

qZ+: SISTEMA DE GESTIÓN MECANIZADO PARA LA «GESTIÓN POR PROCESOS» EN EL MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL Y EXCELENCIA (EFQM)

De Arriba Vaquero, M. J. ¹; Moracho Del Rio, O.²

¹Responsable Informática del Hospital de Zumárraga

*²Director Gerente del Hospital de Zumárraga
Hospital de Zumárraga. Osakidetza S.V.S.*

INTRODUCCIÓN:

La gestión por procesos es un sistema de organización empresarial basado en los principios de la calidad total, que aporta a la organización eficacia y flexibilidad, optimizando los resultados, y adaptándose a los nuevos requerimientos de los clientes, mejorando así la calidad de los servicios ofertados, la satisfacción del cliente y la implicación de los profesionales.

Este sistema constituye una potente herramienta para la mejora de la calidad en un hospital debido al conocimiento dinámico y global de la organización que supone, la implicación y coordinación que impulsa en los profesionales y especialmente por estar centrada en el cliente como centro fundamental del sistema.

El modelo EFQM de Excelencia constituye un marco de referencia y un instrumento práctico de trabajo que ayuda a la organización a medir en qué punto se encuentra en el camino hacia la calidad total y permite conocer las áreas de mejora que han de llevarse a cabo para alcanzarla.

El modelo de excelencia EFQM supone así mismo una excelente herramienta de diagnóstico y guía para la mejora en las organizaciones sanitarias, así como para evaluar los avances en el sistema de gestión de un hospital.

Desde 1997 se adopta en el hospital de Zumárraga el modelo europeo de excelencia de la EFQM como evaluación de la gestión e instrumento para la mejora continua.

Mediante la gestión por procesos el hospital ha logrado la implicación de 71 profesionales, quienes lideran 250 acciones de mejora. Esto ha permitido una mejora en los resultados claves (actividad, calidad técnica, calidad percibida y costes) y una mejora en el resultado de la evaluación según el Modelo de Excelencia EFQM, el hospital obtuvo la Q de plata como reconocimiento del Gobierno Vasco a una de las 20 empresas más avanzadas en gestión del país.

Fruto de la implantación de la gestión por procesos la evaluación externa mediante este modelo ha evidenciado las mejoras en el hospital, apreciándose de forma explícita la visión sistemática que define este tipo de gestión: un conjunto de personas u organizaciones (proveedores) que realizan una serie de actividades (procesos) para una u otras personas u organizaciones que reciben un resultado (clientes). Las complejas relaciones existentes entre todos los procesos, así como las inherentes propias de cada uno, subyacentes en este modelo de gestión, aportan un valor añadido a los profesionales, porque facilita a las personas el conocimiento de qué hay que mejorar y la delegación de poder para el desarrollo de la mejora continua.

Tenemos especial interés en proporcionar un soporte técnico a los gestores de procesos para realizar su gestión; inicialmente se utilizaron herramientas como Flowcharter, Igraf, que permiten representaciones gráficas que dan como resultado un conjunto voluminoso de información difícilmente modificable por pasar a soporte papel. Actualmente el soporte informático utilizado se basa en herramientas microinformáticas como Powerpoint (para la representación gráfica del proceso) y Word (para la representación de la información de soporte vinculada a cada proceso), dichas herramientas aportan una pequeña ayuda ya que únicamente permiten representaciones parciales, estáticas, que lejos están de reflejar la interrelación funcional subyacente que interviene en la estructura y más lejos aún de ofrecer el dinamismo necesario en el mantenimiento del mapa base del hospital. También se estudiaron soluciones comerciales que no satisfacían todos nuestros requerimientos en su totalidad.

Por tanto, como responsable informática del hospital, aquí es donde nace una nueva área de mejora, crear un sistema de información que integre en su totalidad la información del mapa base del hospital, representando un sólido soporte técnico al quehacer de los gestores.

Definición de criterios

Proceso secuencia ordenada de actividades en las que intervienen personas, materiales, equipamiento, organizadas de forma lógica para producir un resultado planificado y deseado que satisfaga los requerimientos del cliente. Tendrá entradas y salidas medibles y adaptables al cambio.

Es un «qué se hace», debe tener una misión claramente definible (qué-para qué-para quien), unas fronteras delimitadas, con entradas y salidas concretas, una secuencia clara de etapas claramente identificables en subprocesos y debe poderse medir (cantidad-calidad-coste). Anexo 1.

Metodología de diseño empleada: IDEFØ (Integration Definition for function modeling), los procesos definidos se representan mediante diagramas con dos niveles de descripción diferentes. Anexos 2 y 3.

