



Introducción

Las organizaciones o entidades alcanzan una mayor eficiencia cuando el conjunto de sus actividades se gestiona como un sistema de procesos. La gestión por procesos es una herramienta con la que se analizan los diversos componentes que intervienen en la prestación de un servicio, con el fin de ordenar los diferentes flujos de trabajo, integrar el conocimiento actualizado y obtener unos resultados, teniendo en cuenta las expectativas de las personas receptoras del servicio y del personal que trabaja en un centro u organización.

Un proceso es una secuencia de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados aportando valor añadido a los usuarios de un servicio.

La gestión por procesos proporciona una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo de un centro o servicio para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de las personas. Aporta una serie de ventajas a los centros como son la orientación al usuario, la estructuración de las actividades, la mejora de la eficacia y eficiencia de las actividades y uso de recursos, mejora del seguimiento y control de los resultados. Además, facilita la planificación, el establecimiento de objetivos y la consecución de los mismos.

Por todo ello, la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía ha incluido en los manuales de certificación de servicios sociales estándares de calidad relacionados con la gestión por procesos (criterio 4 de los manuales).

Situación actual

El análisis de los estándares relacionados con la gestión por procesos muestra que los servicios sociales evaluados por la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía presentan espacios de mejora en este aspecto: el 50% de los servicios carecen de una metodología para la identificación de los procesos que conforman su mapa de procesos y el 100% de los centros presentan problemas en la evaluación de los mismos, bien por no haber definido indicadores o por no disponer de un análisis de los resultados obtenidos.

Los propios centros, durante el desarrollo de su autoevaluación, también identifican áreas de mejora en relación a la gestión por procesos o incluso, únicamente abordan el estándar de calidad de cumplimiento obligatorio para la obtención de su certificado, quedándose en la definición de un mapa de procesos sin un mayor desarrollo.

Recomendaciones

La Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía propone las siguientes recomendaciones para facilitar a los centros y servicios el abordaje de la gestión por procesos:

Definir el mapa de procesos

1. Implicar a los líderes en la identificación y selección de los procesos que formarán parte de la estructura de procesos del centro, así como emplear herramientas de gestión como brainstorming o dinámicas de grupo.
2. Identificar los procesos reflexionando sobre las actividades que se desarrollan en el centro y cómo estas se relacionan para obtener un resultado.
3. Etiquetar los procesos seleccionados en procesos estratégicos (determinan la forma de hacer las cosas por la dirección como puede ser la planificación estratégica del centro), procesos clave (los directamente relacionados con la entrega del servicio como la acogida de personas usuarias o la definición de planes de atención) y procesos de soporte (los que se desarrollan para que la estrategia y la entrega del servicio funcionen: recursos humanos, compras, mantenimiento, etc.).
4. Elaborar el mapa de procesos identificando las interrelaciones entre los procesos clave, estratégicos y de soporte identificados.
5. Nombrar a una persona referente o propietario de cada proceso que tenga responsabilidad directa en su ejecución y que coordine el adecuado desempeño de sus actividades.
6. Dar a conocer el mapa de procesos a los trabajadores del centro.

Descripción de cada proceso del mapa

7. Describir, para cada proceso, cómo se hacen las cosas mediante el desarrollo de procedimientos. En ellos, se deben identificar qué actividades se realizan, quién las realiza y cómo se van a hacer.
8. Es recomendable comenzar con la elaboración de procedimientos relativos a los procesos clave, y luego seguir con los estratégicos y los de soporte, así como definir la revisión y actualización de los procedimientos elaborados.

Evaluar los procesos

9. Seleccionar los indicadores que permitirán evaluar los procesos del centro. Para cada indicador se dispondrá de su definición, forma de cálculo, fuente de información y del objetivo o resultado esperado.
10. Definir un plan de monitorización (responsables y periodicidad de las mediciones).
11. Analizar los datos obtenidos verificando si se cumplen o no los objetivos o metas fijadas e identificar áreas de mejora en los casos correspondientes. Volver a evaluar los procesos para comprobar si las mejoras implantadas han sido las adecuadas.
12. Establecer canales de comunicación estables para difundir los resultados obtenidos y las oportunidades de mejora identificadas a las personas trabajadoras del centro u organización.

Referencias:

Manual de estándares de servicios residenciales

Manual de estándares de servicios de día.

Manual de estándares de servicios de información y asesoramiento.

Beltrán Sanz J, et al. (2003). Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología.

Canovas, F. y Pardavila, B. (2004). La gestión de calidad en los servicios sociales. IMSERSO. Madrid.