

Módulo III

**CURSO: GESTIÓN Y COORDINACIÓN
DE SERVICIOS CLÍNICOS.**

**TÉCNICAS DE
ORGANIZACIÓN Y
MÉTODOS: GESTIÓN POR
PROCESOS**

EU Carolina Ramírez M.



Índice

Índice	2
Introducción	3
1.- GESTIÓN POR PROCESOS:.....	4
1.1. Definición de “proceso”:.....	4
1.2. Tipos de procesos:	5
1.3. Principios de la gestión por procesos:.....	5
1.4. Identificación de un proceso clave:	6
1.5. Estructura de los procesos:	7
1.6. Proceso vs procedimiento, protocolo, guía clínica:.....	9
1.7. Seguimiento y monitorización de un proceso:	10
2.- MEJORA O REDISEÑO DE PROCESOS.....	10
3.- INNOVACIÓN EN SALUD.....	12
3.1 Factores claves para la innovación en salud:	12
3.2 Implementación de un proceso de innovación en salud:	13
3.3 Proceso de Innovación:	13
BIBLIOGRAFÍA	19

Introducción

La gestión por procesos está vinculada con la estrategia y la cultura organizacional, por lo tanto, para implementar este enfoque en organizaciones del sector público, se debe ir más allá de la sola introducción de procesos y de su lógica de funcionamiento, debido a que esto es insuficiente para generar los cambios deseados. Un aspecto que resulta clave para la implementación del modelo es el talento humano y su acompañamiento en todo el proceso.

Los órganos y entes públicos orientan sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y sus resultados.

Los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido. La gestión por procesos en la Administración Pública debe tener en cuenta que el ciudadano/a es el eje fundamental de la intervención pública, lo cual requiere adoptar enfoques y diseñar los procesos de prestación del servicio desde la perspectiva de las personas usuarias y no desde la perspectiva de la Administración Pública.

Se evidencia que los hospitales deben modificar sus modelos de gestión tradicional, lo cual implica, un reordenamiento de los flujos de trabajo, de manera, que aporten valor añadido dirigido a aumentar la satisfacción de los usuarios y a facilitar las tareas de los profesionales.

Una vez que creemos que la innovación es el camino para generar cambios positivos y entendemos que los habilitantes son clave para impulsar una innovación sostenible en el tiempo, recomendamos comenzar por instalar competencias y capacidades en el personal, para que sean ellos los motores del cambio. Estos serán quienes lideren los procesos de innovación desde la identificación de problemas como oportunidades de mejora y la ideación de posibles soluciones (ya sea internamente o en colaboración con externos para el desarrollo de pilotos y validaciones) hasta la implementación de soluciones y la medición de resultados para una mejora continua.

1.- GESTIÓN POR PROCESOS:

Los servicios hospitalarios se encuentran en un entorno competitivo; los sistemas de gestión de la calidad deben orientarse hacia modelos que respondan a los conceptos de excelencia vigentes. El diseño y reordenamiento de las actividades clínico asistenciales desde una perspectiva de la gestión por procesos representa una oportunidad para la mejora continua de los servicios hospitalarios.

Los hospitales son organizaciones de muy alta complejidad donde convergen numerosos tipos de actividades; asistenciales, económico-administrativa, de apoyo y servicios; asisten pacientes distintos, incluso, con necesidades y expectativas propias y disímiles; con procesos clínicos diversos que interrelacionan en varias especialidades y departamentos, lo cual, implica la necesaria coordinación de actividades y tareas en un orden lógico para conseguir un resultado adecuado.

1.1. Definición de “proceso”:

El término “proceso” se puede encontrar en la literatura con varias definiciones:

La Norma ISO 9001:200818) lo define como “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales, transforman elementos de entradas en resultados”.

El modelo EFQM, refiere, “secuencia de actividades que añade valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones”.

Carnota,19) señala, "cada proceso tiene entradas, secuencia de pasos, salidas y ciclos de tiempo e involucra recursos humanos, equipos, instrumentos, materiales, métodos, medición y contexto”.

En todas las definiciones se puede apreciar que en el concepto subyacente siempre está presente el elemento de ordenamiento secuencial de las actividades para producir un resultado previsible y satisfactorio. Por ello, una definición más abarcadora sería la siguiente: “conjunto de actividades destinadas a generar valor añadido sobre las entradas para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del usuario”.



De esta manera, en el marco de las organizaciones de salud el proceso de atención que se ofrece al paciente se define como; “el conjunto de actividades, acciones y procedimientos de salud (prevención, diagnóstico, curación, rehabilitación y ambiental) mutuamente relacionados o que interactúan en la transformación de la enfermedad de un paciente o los factores de riesgo de una población en salud y bienestar”.

1.2. Tipos de procesos:

La gestión por procesos implica “reordenar los flujos de trabajo de forma que aporten valor añadido dirigido a aumentar la satisfacción del paciente y a facilitar las tareas de los profesionales.

La metodología de gestión por procesos aporta las herramientas necesarias para el diseño de los procesos clínico asistenciales de acuerdo con el entorno y los recursos disponibles. Normaliza la actuación en la práctica clínica de todo el equipo que participa en él y garantiza la eficiencia, efectividad y calidad del servicio.

En este sentido, un proceso asistencial debe tener una misión claramente definible (qué, para qué y para quién), unas fronteras delimitadas con entradas y salidas concretas, secuencias de etapas claramente integrables y debe poder medirse (cantidad, calidad, costos).

