

“GESTIÓN POR PROCESOS: ALTERNATIVA PARA MEJORAR LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD”.

Andrea Nathaly Estrella Guayasamín¹

Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio

RESUMEN

El presente artículo tiene la finalidad de presentar la situación actual de la atención en salud que prestan las áreas de Clínica de Adolescencia y Salud Mental , así como la prestación de servicios en el Albergue del Hospital Enrique Garcés, con el interés de mostrar las ventajas que tiene una gestión por procesos en el campo hospitalario, ya que contribuye a que las actividades que se desarrollen en cada área sean eficaces y eficientes, brindando productos y/o servicios de calidad y con calidez a sus clientes internos y externos, sin alejarse de las políticas de salud que rigen en el estado ecuatoriano.

La metodología aplicada en la presente investigación fue de carácter cuali-cuantitativa, ya que nos permitió identificar los aspectos relevantes de cada área y se obtuvo resultados más aproximados a la realidad con la percepción tanto del cliente externo como interno a través de encuestas con muestras aleatorias. Dentro de la metodología también se aplicó la observación directa y el levantamiento de información estadística de cada área para el análisis de información recopilada.

Los resultados obtenidos fue que las áreas no cuentan con procesos estandarizados y documentados y que las actividades que se realizan en cada una de las áreas son actividades que no agregan valor al paciente y mucho menos a la institución, así se pudo ver que en promedio el 53% de actividades que se realizan en las áreas tiene valor agregado cuanto lo óptimo es que al menos cuente con el 75% de actividades que agreguen valor.

Concluyendo así que, la importancia de tener procesos estandarizados y documentados así como un monitoreo permanente de indicadores permitirá que se tenga un gestión hospitalaria óptima, generando áreas eficaces, eficientes, con prestación de servicios de calidad, con calidez a los usuarios.

Palabras claves: Gestión, Salud, Procesos, Eficiencia, Eficacia, Calidad, Indicadores

¹ Psicóloga Clínica, Egresada de la Maestría en Administración en Gerencia Hospitalaria VI Promoción, Escuela Politécnica del Ejército, Quito – Ecuador.

ABSTRACT

This article has the purpose to show how health services are giving attention to the patients in areas related to Teenagers, Mental Health and the Shelter in Enrique Garces Hospital. The objective is to explain the importance of management in health services and the activities each area should develop to be efficient and to bring quality products.

The methodology used in this investigation was quality and quantitative, because it allows identifying the most important aspects of each area and the results were very proximate with the reality and with the client's perception.

This methodology also included direct observation and the collecting of all the statistic information for a complete analysis.

The results showed that the areas mentioned don't have standard and documented process to work with. Other problem is that activities realized in each area don't give any value to the patients or to the institution. In fact, 53% of the activities has an added value, when it should be the 75%.

In conclusion, is important to have standard and documented process, accompanied with a permanent control of all the aspects that may show that the hospital management is working in an efficient way.

Key words: health, efficiency, quality, management, indicators, effectiveness.

INTRODUCCIÓN

La situación actual de las entidades de salud del Ecuador han venido cambiando el enfoque de gestión de una tradicional en donde prima la burocracia, liderazgo en jerarquías, mala planificación administrativa – financiera; incremento de gastos innecesarios de recursos; baja productividad, servicios aislados y poco eficientes a una gestión por procesos que orienta a toda la organización a resultados, enfocándose continuamente a elevar la satisfacción del cliente, elevando la calidad en la prestación de servicios de salud.

Los beneficios de abolir las políticas tradicionales de la gestión hospitalaria e implementar una gestión por procesos permitirá que la entidad de salud cumpla los objetivos planificados y demuestre resultados altamente beneficios, como son: reducir costos innecesarios, aumento de actividades agregadoras de valor; eliminación de tiempos muertos, servicios o áreas eficaces, eficientes y potencialmente productivas enfocadas en todo momento a satisfacer a los pacientes con servicios de salud de calidad con calidez.