Tipos de procesos.

Procesos clave: Aquellos que tienen relación directa con el cliente y se realizan en tiempo real, ubicados en el centro del mapa base.

Procesos estratégicos: aquellos que establecen guías para la realización de los procesos clave, ubicados en la parte superior del mapa base.

Procesos soporte: aquellos que aportan recursos para la realización de los procesos clave, ubicados en la parte inferior del mapa base.

Gestor. Propietario del proceso, máximo responsable de la eficacia del proceso.

Cada gestor de proceso asegura la coherencia de la misión de su proceso con la misión del hospital, y vela por aportar que su proceso aporte un valor añadido a la organización mediante la evaluación del mismo en función de los indicadores definidos para el proceso.

Dafo (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades): Parrilla de evaluación del proceso. Anexo 4.

Arquitectura de procesos

Formada por los diferentes procesos del hospital, nos permite: fijar fronteras de delegación de responsabilidad entre gestores de proceso; identificar las relaciones necesarias para consensuar requerimientos cliente-proveedor, eliminar actividades que no aporten valor añadido y para conocer qué hay que mejorar con hechos y datos.

Mapa base.

Denominamos así al mapa de procesos global del hospital, que contiene la representación gráfica de todos los procesos que se realizan y las relaciones existentes entre ellos, nos permite fácilmente comprender la organización horizontal y dinámica del hospital. Anexo 5.

OBJETIVOS:

Crear un sistema de información dotado del nivel tecnológico adecuado para cubrir necesidades actuales y futuras del sistema de gestión por procesos en el hospital, adoptado por éste como sistema de gestión de la mejora continua. Que se constituirá como elemento integrador de los conceptos de gestión y calidad y aprendizaje y mejora continua, con el fin de conseguir mayor eficacia y eficiencia en todos los servicios, y que ayudará a potenciar la sinergia del hospital en una cultura de calidad total.

Será una potente herramienta que de forma ágil, fácil, y amigable permitirá a los líderes naturales representar y mantener mecanizadamente la casuística propia de su proceso y la información de soporte vinculada a éste. Siendo capaz de reaccionar automáticamente a los cambios.

Por otro lado, permitirá eficazmente la descripción y mantenimiento de todas las relaciones inherentes al mapa base del hospital, así como el análisis de indicadores, acciones de mejora, evaluación de resultados, a fin de conseguir asegurar que los procesos se dirigen a aportar satisfacción, tanto al cliente interno como al externo.

Garantizará la integridad y la confidencialidad de la información, disponiendo de un sistema integrado que permita compartir toda la información recogida en el mapa base, accesible por todos los usuarios del hospital, en función de perfiles funcionales de autorización definidos.

METODOLOGÍA:

- Proyecto realizado en marco de colaboración con la **Facultad de Informática de San Sebastián. Universidad del País Vasco**, cuyo equipo se encarga de la ejecución técnica de los trabajos, los cuales son supervisados por la Responsable Informática del Hospital, quien dirige este proyecto.

- Metodología de planificación y desarrollo de sistemas de información; MétricaV3

- Arquitectura del sistema se basa en una Intranet, cliente/servidor 3 capas:

* Cliente. Servicios de usuario. Lógica de presentación: componentes y elementos que forman la interface. Sus principales funcionalidades son la captura y visualización de datos.

Cliente ligero / navegador web. Procesa la lógica de presentación. Html, JavaScript, Applets

* Servidor http / aplicaciones. Servicios de negocio: componentes que definen la lógica y reglas de funcionamiento del aplicativo. Incorpora la lógica de negocio. Construye la lógica de presentación. Construye la lógica de acceso a datos.

* Servidor de base de datos. Servicio de datos. Incorpora el acceso a los datos solicitados.

DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS A OBTENER:

Módulo operacional:

Permitirá al gestor la representación gráfica y mantenimiento posterior del proceso, así como la creación, modificación y/o eliminación de toda la información de soporte vinculada a éste: DAFO, misión, indicadores, acciones de mejora, guías, ...

Este módulo recogerá y permitirá modificar tanto las relaciones internas de cada proceso como las externas con otros procesos, generando una estructura dinámica que dé lugar al mapa base del hospital.

Módulo informacional: en tiempo real permitirá la explotación de la información con carácter dinámico; entre otros se obtienen indicadores, acciones de mejora asociados a los procesos, con carácter actual e histórico, así como informes periódicos, e informes estadísticos dinámicos en base a la parametrización indicada por el usuario en cada momento.