Sin embargo, no todos los procesos que se llevan a cabo en salud tienen las mismas características, motivo por el que se pueden clasificar, en función del impacto directo sobre el usuario final.

Tipo	Funciones	Acciones
Procesos Estratégicos o de Gestión	Necesarios para el mantenimiento y progreso del servicio clínico	Plan Estratégico Planes de Calidad Investigación Autoevaluación
Procesos Operativos o Claves	Contacto directo con los pacientes. Impacto sobre su satisfacción	Proceso clínico-asistencial Ej: Fractura Cadera Núcleo operativo
Procesos de Soporte o Apoyo	Sirven de apoyo a los procesos operativos	Mantenimiento, Transporte institucional Limpieza, Almacén, Hostelería, Farmacia y otros



1.3. Principios de la gestión por procesos:

La gestión por procesos ofrece una visión del tránsito del paciente a través del sistema de salud, en su deseo de conseguir una atención y respuesta única a sus necesidades y problemas de salud, donde se eliminan las acciones que no aporten valor añadido a los servicios. Así, para la consecución de los objetivos y metas superiores de la organización es necesario identificar los cinco principios básicos utilizados en el diseño de los procesos :

- **Diseño de los procesos centrados en los pacientes y/o población:** Conoce las necesidades y expectativas de los pacientes como paso inicial al diseño de un proceso; ello introduce en la visión de la calidad de los profesionales aspectos más allá de los científico-técnicos. Esta perspectiva proporciona un enfoque que favorece el cambio cultural de la organización, y se orienta a tener presente quién es el verdadero centro de nuestras actuaciones: el paciente.
- **Involucrar a los profesionales:** En el diseño de los procesos, ellos constituyen los verdaderos protagonistas de la gestión clínica. Es necesario formar grupos de trabajo multidisciplinario, gestores de la nueva perspectiva de la mejora continua en la organización.
- **Práctica clínica adecuada:** Aporta al proceso las recomendaciones clínicas necesarias basadas en la evidencia disponible, en forma de guías de práctica clínica, protocolos y planes de cuidados con el objetivo de reducir la variabilidad de las acciones.
- **Incorporar un sistema de información:** Retroalimenta los resultados de las actividades que se realizan, su efectividad y costo, que permita a los profesionales evaluar sus acciones y realizar propuestas de mejora de calidad.
- **La continuidad de los cuidados:** Asegura las medidas necesarias de cooperación y la participación que faciliten el paso del paciente entre los diferentes niveles asistenciales, elimina las actuaciones que no aportan valor añadido al proceso asistencial.

1.4. Identificación de un proceso clave:

La gestión por procesos exige en primer lugar una estrategia de identificación de los procesos que se consideran prioritarios para la organización (procesos ‘operativos’ o ‘claves’) y a continuación, un ordenamiento según su importancia, el impacto que pueda tener su rediseño sobre los usuarios y el interés por su mejora continua.

En la selección de los procesos asistenciales de salud participan grupos gestores de profesionales, es importante el apoyo de las sociedades científicas para abordar los procesos con alta prevalencia, trascendencia social, impacto en los usuarios, costo, factibilidad, etc., según diversas fuentes de información (estadísticas de morbimortalidad, lista de espera quirúrgica, planes estratégicos, etc.). Se obtiene así, un listado de procesos priorizados, donde diversos grupos de trabajo multidisciplinarios analizan, diseñan y elaboran, según la metodología específica, un documento para presentar al resto de los profesionales de la organización sanitaria.

Una revisión de la literatura, realiza la selección de los procesos priorizados basándose en los siguientes criterios:

- Procesos multidisciplinarios.
- Elevada frecuencia en la práctica clínica.
- Representa un proceso de alto riesgo.
- Controversia en el diagnóstico y tratamiento.
- Costo elevado.
- Impacto social.
- Factibilidad para abordar el proceso.

1.5. Estructura de los procesos:

En la estructura de los procesos se presenta un modelo teórico que se ajusta al desarrollo de los procesos clínico-asistenciales de salud. En este sentido, el proceso asistencial debe tener una misión claramente definible (qué, para qué y para quién), unas fronteras delimitadas con entradas y salidas concretas, secuencias de etapas claramente integrables y debe poder medirse (cantidad, calidad, costo).

	Objeto
	Campo de aplicación
1. Definición global del proceso	Delimitación: criterios de inclusión, exclusión y límite final
	Responsables del proceso
2. Destinatarios y objetivos del proceso	Destinatarios y expectativas del proceso
	Objetivos y flujos de salida. Características de calidad
3. Componentes del proceso	Elementos y recursos del proceso
	Actividades del proceso. Características
4. Representación gráfica del proceso	Diagrama de flujos del proceso
5. Indicadores	Estructura de indicadores del proceso

En la conformación de la estructura del proceso se realizarán los siguientes pasos:

- **Paso 1. Delimitar el área de actuación asistencial:**

Constituye la definición global del proceso. El conjunto de actividades que sirven para alcanzar el servicio propuesto. Debe tener una misión u objetivo. Es una descripción de las funciones y acciones a desarrollar, las cuales, definen de forma breve y práctica la amplitud del proceso.

Los límites del proceso (alcance) son la primera y la última tarea del mismo. Aunque el proceso ha de ser continuo, con actividades concatenadas y responsabilidades perfectamente definidas, es necesario identificar los límites de entrada y salida de la cadena asistencial.

