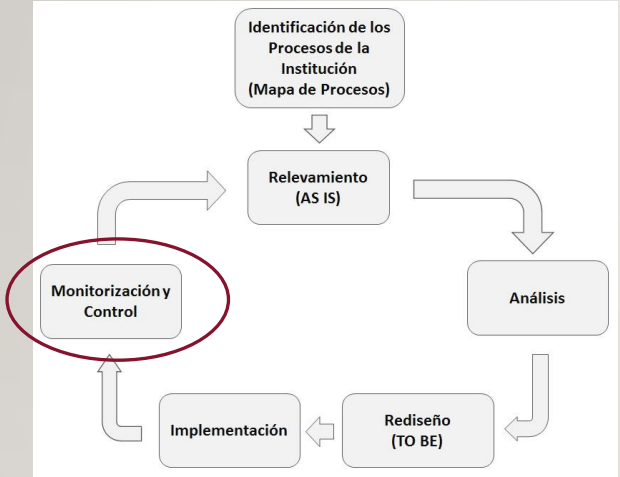
FASES DE IMPLEMENTACIÓN



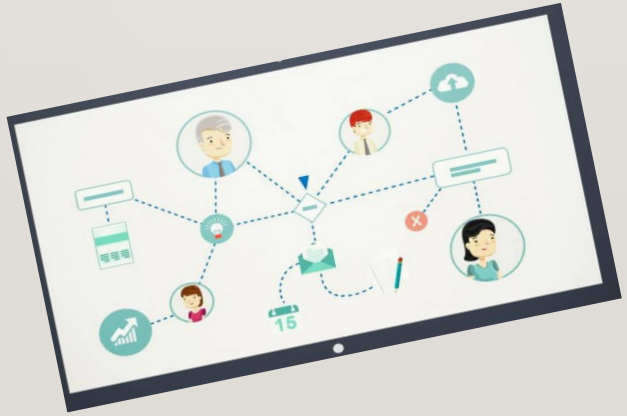
5. **Implementación**: Es la fase quizá más fácil de entender, pero la más difícil de ejecutar. Se trata de llevar a la práctica el nuevo proceso definido. Esto normalmente constituye un proyecto por derecho propio que incluirá desarrollos sobre sistemas, comunicación, formación, etc.

CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS

FASES DE MONITORIZACION Y CONTROL



6. **Monitorización y control**: Se trata de supervisar el proceso en producción para, por una parte, ver que se ejecuta tal y como estaba definido y por otro, para medir el funcionamiento real, pudiendo con base en ello, identificar nuevas debilidades u oportunidades de mejora que se podrían acometer en un nuevo ciclo.



CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS

FASES DE MONITORIZACION Y CONTROL

➔ https://es.slideshare.net/jguerra/informacion-y-control-de-gestion-parte-ii

GOBERNANZA DE LOS PROCESOS EN SALUD

RECOMENDACIÓN

"Contar con una **Oficina de Procesos** para comprender, diagnosticar, transformar y asegurar la gobernabilidad de los procesos claves de la compañía"

GOBERNANZA DE LOS PROCESOS EN SALUD

RECOMENDACIÓN
CAPACIDADES DE UN OFICIAL DE PROCESOS

- **Capacidades de negocio**: Los trabajadores del área deben conocer el funcionamiento del negocio de la institución y de empresas referentes del mercado local e internacional.

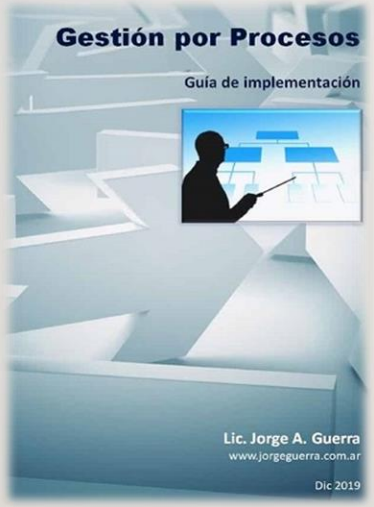
- **Capacidades técnicas**: Los miembros de la oficina de procesos deben tener formación en mejores prácticas de gestión, metodologías de diseño e implementación de soluciones y herramientas informáticas de soporte.

- **Capacidades de gestión y comunicación**: Los profesionales del área deben tener conocimiento en planeamiento y gestión de la demanda, relacionamiento con áreas de negocio y otras áreas de soporte, así como la evaluación de performance y resultados.

"La **oficina de procesos** es un aliado estratégico de la alta dirección, asegurando que los esfuerzos de transformación se desarrollen de manera integral, con una perspectiva horizontal (por procesos)"

GOBERNANZA DE LOS PROCESOS EN SALUD

MIS E-BOOKS Y SERVICIO DE NOTICIAS



GOBERNANZA DE LOS PROCESOS EN SALUD

¿PREGUNTAS?

Lic. Jorge A. Guerra
Mail: jguerra1950@gmail.com
Web: www.managementensalud.com.ar