Las consultas realizadas sobre los datos del módulo informacional no disminuirán el rendimiento del módulo operacional, dando un tiempo de respuesta adecuado.

Módulo seguridad: centralizada en el administrador sistema y el súper usuario del aplicativo. Identificación y autenticación de usuarios que acceden al sistema.

CONCLUSIONES:

El proyecto supone una novedad en nuestro sistema hospitalario, si bien esta falta de referencias ha sido una dificultad añadida al proyecto, también, y sobre todo, ha supuesto un estímulo y la necesidad de profundizar en la metodología, viendo que se hace preciso avanzar en el diseño de sistemas de información como el descrito, que satisface los objetivos, que permite a los líderes naturales recoger y tratar mecanizada y dinámicamente de forma rápida, ágil, amigable y segura, el gran volumen de información generada por modelos en gestión de calidad total que se vienen aplicando en nuestros hospitales.

Sistemas de información como qZ+, integrados en el sistema de información global del hospital ya existente, representarán para éste un valor añadido.

Esta potente y sencilla herramienta tiene su fuerza en que es un proyecto hecho por y para las personas, que potencia la coordinación entre los profesionales del hospital de Zumárraga, con un único objetivo, ofrecer cada día mejores resultados a nuestros clientes.

ANEXOS:

Anexo 4: DAFO - EVALUACIÓN Y MEJORA DEL PROCESO			
NOMBRE DEL PROCESO INFORMÁTICA		CODIGO S 33	
GESTOR MARÍA JOSÉ DE ARRIBA		FECHA DE REVISIÓN 2003	
FACTORES DE CONTRIBUCIÓN EXTERNOS AL PROCESO			
Ayudas: - Apoyo, respaldo y colaboración de Gerencia - Apoyo de la Subdirección de Informática de Osakidetza - Alta aceptabilidad por los profesionales		Barreras: - Necesidad de PC's, e impresoras sobre todo - Dificultades de lenguaje técnico y flujos de información por parte de los usuarios - Resistencia al cambio en usuarios - Alta necesidad de renovación de recursos existentes	
FACTORES INTERNOS AL PROCESO			
Puntos Fuertes: - Personal muy cualificado y motivado en el servicio - Todos los servicios informatizados - Crecimiento de la infraestructura informática - Electrónica de red renovada - Acogida alumnos prácticas FMI - Acogida alumnos prácticas FES - Alianza con la UPV-FISS		Oportunidades: - Creación y dirección del proyecto qZ+ y de la intranet sobre la que trabajará. - Apoyo informático al profesional en estudios y trabajos particulares - Definir perfil formación por puesto - Creación de BBDD para recogida de información dirigida a explotación estadística posterior	
ACCIONES:	RESPONSABLE	FECHA FIN:	ESTADO *
- Implantación de los programas informáticos contenidos en el Plan de Gestión 2003	María José de Arriba	31/07/03	En curso
- Creación y dirección del proyecto qZ+ y de la intranet sobre la que trabajará.	María José de Arriba	31/12/05	En curso
- Establecer perfiles formación por puesto	María José de Arriba	30/09/03	En curso
- Preparación certificación ISO	María José de Arriba	30/12/03	En curso
- Creación BBDD para recogida de información dirigida a explotación estadística y estudios médicos.	María José De Arriba	00/00/03	En curso
- Espionetría y ECG incorporación a la HC	María José De Arriba	31/12/03	En curso
* ESTADO: PENDIENTE/ PROGRAMADO/ EN CURSO/ RETRASADO/ DESESTIMADO/ REALIZADO			

Anexo I: **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

NOMBRE DEL PROCESO INFORMATICA	CODIGO S 3.3
--	------------------------

GESTOR MARIA JOSE DE ARRIBA	FECHA DE REVISIÓN 2003
---------------------------------------	----------------------------------

MISIÓN

- Que:
 - Proveer y adecuar los recursos informáticos HW y SW, a las necesidades del hospital, atendiendo a los requerimientos técnicos y normativas establecidas, manteniendo una infraestructura técnicamente adecuada al mantenimiento y desarrollo del sistema de información global.
- Para que:
 - El hospital cuente con los recursos informáticos precisos y adecuados, y el profesional pueda desarrollar su trabajo apoyándose en un entorno técnicamente sólido y adecuado a su perfil profesional.
- Para quien:
 - Todos los servicios del hospital