Es importante en este paso definir la persona responsable del proceso cuya actividad está relacionada directamente con la gestión sistemática del proceso y de la mejora continua del mismo. El responsable debe conocer en profundidad el proceso que va a liderar.

- **Paso 2. Definir los destinatarios y expectativas del proceso:**

En los procesos de salud los destinatarios pueden estar compuestos por:

- Los pacientes y familiares.
- Los profesionales de otros servicios o de otro nivel asistencial.
- Otros grupos de trabajos u otras organizaciones e instituciones.

Los destinatarios son las personas o estructuras organizativas sobre los cuales la salida del proceso tiene impacto y, por tanto, quienes van a exigir que todo funcione correctamente y con el valor añadido correspondiente en cada proceso.

La valoración de las expectativas y la satisfacción de pacientes y familiares es un aspecto clave en la gestión por procesos en salud, pues permite obtener la información necesaria para adaptar las demandas en un proceso continuo de mejora. Esto implica, potenciar el indiscutible valor que tiene la incorporación de expectativas en el diseño de los procesos.

- **Paso 3. Diseñar los flujos y las actividades que conformarán el proceso:**

El diseño de los flujos de entrada y salida del proceso se puede considerar como la adecuación de los servicios médicos acorde a las necesidades y expectativas del usuario. La entrada del proceso lo constituyen los materiales, informaciones, productos, documentos, etc., requeridos por el proceso para poder realizar alguna de sus actividades.

Los flujos de salida son los productos o servicios creados por el proceso en sus diferentes actividades. Consiste en los servicios concretos realizados en diferentes actividades con las características de calidad acorde a las necesidades y expectativas de los pacientes y familiares. En muchos casos la fase final o salida de un proceso constituye la entrada del siguiente proceso.

- **Paso 4. Representar gráficamente el proceso:**

Consiste en la representación esquemática, paso a paso, de los detalles del proceso asistencial. Incluye las entradas al proceso (inputs) y sus salidas (outputs), así como el conjunto de actividades y tareas en el desarrollo del mismo. La representación gráfica permite visualizar globalmente el proceso, los niveles de acción asistencial, los profesionales implicados y los recursos necesarios para obtener el resultado esperado.

- **Paso 5. Aportar un conjunto pertinente de indicadores:**

Los indicadores conforman un sistema de evaluación y control del proceso. Es el instrumento de medida utilizado para monitorizar los aspectos más importantes de las diferentes áreas y actividades del proceso. Permite especificar las condiciones deseables y determinados aspectos relevantes que se deben cumplir de la atención. En este sentido, la evaluación de la calidad del proceso es la comparación de los objetivos propuestos previamente como deseables y alcanzables (estándares) y la realidad. Por ello, es necesario disponer de patrones de referencia, norma o criterios de calidad a la que se debe ajustar la atención para considerarse adecuada.

- **Paso 6. Seguimiento del proceso y mejora continua:**

Después de diseñar el proceso clínico-asistencial, y una vez que se procede a su implantación a nivel local, es imprescindible poner en marcha mecanismos de control y mejora continua que permitan medir su calidad. La institución debe planificar e implementar el proceso de seguimiento, medición y análisis necesarios para demostrar la conformidad del servicio que ofrece y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.



1.6. Proceso vs procedimiento, protocolo, guía clínica:

La práctica clínica se basa en la utilización de información clínica, percepciones, razonamientos y juicios clínicos. Sin embargo, no es un fenómeno exacto y reproducible. Los mecanismos de toma de decisiones son difíciles de comprender, existe gran variabilidad entre profesionales de la salud ante un mismo proceso y de un mismo médico ante pacientes diferentes pero aquejados del mismo proceso.

La protocolización de la asistencia es una de las estrategias utilizadas tradicionalmente para disminuir la variabilidad, mediante el consenso profesional y/o las revisiones incompletas de la evidencia científica. Entre las diferentes formas de protocolización nos encontramos con:

- **Guías de Práctica Clínica (GPC):** productos de gestión del conocimiento que incluyen el resultado de la revisión sistemática de la evidencia científica o conocimiento explícito y la incorporación del juicio clínico o conocimiento tácito en su aplicación a un paciente concreto.
- **Protocolos:** para algunos autores los términos Guía de Práctica Clínica y Protocolo son sinónimos. Sin embargo, se suele considerar protocolo al conjunto de recomendaciones, habitualmente de indicación, de diagnóstico, de tratamiento y de seguimiento, cuyo objetivo es asegurar la calidad del proceso clínico y de los resultados. En general ayudan a la toma de decisiones en un plan de cuidados y son, habitualmente, normativos. En general los protocolos suelen desarrollarse por consenso y las guías están basadas en la evidencia disponible.
- **Procedimiento:** Un procedimiento es un conjunto de pasos o secuencias. Los procedimientos pueden representarse en forma gráfica o en forma de texto, por tanto, un procedimiento es una característica de un proceso.

1.7. Seguimiento y monitorización de un proceso:

Los procesos no se pueden medir de forma general, sino que hay que medir diferentes aspectos de los mismos. Para ello se definen criterios e indicadores para cada proceso y, en función de la información disponible, establecemos estándares de calidad que posibilitan saber en qué medida el dato del indicador refleja si “hacemos bien lo correcto”.

Las dimensiones que podemos medir en un proceso pueden abarcar la cantidad de cosas que se hacen (por ejemplo, actividad asistencial), la calidad técnica (requisitos técnicos, demoras, indicadores centinela), la calidad percibida (resultados de encuestas) o el costo del proceso.

- **Criterio:** Qué se desea obtener, objetivo. En terminología de la Joint Commission, es aquella condición que debe cumplir la práctica clínica para ser considerada de calidad. También puede entenderse como el nivel o niveles esperados de éxito, o las especificaciones según las cuales puede evaluarse la práctica clínica.
- **Indicador:** Es una medida cuantitativa que puede usarse como guía para controlar y valorar la calidad de las actividades, es decir la forma particular (normalmente numérica) en la que se mide o evalúa un criterio. Puede haber más de un indicador para cada criterio.

El término **estándar** hace referencia al grado de cumplimiento exigible a un criterio, o umbral de cumplimiento, y se define como el rango en el que resulta aceptable el nivel de calidad. Dado que determina el nivel mínimo que comprometería la calidad, también puede entenderse como el conjunto.

- **Características de los indicadores:**
 - Concretos: cuanto mejor definido sea el enunciado, menos errores se cometerán al recoger los datos.
 - Objetivos: evitar evaluaciones clínicas subjetivas.
 - Específicos: deben identificar tan solo verdaderos problemas.
 - Clínicamente válidos: de acuerdo con los conocimientos actuales de la literatura o con los conocimientos de los profesionales y/o con la opinión de expertos en su defecto.
 - Relevantes: solo los indicadores necesarios.
 - Eficientes: evitando duplicidades y grandes esfuerzos en la recogida de la información.

2.- MEJORA O REDISEÑO DE PROCESOS:

Los modelos de calidad total comparten una serie de características. La primera, la necesidad de la implicancia de la Dirección de la organización de que se trate en el diseño, planificación, evaluación y mejora de la calidad del conjunto de actividades, acciones y resultados. La segunda, la implicación de las personas (trabajadores de la organización) que, en definitiva, son quienes hacen las cosas y quienes consiguen los resultados. La tercera, pasa porque las decisiones se adopten en función de los datos, destacando la importancia que se atribuye a la evaluación y medición en el diseño de la calidad.

La gestión de los procesos en una organización tiene como uno de sus objetivos, precisamente, la mejora de los mismos, tanto en cuanto a los resultados que se logran, como a la forma en que se llevan a cabo las tareas, los métodos de evaluación, la continuidad de la vigencia de los objetivos propuestos o de los límites del proceso, etc. En la mejora de un proceso intervienen, o deben intervenir, todas las personas involucradas en el mismo e, incluso, propietarios de otros procesos próximos o relacionados. Aunque, no cabe duda, de que será necesario que alguien tome la iniciativa y ese alguien no es otro que el propietario del proceso.

El responsable de un proceso debe:

Asegurar que se cumplan los objetivos del proceso, proponiendo aquellas modificaciones que posibiliten alcanzarlos con mayor seguridad en caso de no lograr los estándares.

- Establecer y mantener la relación con otros responsables de otros procesos de la organización, con la vista puesta en la misión y estrategia global de la organización.
- Llevar a la práctica el control del proceso, lo que supone analizar periódicamente los indicadores asociados al mismo.
- La mejora del proceso, propiamente dicha para, independientemente de que se alcancen los estándares, se introduzcan mejoras.

Para evaluar un proceso y decidir qué tipo de mejoras es necesario introducir, se recomienda normalmente los siguientes pasos:

1º.- Determinar el estado actual del proceso, lo que incluye desde la misión hasta el grado de cumplimiento de estándares, pasando por sus límites o las tareas que se incluyen, buscando simplificarlas, ordenarlas por obtener mayor eficiencia o, sencillamente, valorar si siguen teniendo sentido tal y como se diseñaron inicialmente. Este punto incluye la valoración de nuevas tecnologías que pudieran afectar al proceso y, también, el análisis de la experiencia de otras organizaciones con procesos similares.

2º.- Analizar la información disponible (fundamentalmente la nueva información) sobre el punto de vista del cliente y, específicamente, revisar los datos sobre necesidades y expectativas actuales y futuras de los distintos tipos de clientes a los que el proceso va dirigido.

3º.- Identificar posibles problemas y/o puntos de mejora derivados de la experiencia adquirida en la gestión del proceso o en la participación en el mismo de diferentes profesionales.

4º.- Analizar las causas de los problemas identificados a fin de estudiar posibles alternativas, siempre con el grupo de personas implicadas.

5º.- Establecer acciones de mejora a partir del análisis de esas posibles alternativas, priorizando, fijando un calendario, utilizando algún método para conocer si son eficaces y, sobre todo, teniendo en cuenta si las personas que las tienen que llevar adelante las perciben como viables (lo contrario es una pérdida de tiempo en la que muchas veces es fácil caer en las organizaciones).

6º.- Transcurrido el plazo de tiempo fijado, evaluar los efectos de las acciones de mejora implantadas, considerando si se han llevado a cabo conforme a lo previsto, las incidencias que hubieran podido ocurrir, los datos sobre efectividad de las medidas adoptadas y una valoración de hasta qué punto es posible mantener esta mejora o si es necesario plantearse otras alternativas.

7º.- Consolidar la mejora y volver a empezar un ciclo de mejora sobre un aspecto, resultado, método, diferente.

La reingeniería de proceso no busca un cambio progresivo, consiste en empezar desde cero con un diseño que podemos describir como de “terreno por edificar”. Básicamente, pone su acento en la necesidad de que el usuario sea el centro de la atención del conjunto de personas de una organización y, por tanto, subraya la importancia de reorientar los procesos hacia **innovación**, ponderando la velocidad de respuesta al usuario y la calidad final.

3.- INNOVACIÓN EN SALUD:

Innovar es hacer las cosas distintas, generar cambios más allá de una mejora continua, es decir, cambios que agreguen valor a los servicios que entrega la organización. Para ello, es necesario motivar sinergias con múltiples actores y atreverse a salir de la zona de confort en beneficio de los usuarios del sistema de salud.

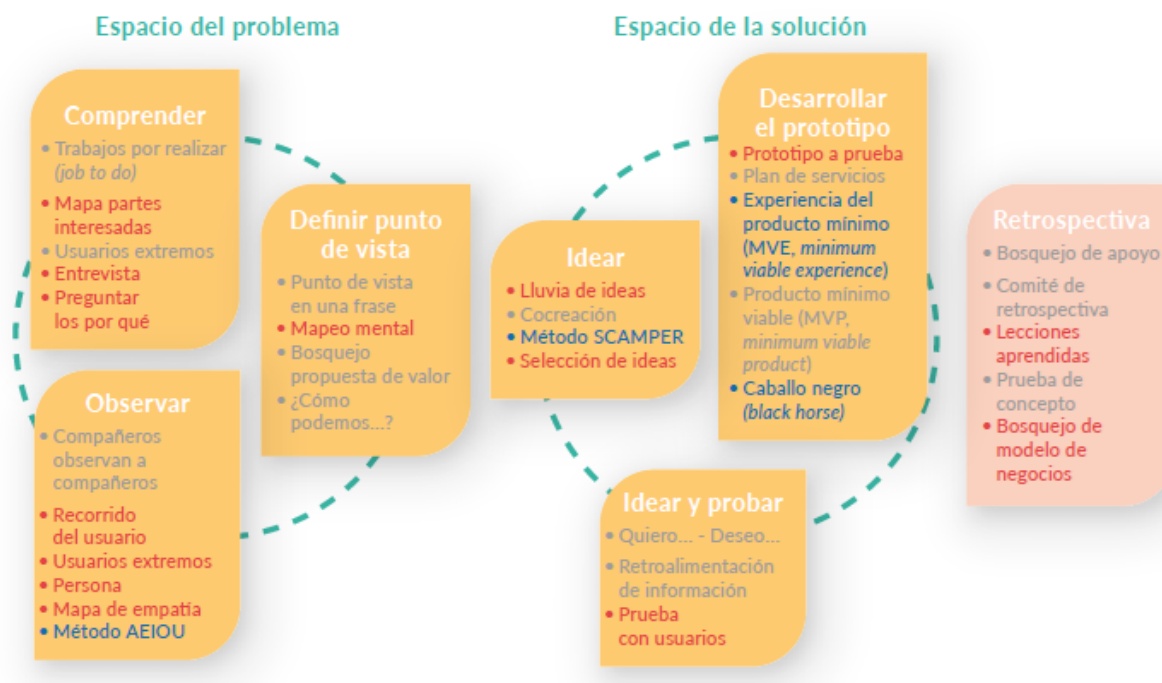
3.1 Factores claves para la innovación en salud:

Los facilitadores más relevantes son:

- **Cultura de innovación:** se refiere a los valores, las creencias y los comportamientos compartidos dentro de la organización que fomentan la creatividad, la toma de riesgos y el aprendizaje continuo. Una cultura de innovación fomenta la apertura a nuevas ideas, el trabajo en equipo, la colaboración y la tolerancia al fracaso.
- **Liderazgo y compromiso:** implica el respaldo activo de la alta dirección en el proceso de innovación. Los líderes establecen una visión estratégica, asignan recursos, establecen metas claras y ejercen un liderazgo inspirador que motive a los empleados a participar y contribuir con ideas innovadoras.
- **Procesos y estructuras:** se refiere a los sistemas y procesos establecidos para la gestión de la innovación, incluyendo la identificación de oportunidades, la generación de ideas, la evaluación y selección de proyectos, la asignación de recursos y el seguimiento del desempeño. Las estructuras organizativas también pueden incluir la creación de equipos multidisciplinarios dedicados a la innovación.
- **Colaboración y participación:** se trata de involucrar a diferentes partes interesadas —internas y externas— en el proceso de innovación, fomentando la colaboración, el intercambio de conocimientos y la cocreación. Esto puede incluir la colaboración con proveedores, clientes, socios estratégicos, instituciones académicas y la comunidad en general.
- **Gestión del cambio:** es la práctica de aplicar un enfoque estructurado para la transición de una organización de un estado actual a un estado futuro con el fin de lograr los beneficios esperados, según la Asociación Profesional de Gestión del Cambio (ACMP, por sus siglas en inglés).

3.2 Implementación de un proceso de innovación en salud:

Para enfrentar esta situación y fomentar mayor apoyo al cambio, es crucial comprender el problema en profundidad incorporando las miradas de todos los actores involucrados en ese desafío y centrando la atención en el usuario.



Resumen de las herramientas para abordar procesos de innovación.

Fuente: CENS

3.3 Proceso de Innovación:

- **Espacio del problema:**

El proceso de innovación comienza con la divergencia de ideas hasta la definición de un problema/desafío. Luego, reiniciamos el proceso de divergencia de posibles soluciones hasta priorizar una de ellas.

Con el objetivo de entender el problema se recomienda utilizar la metodología design thinking, basada en un modelo de doble diamante que busca comprender el problema a través de una lógica que aborda cinco aristas: empatizar, definir, idear, prototipar y probar. El método se centra en comprender el contexto y a sus potenciales usuarios logrando contrastar las necesidades reales con base en la evidencia. Todo esto con el objetivo de entender de forma adecuada el problema y, posteriormente, entregar una solución que agregue valor.

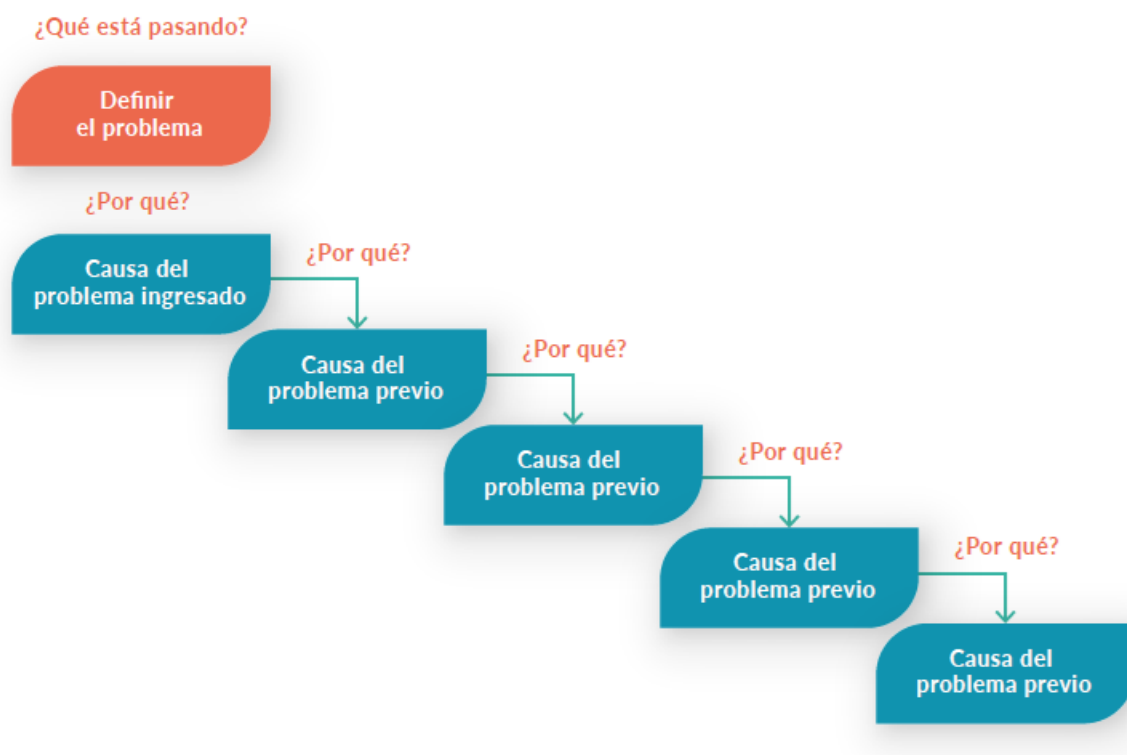
Como primer ejercicio se debe profundizar la comprensión y el entendimiento del problema con base en la empatía del usuario focal. Para ello, se deben considerar los siguientes puntos:

- Declarar el objetivo y los resultados esperados de la instancia.
- Determinar los desafíos que están sin resolver y sus usuarios.
- Determinar los desafíos que se están resolviendo y sus usuarios.

- Comprender los desafíos y su contexto histórico en detalle.
- Considerar las tendencias actuales del ecosistema de salud en las cuales se ve inmerso el desafío.
- Determinar los involucrados a quienes impacta el desafío.
- Definir al líder de iniciativa.
- Definir el formato de planificación y seguimiento.
- Pensamiento divergente.

La herramienta se utiliza de la siguiente forma:

- Primero se realiza una lluvia de ideas; para ello, es común que se utilice un diagrama de causa y efecto.
- Una vez identificadas las causas, debemos preguntarnos «¿por qué es así?» o «¿por qué está pasando esto?».
- Se continúa preguntando al menos cinco veces por qué. Esto permite profundizar la búsqueda y no conformarse con causas «probadas y ciertas». Incluso, pueden surgir ocasiones donde se podría ir más allá de los cinco porqués para poder obtener las causas principales.
- Durante este proceso se debe tener cuidado de no empezar a preguntar «¿quién?». Hay que recordar que esta etapa del proceso se enfoca en los problemas y no en las personas involucradas.



- **Espacio de la solución:**

1.- Ideas:

Lo primero que debemos hacer para dar con la solución a un problema identificado es generar ideas que potencialmente resuelvan el problema focal.

La lluvia de ideas —o brainstorming— es una técnica ampliamente utilizada en el contexto del design thinking para generar ideas creativas y fomentar la colaboración en equipo.

Para ejecutarla, sigue los siguientes pasos:

- **Prepara:** reúne a un grupo diverso de personas (ojalá seis) con diferentes perspectivas y habilidades relevantes para el desafío que se va a abordar. Asegúrate de que todos los participantes comprendan el objetivo del brainstorming y se sientan cómodos para contribuir con ideas.
- **Establece reglas claras:** antes de comenzar, define reglas básicas para el brainstorming. Algunas reglas comunes son: no juzgar ni criticar las ideas durante la sesión, fomentar la generación de ideas novedosas o poco convencionales, animar a todos los participantes a contribuir y respetar las ideas de los demás.
- **Define el desafío o problema:** presenta claramente el desafío o problema que se va a abordar durante el brainstorming. Asegúrate de que todos los participantes tengan una comprensión clara y compartida del objetivo y de las restricciones del desafío.
- **Generación de ideas individuales:** pide a cada participante que tome unos minutos para pensar tres ideas de forma individual. Durante este tiempo, anima a todos a anotar tantas ideas como sea posible, sin preocuparse por la calidad o viabilidad en ese momento. En esta etapa, se debe priorizar la cantidad de ideas sobre la calidad.
- **Comparte las ideas:** finalizada la generación individual de ideas, invita a los participantes a compartir sus ideas en voz alta. Pide a cada persona que comparta una idea a la vez, sin entrar en detalles o justificaciones.
- **Captura las ideas:** a medida que se comparten las ideas, asegúrate de capturarlas visualmente en un lugar visible para todos.
- **Agrupar y organiza las ideas:** una vez que todas las ideas han sido compartidas, trabaja con el equipo para agrupar y organizar las ideas en categorías o temas similares. Esto ayudará a identificar patrones, conexiones y áreas de enfoque para su posterior desarrollo.
- **Discute y selecciona:** anima a los participantes a discutir las ideas compartidas, a hacer preguntas y a profundizar en aquellas que consideren más prometedoras. Pueden votar o tomar una decisión colectiva sobre qué ideas se seleccionarán para su posterior desarrollo y exploración.

2.- Prototipo:

Una vez identificado el problema e ideadas las posibles soluciones, es tiempo de construir prototipos para las ideas priorizadas que resuelvan el problema focal.

El *storyboard* es una técnica utilizada en el contexto del prototipado de innovación para visualizar y comunicar ideas de manera efectiva.

Para ejecutarla, puedes seguir los siguientes pasos:

- **Identifica el objetivo:** define el objetivo del storyboard y qué quieres comunicar a través de él, puede ser una idea, concepto, proceso o experiencia que desees visualizar y presentar.
- **Prepara los materiales:** reúne los materiales necesarios para crear tu historia gráfica. Puedes utilizar papel, tarjetas, notas adhesivas, marcadores, lápices u otros elementos que te permitan representar visualmente tus ideas.
- **Diseña la estructura:** establece una estructura para tu storyboard. Decide cuántas viñetas o escenas necesitarás para contar tu historia de manera clara y efectiva. Puedes comenzar con una viñeta de introducción, seguida de escenas que desarrollen la historia y una conclusión.
- **Crea las viñetas:** en cada viñeta, dibuja o escribe de manera concisa lo que desees comunicar. Puedes representar personajes, objetos, acciones o cualquier elemento relevante para tu historia. Asegúrate de que cada viñeta sea coherente y contribuya a la narrativa general.
- **Establece la secuencia:** ordena las viñetas en la secuencia correcta para contar tu historia de manera lógica y fluida. Asegúrate de que haya una transición suave entre cada viñeta para que el espectador pueda seguir fácilmente la narrativa.
- **Revisa y mejora:** examina tu storyboard y realiza mejoras si es necesario. Asegúrate de que las ideas se comuniquen de manera clara y comprensible para los demás. De ser necesario, agrega anotaciones o explicaciones adicionales para aclarar cualquier punto.
- **Presenta y busca retroalimentación:** presenta tu gráfica a otras personas, como colegas, clientes o partes interesadas relevantes. Pide su retroalimentación y observa sus reacciones. Utiliza esta retroalimentación para mejorar tu trabajo y realizar ajustes si es necesario.
- **Utiliza el storyboard como guía:** una vez que hayas finalizado tu historia gráfica, úsala como guía para el prototipado y desarrollo de tu idea. Puedes utilizarla como referencia visual para crear prototipos físicos o digitales, o como base para contar tu historia durante presentaciones o demostraciones.

3.- Pruebas:

Luego de idear soluciones y crear prototipos, es el tiempo de validar las potenciales soluciones con el usuario focal.

La hoja de testeo es una herramienta fundamental para evaluar y obtener retroalimentación sobre los prototipos en el contexto de pruebas de innovación. A continuación, se presenta un paso a paso para su ejecución, junto con los atributos más relevantes a considerar:

- **Identifica los objetivos:** antes de comenzar las pruebas, define claramente los objetivos que desees alcanzar con el prototipo. Establece qué aspectos específicos desees evaluar y qué información esperas obtener.

- Diseña la hoja de testeo: crea una hoja de testeo que incluya una lista de atributos y criterios que se deben evaluar. Estos atributos pueden variar según el tipo de prototipo y el objetivo de las pruebas. Algunos ejemplos de atributos pueden ser la usabilidad, la funcionalidad, la estética y la claridad de las instrucciones.
- Define las tareas: diseña una serie de tareas o escenarios que los participantes deben realizar con el prototipo. Estas tareas deben estar alineadas con los objetivos y permitir evaluar los atributos definidos en la hoja de testeo. Asegúrate de que las tareas sean claras y realistas.
- Recluta participantes: selecciona a los participantes adecuados para realizar las pruebas. Estos pueden ser usuarios reales, stakeholders o expertos en el campo. Define el número de participantes requeridos y asegúrate de contar con su consentimiento informado para participar en las pruebas.
- Realiza las pruebas: invita a los participantes a interactuar con el prototipo y realizar las tareas designadas. Durante esta etapa, recopila datos y observa el comportamiento de los participantes. Puedes utilizar diferentes técnicas de recopilación de datos, como observación directa, entrevistas, encuestas o grabaciones.
- Evalúa los resultados: analiza los datos recopilados y evalúa el desempeño del prototipo en relación con los atributos definidos en la hoja de testeo. Identifica patrones, tendencias y puntos de mejora. Utiliza los resultados para iterar y mejorar el prototipo en futuras iteraciones.

Son atributos relevantes para la hoja de testeo:

- Usabilidad: evalúa la facilidad de uso del prototipo, incluyendo la navegación, la claridad de las instrucciones y la capacidad de los usuarios para completar las tareas.
- Funcionalidad: verifica si el prototipo cumple con las funciones y características esperadas.
- Retroalimentación del usuario: recopila la opinión y las impresiones de los participantes sobre el prototipo, incluyendo sugerencias de mejora y comentarios generales.
- Experiencia del usuario: evalúa cómo se siente el usuario al interactuar con el prototipo, cómo lo experimenta. Ten en cuenta aspectos emocionales, estéticos y de satisfacción propios de cada usuario.
- Eficiencia: mide el tiempo y los recursos necesarios para completar las tareas con el prototipo.

- **Desarrollo e implementación de soluciones:**

La implementación de una solución (tecnológica o no) en el ámbito de la salud desde una perspectiva ágil implica seguir un enfoque iterativo e incremental. A continuación, se presenta un breve paso a paso de cómo llevar a cabo esta implementación:

- Define el objetivo: identifica claramente el problema o necesidad que se desea abordar con la solución tecnológica. Establece metas y objetivos claros para la implementación.
- Forma un equipo: reúne un equipo multidisciplinario que incluya a profesionales de la salud, desarrolladores de software, expertos en usabilidad, entre otros. El equipo debe contar con las habilidades necesarias para llevar a cabo el proyecto.
- Identifica los requisitos: trabaja en colaboración con los usuarios finales y con otras partes interesadas para identificar y priorizar los requisitos de la solución tecnológica. Esto implica comprender las necesidades y expectativas de los usuarios y establecer criterios claros para evaluar el éxito de la implementación.

- Planifica iteraciones: divide el proyecto en iteraciones cortas y manejables, cada una debe tener un conjunto de objetivos específicos y una duración determinada. Establece un plan detallado para cada iteración, incluyendo las tareas a realizar, los plazos y los recursos necesarios.
- Desarrollo iterativo: implementa la solución tecnológica en incrementos funcionales. En cada iteración, el equipo debe trabajar en el desarrollo, prueba y revisión del software. Prioriza las características más importantes y preocúpate de obtener retroalimentación constante de los usuarios.
- Evalúa y mejora de forma continua: realiza evaluaciones periódicas para medir el desempeño de la solución tecnológica. Obtén retroalimentación de los usuarios y realiza los ajustes que sean necesarios. Busca oportunidades para mejorar la calidad, la usabilidad y la eficiencia de la solución.
- Implementa y despliega tu solución: una vez que se ha completado el desarrollo de la solución tecnológica, impleméntala en el entorno de producción. Asegúrate de contar con los recursos necesarios, capacita a los usuarios finales y garantiza una transición suave.}
- Mantenimiento y soporte: proporciona soporte continuo y realiza tareas de mantenimiento para garantizar el correcto funcionamiento de la solución tecnológica. Resuelve problemas y realiza actualizaciones según sea necesario.

Es importante destacar que la implementación de una solución tecnológica en salud desde una perspectiva ágil requiere una comunicación abierta y una colaboración estrecha entre todos los miembros del equipo.

Además, se debe tener en cuenta la seguridad y la privacidad de los datos de los pacientes durante todo el proceso de implementación.

Este enfoque ágil permite adaptar las soluciones a los cambios y responder de manera rápida y eficiente a medida que se descubren nuevos requisitos o desafíos en el camino.

BIBLIOGRAFÍA

- <https://www.superdesalud.gob.cl/tax-gestion-institucional/sistema-de-gestion-de-procesos-y-riesgos-6142/>
- Hernández Rodríguez, Antonio Raunel. (2021). Bases metodológicas para la gestión por procesos en los servicios hospitalarios. Infodir, (35). Epub 01 de marzo de 2022. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1996-35212021000200016&lng=es&tlng=es.
- Acosta Chávez M. El hospital en el siglo XXI. Rev Horiz Med. 2008;8(2):56-9.
- Guía de buenas prácticas y recomendaciones para innovar en salud. Centro Nacional de sistemas de información en salud. 2024,



Reservados todos los derechos de VASPER CAPACITA. No se permite copiar, reproducir, reeditar, descargar, publicar, emitir, difundir, de forma total o parcial la presente obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito del autor. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.