El presente artículo está enfocada a dar a conocer la situación actual de la Clínica de Adolescencia, Salud mental y Albergue del Hospital Enrique Garcés, hospital de segundo nivel, de acuerdo a lo establecido en el Ministerio de Salud Pública, con el fin de proponer una mejora en la gestión con enfoque en procesos; que no es más que orientar la organización a resultados, disminuyendo costos y potencializando la calidad en la prestación de servicios que se está brindando al paciente y comunidad del sector Sur del Distrito Metropolitano de Quito.

En el Hospital General Enrique Garcés (HEG), se ha despertado el interés por incursionar en la gestión por procesos, alternativa administrativa que esta direccionada al cumplimiento de objetivos de calidad, el cual aplicado al campo de salud se convierte en una alternativa altamente beneficiosa ya que la prestación de servicios de salud se torna más eficiente y la calidad de la misma aumenta; y sobre todo, permanentemente con el monitoreo de indicadores de los procesos, permite ir mejorando en los mismos.

Entre la amplia cartera de servicios que presta el hospital están las áreas de Salud Mental, Clínica de Adolescencia y Albergue, las cuales serán las áreas que se dará más relevancia en el presente artículo; a continuación se realiza una descripción breve de cada uno de los servicios.

La Clínica de Adolescencia, nace frente a la necesidad de que las madres adolescentes reciban una atención diferenciada sin el malestar de ser juzgadas durante la espera de su turno, por tal razón, el Hospital Enrique Garcés, al considerar esta situación, que en gran manera impactaba negativamente a nivel psicológico de las madres adolescentes; estableció un área específica en el noveno piso del bloque hospitalario, para brindar atención de consulta externa en la especialidad de obstetricia, que involucra servicios como la planificación familiar, control prenatal del embarazo, control post natal y manejo de enfermedades de transmisión sexual.

Ilustración 1



Área de la Clínica de Adolescencia, H.E.G.

La unidad de Salud Mental del Hospital Dr. Enrique Garcés fue creado frente a la necesidad de ver al paciente en su integralidad y aliviar el malestar subjetivo que puede estar cursando en su condición aparentemente sano o en un estado de enfermedad. El área de Salud Mental se encuentra ubicado en el noveno piso del bloque hospitalario para brindar atención de consulta externa y apoyo clínico en el área de hospitalización con interconsultas, siendo este último muy importante en el proceso de mejoramiento de salud no solo a nivel físico sino también aliviar a nivel psico-emocional del paciente. A continuación una fotografía del área de Salud Mental:

Ilustración 2



Área de Salud Mental del HEG

El área de albergue se crea frente a la necesidad de mejorar la adhesión al tratamiento de los niños que se encuentran hospitalizados en el servicio de Neonatología con la presencia de sus madres las 24 horas del día, cuya área está ubicado en el noveno piso del hospital, con la disponibilidad para albergar a 16 personas. A continuación una fotografía del área de Albergue:

Ilustración 3



Área de Albergue del HEG

Una de las nuevas políticas que establece el estado ecuatoriano, así como el órgano rector de las unidades operativas de salud en el país, Ministerio de Salud Pública, es la gestión por procesos, la misma que permite hacer un buen uso de los recursos materiales -económicos – financiero – talento humano y lograr prestar una atención caracterizada por altos estándares de calidad y calidez, logrando la satisfacción del cliente interno y externo.

Por el nivel de complejidad que tienen los procesos hospitalarios, toda unidad operativa de salud debe ser vista con una visión sistémica y ya no por partes o áreas ya que necesariamente requiere que interactúen las áreas entre sí para obtener los mejores resultados en la prestación de servicio; pero por la falta de control, análisis y evaluación de la gestión mantenida en cada una de las áreas ha generado altos gastos que afectan al estado ecuatoriano, en el que se incluye la salud ecuatoriana.

Varios autores hablan sobre la gestión por procesos en empresas de diferentes índole; pero muy pocas son las que abordan el tema en el campo de la salud, por lo que se considerará lo que menciona Herrera (2004), en su libro Guía para la gestión por procesos, en la que dice que “la gestión por procesos en la administración pública, supone el paso de una visión “administrativa” a una “gestora” y un cambio cultural radical, que no es ni más ni menos que situar al ciudadano como eje fundamental de la prestación pública”. Parafraseando lo que dice Herrera significaría entender dicha prestación como una suma de servicios de salud individuales dirigidos a un destinatario final denominado usuario / paciente, convirtiéndose este en verdadero árbitro o juez en la evaluación de la idoneidad del correspondiente proceso desplegado o servicio prestado, por lo que deberá prestar especial interés la organización a este último eslabón.

