

## Enfoque de procesos aplicado en área estratégica de una IPS de alto nivel

**Autores:**

**Diana Marcela Cuartas Santos**  
Ingeniera industrial, Analista de Calidad  
Centro Médico Imbanaco

**Juan Camilo Rivera Peña**  
Ingeniero Industrial, Mg. Gerencia de Organizaciones de Salud, Coordinador de procesos  
Centro Médico Imbanaco

**Martín Alonso Cañon Muñoz**  
Médico Familiar, MSc. Epidemiología Clínica, Jefe del Instituto de Investigación  
Centro Médico Imbanaco

### Introducción

Las organizaciones de salud aún continúan gestionando áreas funcionales desconociendo la importancia de tener una gestión por procesos. Un área funcional es vertical lo que aísla las relaciones entre los procesos. En cambio, la gestión por procesos integra. Es una perspectiva horizontal que facilita el trabajo, el control y mejora la eficiencia para la consecución de los resultados.

En el Centro Médico Imbanaco - CMI se identificó que el Instituto de Investigación no se encontraba articulado con las políticas de la organización. Por esta razón, se realizó una intervención desde el mes de marzo de 2019 para integrarlo institucionalmente con un enfoque de procesos al Sistema de Gestión de Calidad de la Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS).

### Objetivo

Establecer en el Instituto de Investigación la gestión por procesos para adherirse a los estándares de calidad del CMI y que contribuya con el mejoramiento de su sistema de gestión.

### Metodología

Para la definición de los procesos se aplicaron diferentes métodos que buscaron un enfoque de gestión por procesos de negocio como Business Process Management (BPM) y Método de Análisis y Solución de Problemas (MASP). Se trabajan dos fases durante la intervención que se muestran en la imagen 1:

1a fase: Descubrimiento de procesos (As-Is). Duración: 12 semanas	2a fase: Definición del proceso mejorado (To-Be) mediante la aplicación del MASP. Duración: 6 semanas
<b>Entregables:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- caracterización de procesos SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Customer).</li> <li>- diagrama de proceso.</li> <li>- plan de acción para finalizar la documentación.</li> </ul>	<b>Entregables:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diagrama de afinidad (utilizando Brainstorming).</li> <li>- diagrama de causa y efecto (espina de pescado, cinco porqués y 5w1h).</li> <li>- matriz de brechas y planes de acción para lograr el mejoramiento del proceso.</li> </ul>

Imagen 1: Producto

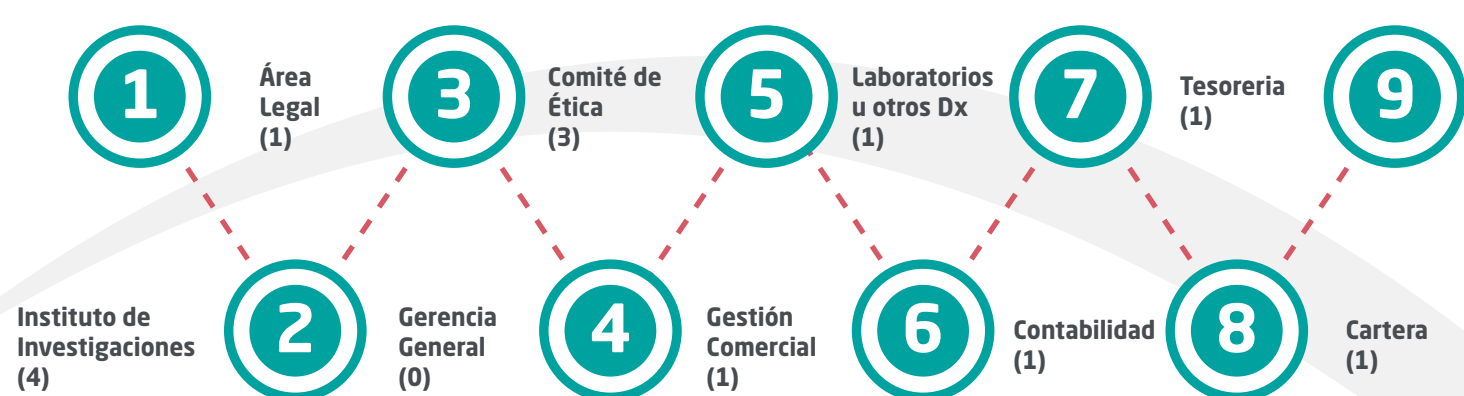
### Resultados:

Al iniciar con la intervención se encontró un SIPOC de área donde el Instituto se visualizaba como área funcional que documentaba, en conjunto, las actividades de investigación farmacéutica y propia sin evidenciar la relación con otras áreas a través de una secuencia de procesos.