ELEMENTOS DEL ENTORNO DIRECTAMENTE AFECTADOS

CLIENTE	EQUIPO HUMANO	PROVEEDORES	SO CIEDAD	SISTEMA SANITARIO
X	X			

RELACIONES CLIENTE/PROVEEDOR PRIORITARIAS

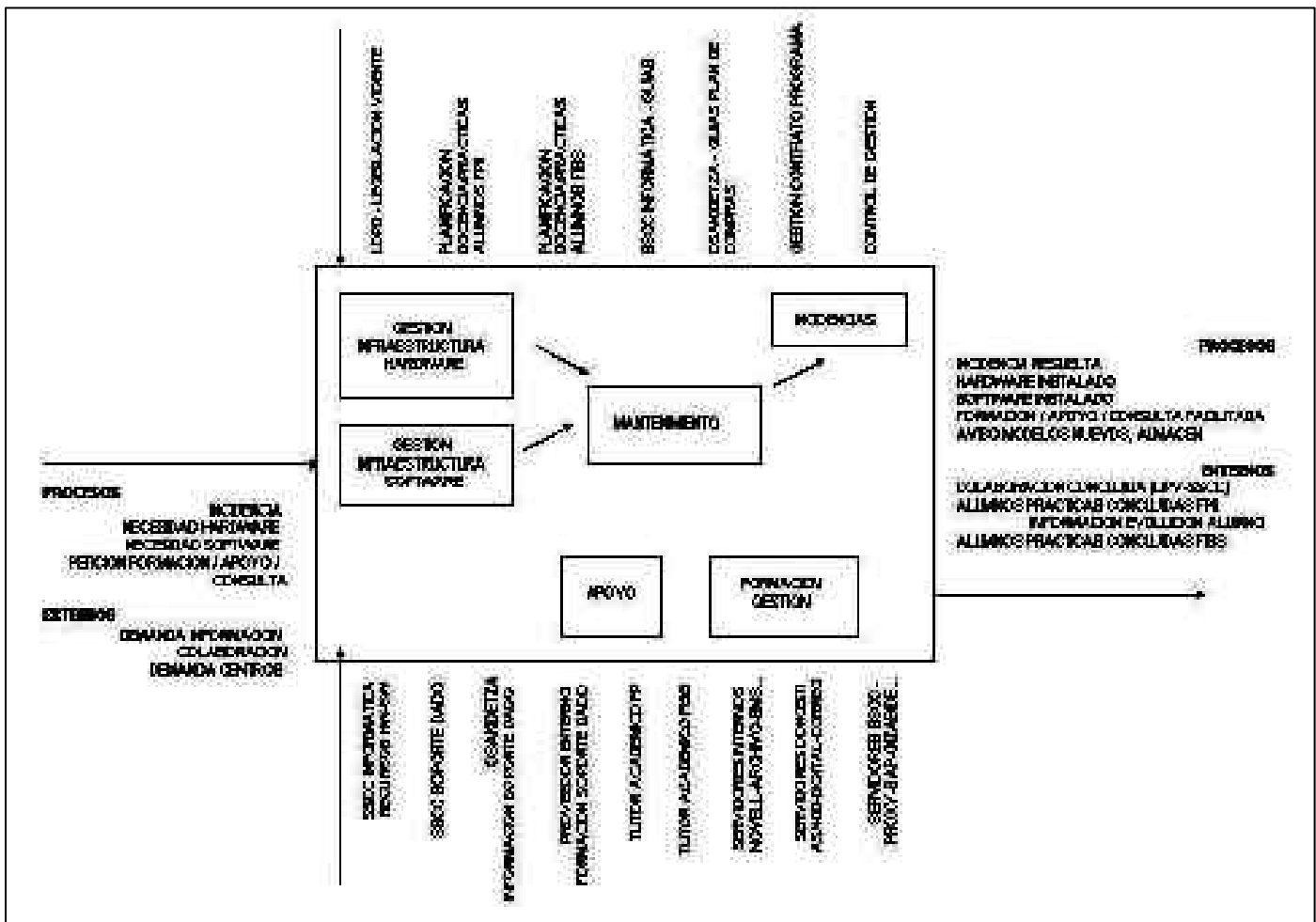
PROVEEDOR	ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTE
Procesos	Incidencias	Incidencias resueltas	Procesos Internos del hospital
Externos (UPV,SSCC, centros externos)	Necesidad hardware	Hardware instalado	Externos (UPV,SSCC, centros externos)
	Necesidad Software Petición formación /apoyo/consulta	Software instalado Formación / apoyo / consulta facilitada	
	Demanda colaboración	Colaboración concluida	
	Demanda centros	Alumnos prácticas realizadas	