El esquema que se busca en una entidad de salud que gestiona por procesos es como se demuestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 4



Esquema de la Gestión por procesos

Una gestión por procesos en las unidades sanitarias tendrán como principal ventaja según Herrera (2004), optimizar de forma significativa la utilización de los recursos y mejorar la calidad asistencial, ya que la complejidad inherente a todos los procesos que se ejecutan en las instituciones sanitarias es la probabilidad de incurrir en errores y desaprovechar recursos tanto humanos como materiales por lo que es necesario que una gestión sanitaria sea estructurada por procesos, con los recursos y la coordinación adecuada.

Asenjo (2002), en su libro las Claves de la Gestión Hospitalaria menciona que, al gestionar una unidad de salud es inherente saber que a la vez que decidimos también arriesgamos, por lo que es trascendental que toda la autoridad sanitaria debe, necesariamente tomar las mejores decisiones para disminuir riesgos como consecuencias de la acción tomada, ya que un error puede causar altos costos de pérdida, la cual el estado no está presto en asumirla.

METODOLOGÍA

El método de investigación que se empleó en el presente proyecto es la Investigación mixta Cuanti-Cualitativa, ya que permitió identificar con mayor exactitud la realidad del problema, siendo este el objetivo principal que se buscaba.

Los instrumentos y técnicas de recopilación de información que se utilizaron fue la encuesta estructurada, entrevista directa a informantes calificados y observación directa participativa en cada área que se investigó.

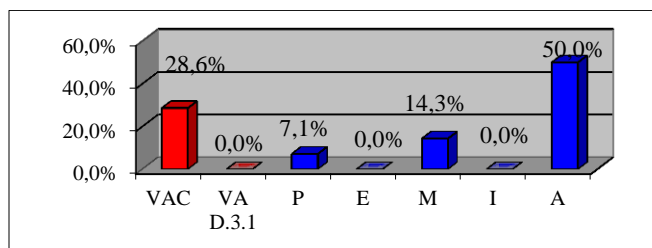
Por otro lado, se realizó una recopilación, revisión y análisis de fuentes secundarias como son las estadísticas proporcionadas por el Hospital General Enrique Garcés e información de actividades del personal médico y de apoyo en cada una de las áreas a investigar, con el fin de determinar el porcentaje de valor agregado que aportan las actividades en el proceso de cada una de las áreas.

Para la aplicación de la encuesta estructura dirigido al cliente externo (paciente) se aplicó la fórmula de cálculo muestral de población conocida, considerando la población del año 2011 como referencia en cada una de las áreas, obteniendo un tamaño de muestra para la clínica de adolescencia y salud mental de 29 personas y para el albergue 18 pacientes; la cual fue aplicada aleatoria debido a que la frecuencia de pacientes no es estándar cada día, ni en cada área.

RESULTADOS

Se realizó el levantamiento de información con la entrevista directa del personal involucrado en el área, la misma que permitió conocer el proceso actual que ejecuta cada una de ellas y así mismo el porcentaje que valor agregado que aporta cada proceso aplicado. A continuación se presentan los resultados:

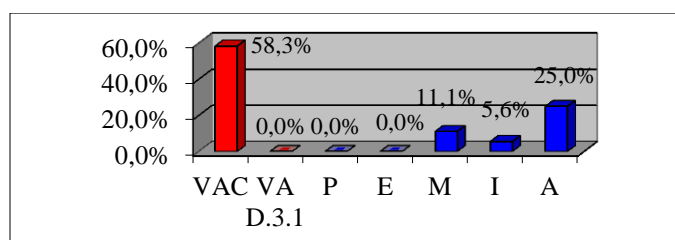
Ilustración 5



Análisis del Valor Agregado de la Clínica de Adolescencia

En el Área de Clínica de Adolescencia, podemos observar en el gráfico que el 71,4% de actividades realizadas corresponden actividades que no agregan valor (preparación, espera, movimiento, inspección y archivo) y solo el 28% son actividades que realmente agregan valor para el paciente, por lo que se puede considerar como proceso crítico y potencial procesos a ser reestructurado.