Para este proyecto se plantearon dos fases de intervención: en la primera se realiza un descubrimiento de procesos a través de entrevistas y observación de las actividades de cada uno de los roles del proceso. Con estas entrevistas se indaga por las entradas y salidas, clientes y proveedores, al igual que las actividades desarrolladas para tal fin. Este alcance tiene como entregable la caracterización con los SIPOCs en sus **As-Is**.

La validación de estos entregables se realizó con un equipo de trabajo compuesto por un representante de cada rol durante varias sesiones de discusión para definir el proceso actual.

Con base en la diagramación de los flujos de proceso, se identificó la participación de nueve áreas asistenciales y administrativas que interactúan con el macroproceso Gestión de la Investigación como se ven en la imagen 2:



\*( ) Numero de procesos identificados

Imagen 2: Áreas Involucradas

En la segunda fase, definición del proceso mejorado, se entrenó semanalmente a todo el personal en la identificación de problemas y análisis de causas. Paralelamente, el grupo trabajó con una matriz de priorización de brechas para incluir las más relevantes del proceso y definir las de una forma más objetiva.

Al finalizar las cinco semanas de entrenamiento se plantearon planes de acción frente a los problemas identificados y analizados con mejoras propuestas por el equipo. Finalmente se realiza un modelamiento del proceso futuro (To-Be).

El resultado de esta diagramación es la identificación del macroproceso gestión de investigaciones y los procesos que lo componen los cuales se observan en la Imagen 3:

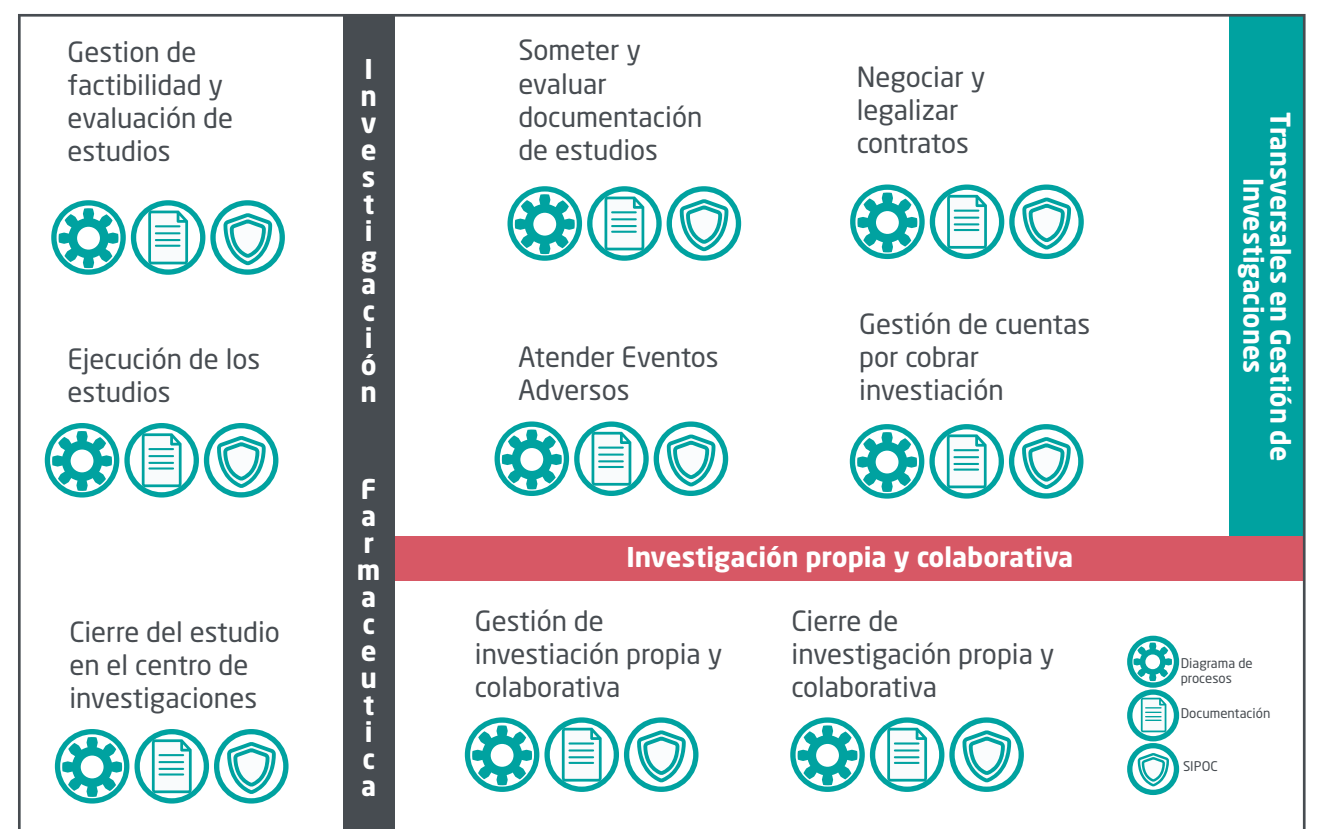


Imagen 3: Procesos de Gestión de Investigaciones

Para cada uno de los procesos se realizó el diagrama de proceso, la caracterización de procesos (SIPOC) y la documentación de procedimientos e instructivos.

En la segunda fase se generaron cuatro planes de acción que a diciembre de 2019 presentaban resultados de cumplimiento entre 88.5% y 100% para cerrar las brechas identificadas durante la metodología. En la imagen 4 se muestran las acciones más relevantes.

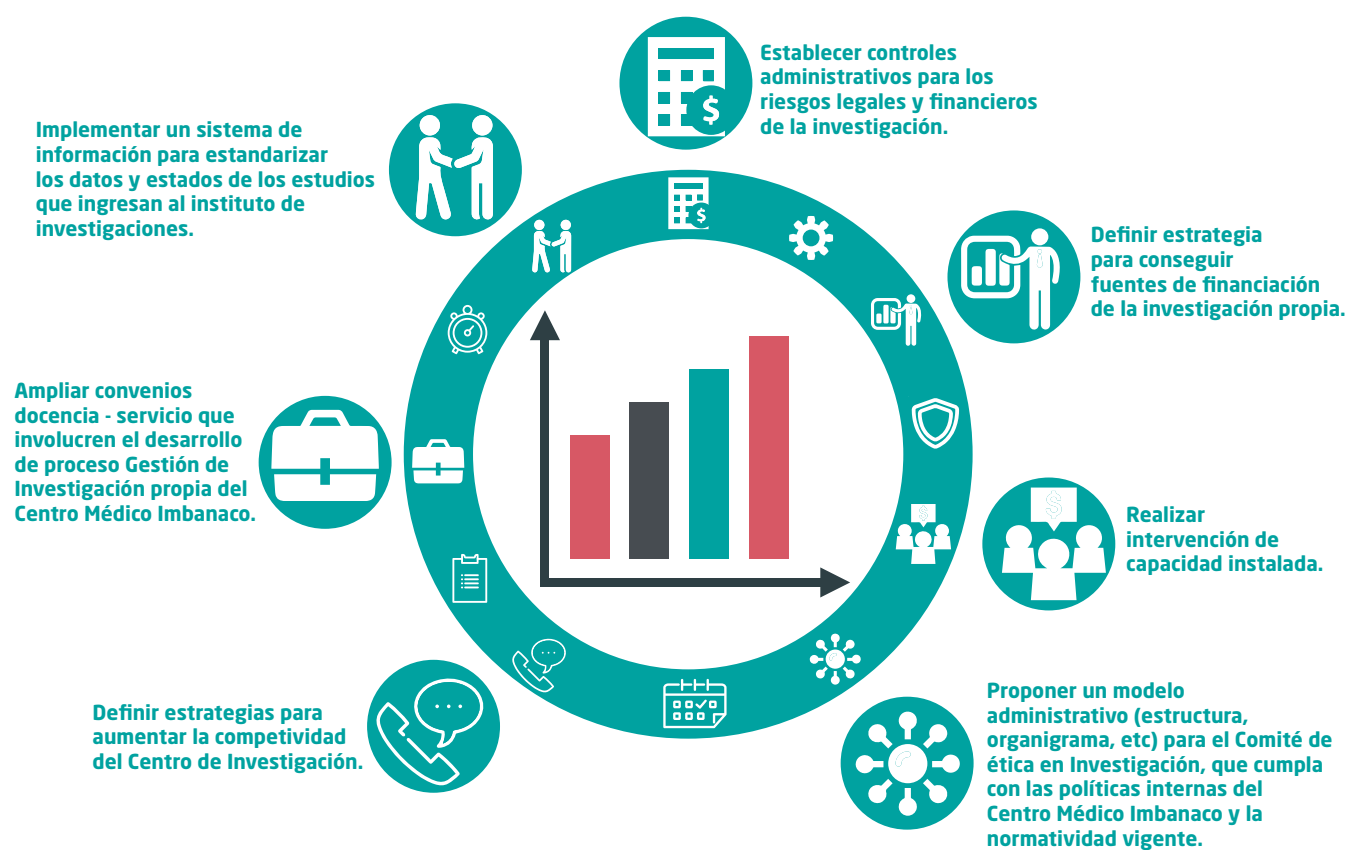


Imagen 4: Acciones más relevantes de los planes de acción.

