

# Seguridad del paciente

SECCIÓN A CARGO DEL COMITÉ DE SEGURIDAD DE CALIDAD Y SEGURIDAD DEL PACIENTE HNRG<sup>a</sup>

## MEJORA DE PROCESOS

### INTRODUCCIÓN

La Mejora de Procesos es la tarea proactiva de identificar, evaluar y renovar un proceso de trabajo existente y mejorar su desempeño, eliminar los riesgos posibles, reducir su ineficiencia, tornarlo ágil, buscando la satisfacción del usuario de la organización, tanto interno (profesionales de la salud, personal administrativo) como externo (pacientes). Deming en 1940 fue uno de los pioneros en desarrollar una metodología para que las organizaciones afrontaran los complejos desafíos que enfrentaban. El enfoque se centra en la gestión de procesos.<sup>1</sup> Este modelo de mejora continua se basa en un procedimiento de cuatro pasos: el ciclo planificar-hacer-verificar-actuar (PHVA):

- **Planificar:** identificar una oportunidad de mejora y planificar el cambio.
- **Hacer:** Implementar el cambio a pequeña escala.
- **Verificar:** Utilizar los datos de indicadores para analizar los resultados del cambio.
- **Actuar:** Si el cambio fue exitoso, se implementa en una escala más amplia y se evalúan periódicamente los resultados. Si el cambio no funcionó, se comienza el ciclo nuevamente corrigiendo los defectos detectados.

Existen otros métodos ampliamente utilizados de mejora continua como Six Sigma, Lean y Gestión de Calidad Total, los cuales enfatizan la participación de los empleados y el trabajo en equipo, trabajan para medir, sistematizar procesos y reducir los fallos y desvíos.<sup>2,3</sup>

### ¿Qué es un proceso?

Es una serie de tareas y actividades desarrolladas de manera lógica y secuencial, que se vinculan

e interactúan entre sí orientadas a un objetivo común, vinculado directa o indirectamente a la satisfacción de los usuarios. Todo trabajo es un proceso o una serie de procesos.

Los procesos pueden ser:

- **Procesos Operativos:** son la razón de ser de nuestra organización y están orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios. Los procesos atraviesan la organización. Ejemplos de grandes procesos en el Hospital: Atención médica en Consultorios Externos y Unidades de Internación, atención en Laboratorio, Diagnóstico por imágenes, Farmacia, etc.
- **Procesos de Soporte:** Facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos operativos. Ejemplos: Procesos en Recursos Humanos, Compras de insumos, Presupuesto, etc.
- **Procesos Estratégicos:** Definen las políticas y estrategias de la organización. Están relacionados habitualmente con la dirección de los servicios.

Todo proceso finaliza con la satisfacción del usuario. Las organizaciones dependen de sus usuarios por lo tanto es importante:

- Comprender sus necesidades
- Cumplir los requerimientos
- Esforzarse por sobrepasar las expectativas

### ¿Cómo realizar una mejora de Proceso?

Las organizaciones se encuentran en constante cambio lo que hace importante revisar los procesos de trabajo periódicamente. Un proceso requiere mejora cuando no produce los resultados deseados.

- Comenzar por sectores predispuestos al cambio.

a. LIC. MIRIAM AGUIRRE, BQCA. SANDRA AYUSO, DRA. CLAUDIA BERRONDO, DRA. MÓNICA GAREA, FCA. JULIA GRUNBAUM, DR. WALTER JOAQUÍN, DRA. IN JA KO, FCA. MARÍA ANA MEZZENZANI, LORENA NAVARRO, DRA. ANA NIEVA, LIC. SILVIA RAUCH, DRA. SILVANA SALERNO, DR. FABIÁN SALGUEIRO, DRA. ÁNGELA SARDELLA Y LIC. LORENA TORREIRO.

- Comenzar por procesos simples.
- Que la mejora pueda ser percibida y apreciada por la organización.

Es conveniente realizar el análisis del proceso utilizando herramientas de la calidad y la medición del proceso a través de indicadores de gestión.

### Herramientas de la calidad

Las herramientas de la calidad son técnicas o procedimientos que se utilizan para estudiar los procesos metódicamente y poder analizar, medir y resolver los problemas que interfieren en el rendimiento de los mismos.<sup>4</sup>

Las siete herramientas básicas de la calidad son:

1. Diagrama de Ishikawa o espina de pescado.
2. Hoja de verificación.
3. Gráfico de control.
4. Diagrama de flujo.
5. Histogramas.
6. Diagrama de Pareto.
7. Diagrama de dispersión.

Estas herramientas pueden ser complementadas con otras técnicas como son: la tormenta de ideas (Brainstorming), el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), las encuestas, el diagrama de flujo, los grupos focales, el diagrama de Gannt, el diagrama del árbol, la técnica de los 5 porqués, la matriz de riesgo, etc.

### ¿Por qué fracasan los cambios?

Son los pequeños grupos de gente muy comprometida los que generan la cultura en la que los cambios pueden hacerse realidad. Merece destacarse la importancia de la formación de equipos de trabajo en los procesos de cambio en las organizaciones.<sup>5</sup> La falta de compromiso, de comunicación, de planificación, de capacitación, de visión, son puntos a tener en cuenta al momento de iniciar una mejora. Es conveniente involucrar a todo

el personal, consensuar, comunicar, escuchar, dialogar con todos los actores que participan directa o indirectamente de la mejora o se vean afectados por la misma. Es conveniente también que la mejora pueda efectivizarse con poca o ninguna ayuda externa, que se apele a la capacitación y empoderamiento del personal. Las personas que intervienen en los procesos deben pensar por qué y para quiénes hacen su trabajo.

***El desafío en la mejora de procesos se logra con una nueva perspectiva en la mirada del personal y compromiso con el logro de los resultados esperados.***

### BIBLIOGRAFÍA

1. Bajramović E, Islamović F, Hodžić A. The path to continuous improvement. International Research/Expert Conference. September 2012. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/318641066>
2. Bevan H, Westwood N, Crowe R, O'Connor M. Lean Six Sigma: some basic concepts. NHS Institute for Innovation and Improvement. Disponible en: <https://www.england.nhs.uk/improvement-hub/wp-content/uploads/sites/44/2017/11/Lean-Six-Sigma-Some-Basic-Concepts.pdf>
3. Bengoa R, Kawar R, Key P, et al. Quality of Care. A process for making strategic choices in health systems. WHO. World Health Organization. Disponible en: [https://www.who.int/management/quality/assurance/QualityCare\\_B.Def.pdf](https://www.who.int/management/quality/assurance/QualityCare_B.Def.pdf)
4. Neyestani B. Seven Basic Tools of Quality Control: The Appropriate Techniques for Solving Quality Problems in the Organizations. Disponible en: [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/51421/ssoar-2017-neyestani-Seven\\_Basic\\_Tools\\_of\\_Quality.pdf?sequence=1](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/51421/ssoar-2017-neyestani-Seven_Basic_Tools_of_Quality.pdf?sequence=1).
5. Sastre A. Por qué fracasan tantos cambios en las empresas. Disponible en: <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/54557/1/06.pdf>