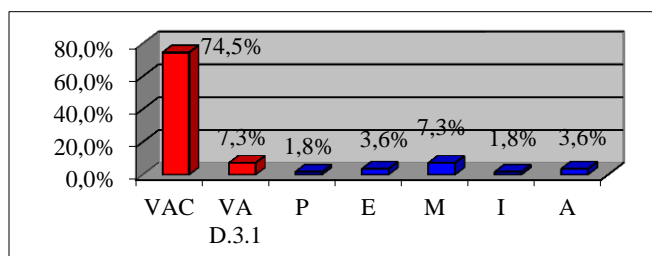
Ilustración 6



Análisis del Valor Agregado de Salud Mental

En el área de Salud Mental; el 58,3% de actividades agregan valor importante a los pacientes, y el 41,7% son actividades que no agregan valor, proceso que debe ser mejorado para disminuir tiempos en actividades que no aportan valor al paciente ni a la institución.

Ilustración 7

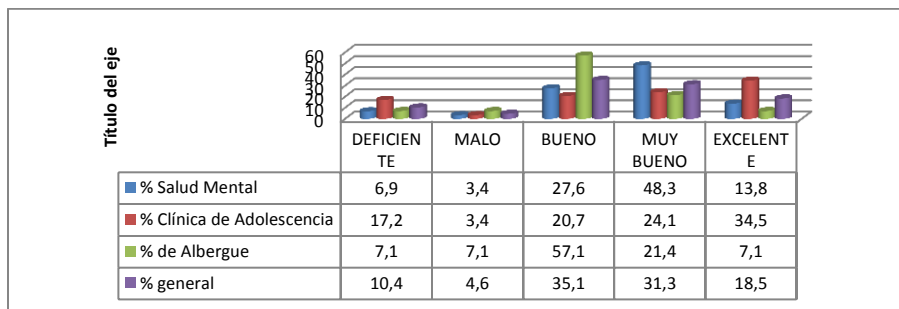


Análisis del Valor Agregado del Área de Albergue

En el área de Albergue, el 74,5% de actividades agregan valor al paciente, aparentemente es bueno, ya que lo óptimo para que un proceso sea efectivo es tener más del 75% de actividades agregadoras de valor; sin embargo es el área que menos se lleva un control y monitoreo de la gestión realizada.

Mediante la aplicación de encuestas para el cliente externo se obtiene que:

Ilustración 8

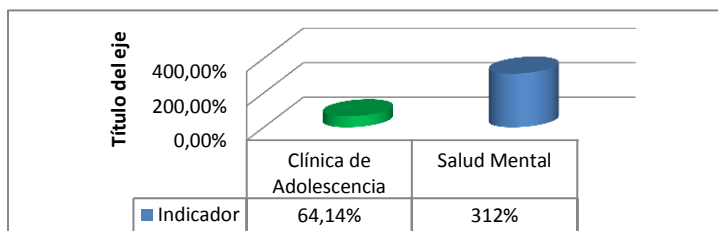


Grado de satisfacción General del Paciente

El grado de satisfacción general que tienen los pacientes en las áreas, a pesar de no tener definidos y documentados procesos, es aparentemente buena, oscilan porcentajes altos entre bueno y excelente; sin embargo existe un 15% que se encuentran en grados de satisfacción entre malo y deficiente, porcentaje que se debe ser considerado para realizar mejoras.

Con el levantamiento estadístico, se pudo hacer un monitoreo de indicadores en relación al proceso actual ejecutado, lo que se pudo evidenciar:

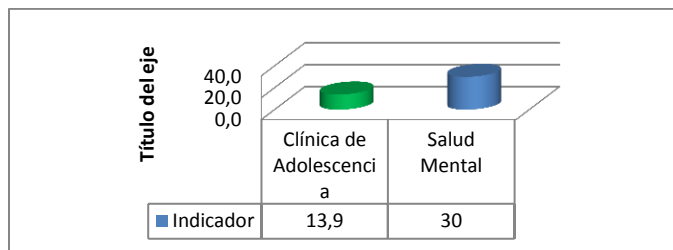
Ilustración 9



Porcentaje de Consultas Realizadas

Al dar monitoreo del porcentaje de consultas realizadas; la Clínica de adolescencia alcanzó a cubrir el 64% de consultas en los primeros cinco meses en relación a las consultas que deben planificar y en salud mental cubren el 312% de consultas en los primeros meses, sobrepasando lo planificado.

Ilustración 10



Promedio diario de consultas

El promedio de consultas realizadas en la clínica de adolescencia es de 13,9 consultas de 16 consultas planificadas en el día y en salud mental es de 30 consultas realizadas de 120 consultas planificadas.

El área de albergue no cuenta con indicadores definidos para el área y mucho menos con el registro de las actividades que se realizan en la misma, lo que impide levantar y analizar información actual.

DISCUSIÓN

Toda institución de salud, por su nivel de complejidad debe contar con un plan estratégico adecuadamente definido, ajustada a las políticas del estado y enfocada a cubrir el cuadro epidemiológico de su población designada; para ello, requiere que cuente con una adecuada gerencia, que se logre ver a la organización como un todo, en el cual cada parte, área o servicio sea un elemento clave para que la prestación de servicio alcance altos índices de calidad y satisfaga las necesidades y expectativas del paciente; este es el nuevo enfoque que busca el estado que se ejerza para obtener los resultados esperados en la administración pública.

La gestión por procesos permite que toda organización esté orientada a resultados, ya que al documentar y estandarizar los procesos de cada área o servicio de la entidad deberá ser monitoreada permanentemente para controlar el cumplimiento de metas y objetivos planteados, y si así no lo fuera, permitiría tomar acciones pertinentes para evitar que los riesgos lleguen a ser mayores,

Una de las principales características de la gestión por procesos es el enfoque al cliente, por lo que la entidad de salud debe orientar sus actividades a satisfacer sus necesidades y expectativas y mantenerse en un proceso de mejora continua apuntalando siempre brindar un servicio de calidad.

AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento al director del Hospital Enrique Garcés, quien se ha interesado que la institución sanitaria a su cargo entre en un proceso de mejora, de una gestión administrativa tradicional a una gestión por procesos; y a los Jefes de Área de la Clínica de Adolescencia, de Salud Mental y Albergue que han facilitado la información para el respectivo análisis.

CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

El que las áreas como la Clínica de Adolescencia, Salud Mental y Albergue no cuentan con una gestión por procesos, operan actualmente de forma independiente, sin una visión de sistema, lo que ha generado cuellos de botella e inversión de tiempos que pueden agregar

valor y no quedar como tiempos muertos. Como trabajo futuro sería necesario la implementación de un manual de procesos en las áreas para orientarla a resultados y tenga control y mejora permanente; elevando así la calidad de prestación de servicios médicos.

Luego de los resultados obtenidos, con las herramientas de investigación aplicadas, se pudo evidenciar que una gerencia de hospitales no es eficaz y mucho menos eficiente si no cuenta con un enfoque en procesos y peor aún si sus actividades no están dirigidas a satisfacer al usuario, ya que los mismos demandan calidad en la prestación de servicios médicos; por lo que, la necesidad de implementar herramientas para conocer las necesidades, expectativas y grado de satisfacción del usuario de manera regular; se torna muy necesaria en la unidad de salud para involucrarse con la mejora continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito.
- ACUERDO 748. (2011). Norma técnica de Gestión de Procesos; Quito, Ecuador
- ASENJO, M. A. (2002). Las Claves de las Gestión Hospitalaria (Segunda Edición ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000 SA.
- HERRERA, J. V. (2004). Guía para la gestión por procesos 2. Castilla y León: Junta de Castilla y León.
- MSP. Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. Ministerio de Salud Pública, Quito, Pichincha, Ecuador.
- SAMPIERE R. FERNANDEZ C. BATISTA P. (2006). Metodología de la Investigación (cuarta ed.). Mc Graw Hill. DF México.