### Discusión y Conclusiones:

La integración del Instituto de Investigación al Sistema de Gestión de Calidad de la IPS mediante una gestión de procesos logró el mejoramiento en el corto plazo de rentabilidad, de indicadores de calidad del centro de investigación y el aumento en las publicaciones científicas que se muestran en la imagen 5.

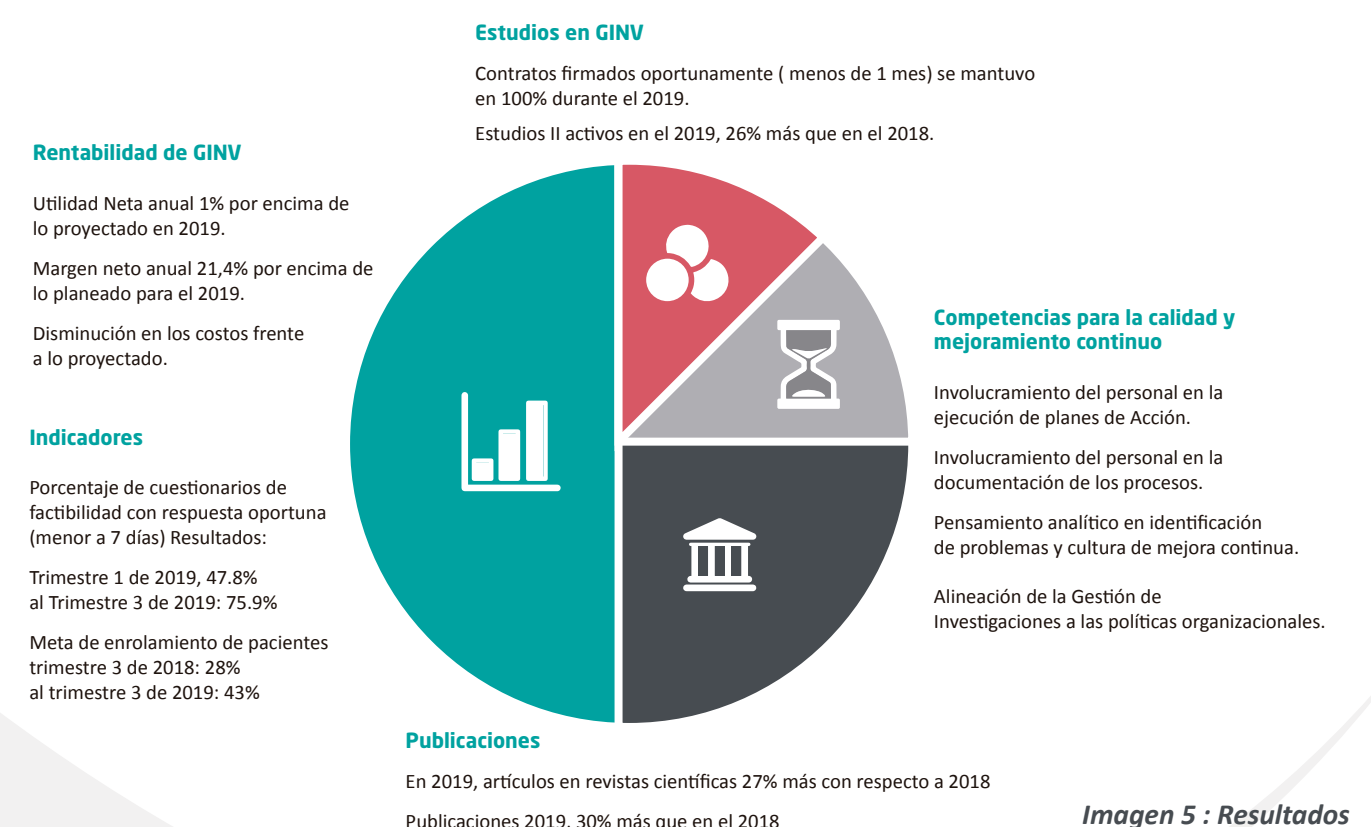


Imagen 5: Resultados