PRINCIPALES INDICADORES

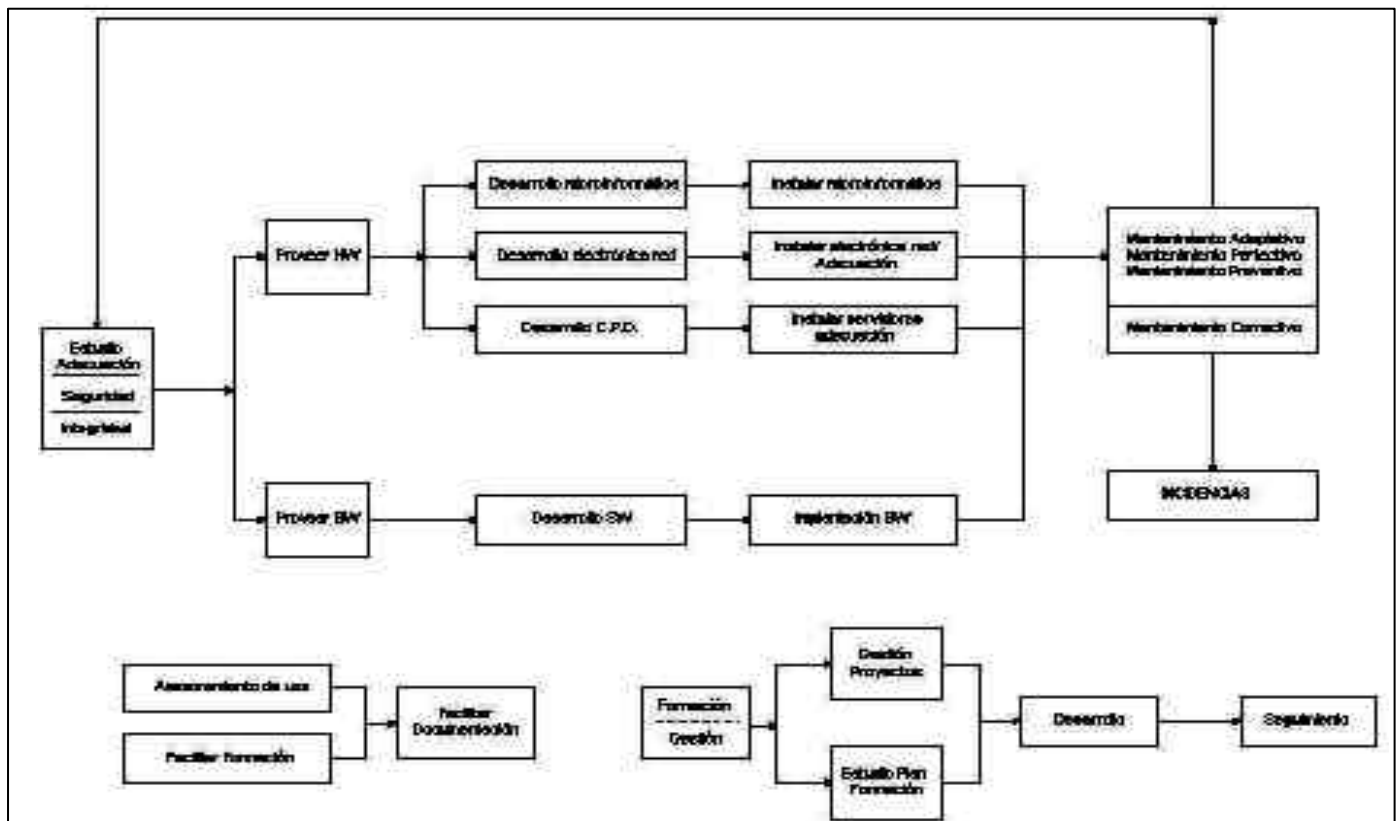
- Nº de PC's e impresoras instalados/nº de los necesarios demandados
- Cumplimiento de plazos establecidos según plan estratégico
- Nº de incidencias resueltas/nº de surgidas
- Satisfacción de los clientes internos
- Nº de aplicaciones corporativas implantadas/nº de las existentes
- Nº de servicios informatizados/nº de servicios total
- Nº de aplicaciones ad-hoc realizadas/nº de demandadas
- Nº de usuarios formados/nº de usuarios demandante información

VALIDADO POR Gerente	FECHA DE VALIDACIÓN 1.03
--------------------------------	------------------------------------

Anexo 2: Nivel 1. Proceso de informática.



Anexo 3: Nivel 2. Proceso de informática.



Anexo 5:

