

## **“Visión por procesos en la gestión de la institución pública,...un cambio alcanzable, con beneficios de excelencia”**

Las instituciones u organizaciones cuyo objetivo es la gestión de recursos públicos, que buscan contribuir al logro del bien común son las que se denominan “públicas”. Como tal, su foco final será “El ciudadano”.

Los conceptos de administración y gerenciamiento de este tipo de instituciones no se encuentran para nada ajenos a los de cualquier otro tipo de institución sea cual sea la clasificación que queramos hacerles, siendo que como tales, poseerán dentro de sus más profundas redes de acción **mecanismos** que promueven ó buscan la **generación de valores** como servicios ó productos que su destinatario espera, consiente ó inconscientemente.

El acto de administrar se encuentra totalmente tintado, entre otros, de dos conceptos fundamentales: Adaptación y Flexibilidad. Lejos de ser un acto mecánico es la puesta en práctica de los resultados de una adaptación constante que tienen como resultados acciones que buscan el objetivo último que la organización posee, su **Norte, su Visión y Misión**.

Con el fin de promover la mejora del conocimiento de la institución pública, la gestión de la organización y la búsqueda constante de mejoras prácticas en la administración pública, es que se presenta una herramienta básica y fundamental para poder contribuir al éxito en el logro de los objetivos que posee como responsabilidad el administrador de “lo público”, ganando rápida adaptación y flexibilidad.

Existe una herramienta que nos ayude a que las instituciones mejoren su conocimiento, su organización interna y su gestión en general.

Seguramente sean muchos las ideas, mayoritariamente inmersas en el sentido común, pero sin descuidar que resultan altamente efectivas si las usamos de base para comprender y administrar una institución u organización: **La visión por procesos**.

Altamente resistiva, en un inicio; fuertemente comprendida, en su desarrollo; pero al finalizar su implementación,...impensablemente abandonada.

Toda institución pública no deja de ser “un sistema” que busca el logro de sus objetivos poniendo el foco en el usuario.

Definición de sistema: “conjunto de elementos interrelacionados que interactúan entre sí, inmersos en un entorno, con un objetivo claro”

Estos elementos que se interrelacionan son los **procesos** de toda organización.

El desafío es entender, comprender y definir los procesos; así también, visualizar sus interrelaciones.

La visión por procesos en la gestión de la institución pública es un paso importantísimo para abordar el inicio de un cambio útil e indudablemente positivo para mitigar los paradigmas y resistencias que hoy por hoy se sufre en este tipo de organizaciones. Este es un cambio realista y alcanzable y los beneficios están probados y garantizados, si con cautela y definiendo adecuadamente el camino, se avanza hacia este camino indudablemente hacia la excelencia de la gestión.

Hasta el momento hemos mencionado algunas palabras claves en esta introducción: **Organización, Usuario, Gestión, Procesos, Generación de valor**, entre otras que sin lugar a duda conjugan un vocabulario totalmente viable y práctico para su uso dentro de los paradigmas de la gestión de la institución pública.

¿Será quizás la herramienta que faltaba masificar para buscar los excelentes resultados que los tiempos modernos exigen en la administración pública?

Conjuguemos las palabras claves mencionadas anteriormente y tratemos de ensayar una respuesta a la pregunta.

Si hablamos de **Organización** pública vemos – y cuando digo vemos digo: visualizamos – dos aspectos, uno interno y otros externos: la compleja entraña de circuitos internos que las rigen, y otros dos actores claves externos: el/los usuario/s y los proveedores de la misma.

Detengamos en el concepto de **Usuario**. Nos encontramos con la primea lógica y normal resistencia a visualizar el concepto de **Ciente**. Siendo el cliente sobre quién debemos focalizar nuestros esfuerzos. ¿Suenan lógicos, verdad?

Cómo podemos organizar la visión interna de una organización pública, para poder administrarla – *tomar decisiones* – adaptándonos flexiblemente, es decir **Gestionarla** adecuadamente. ¿Qué es gestionar?

**Gestión:** Planificar – Hacer – Controlar – Mejorar continuamente.

Ahora bien, ¿Cuáles serían esos elementos que interrelacionando entre sí, general valor dentro de la Organización, con foco en el Usuario – el cliente –? ¿Es la adecuada gestión de estos elementos la clave del éxito en el camino hacia la gestión con calidad de una institución?

Si hablamos de generación de valor a través de estos elementos que interrelacionan deberíamos definirlo, dado que finalmente ahí estaría la clave para terminar de dar con la última pieza que nos falta. Estos son los Procesos. ¿Qué es un proceso?

#### **Proceso:**

- Conjunto de actividades.
- Mutuamente relacionadas.
- Que interactúan con el fin de alcanzar un objetivo común.
- Que transforman entradas en salidas.
- Que generan VALOR

Este conjunto de actividades que se definen con total libertad creativa, asegurando que esta conjunción refleje adecuadamente:

- Los verdaderos procesos de la organización.
- La mejor y más adecuada representación de los escalones ó instancias por las que la organización va transcurriendo en el camino de la generación de valor y de la prestación de su servicio.

La gestión por procesos de la organización,...un cambio alcanzable, con beneficios de excelencia.

Gestionar por procesos de una organización es:

- Identificar las “unidades” generadoras de valor.
- Identificar sus interrelaciones y manejar estas como verdaderas relaciones cliente-proveedor interno dentro de la organización.
- Visualizar la gestión de la organización poniendo el foco en la cadena cliente-proveedor interno.
- Identificar cada una de las entradas y las salidas de estos procesos.
- Monitoreando el desempeño del mismo, con foco en la eficacia y en la eficiencia.

Definimos al proceso como el conjunto de actividades que interrelacionando entre sí convierten elementos de entrada en elementos de salida, con recursos definidos para su adecuada gestión, monitoreando su desempeño y logro de los objetivos planteados.

#### Beneficios:

- Independizarse de las “quintas”, de la “visión con centro en el sector propio” ó de “olvidarse para quién se está trabajando...”
- Lograr una gestión más autónoma del proceso sobre el cual tengo responsabilidad.
- Identificar más simplemente conflictos clientes-proveedores internos.
- Monitorear sistémicamente a la organización pudiendo comprender los focos de generación de valor en pos del servicio que el cliente desea ó debe recibir,
- Romper la visión tradicional de la institución, abordando una visión más amplia, dinámica y flexible.
- Uso de una herramienta moderna y eficaz. Fuertemente probada a nivel mundial en organizaciones públicas.
- Rompe el paradigma del organigrama. “...líneas jerárquicas de dependencias, que llevan a trabajar para el jefe”

#### Dificultades en el camino:

- Dificil comprensión, pero solo en una pequeña etapa inicial, generalmente de muy corto plazo.
- Dificultad en abandonar una visión de “organigrama” para la gestión, para visualizar el mapa de proceso.
- Resistencia al cambio.

## Veamos un ejemplo.

Hospital de Pediatría Prof. Juan P. Garrahan.

### Presentar la institución

En el año 1987 se puso en marcha un hospital público con un modelo asistencial descentralizado, de autogestión, con estructura matricial, organización de la atención por cuidados progresivos, y un fuerte enfoque en la calidad.

Su misión es ser referencia de la alta complejidad pediátrica con un nivel de excelencia en sus prestaciones.

Se decidió llevar a cabo una organización conocida como estructura matricial, caracterizada por responder a una doble línea de dependencia con actividades coordinadas, que permitiera alcanzar los objetivos propuestos. Responde esto a un modelo de atención pediátrica de excelencia con niveles de máxima complejidad, para cumplir con la misión de ser un hospital de referencia nacional, con integración gradual en una red de servicios pediátricos pluralista. Este modelo de atención está centrado en el paciente.

### Visión sistémica

La institución decide desde sus inicios abordar una fuerte visión sistémica de su organización. Tal como hemos visto, gestionarla desde la interrelación entre los procesos que la conforman.

La institución decide abordar una fuerte visión por procesos planificando el camino para el diseño del mapa de interacciones, y luego, parado sobre él, realizar el seguimiento de la gestión de los mismos.

### Organigrama

La organización posee incontable cantidad de puestos funciones de trabajo, hoy posee más de 3000 empleados enfocados a un único objetivo común: la satisfacción del cliente; ó sea, del usuario; ó sea del: Paciente y sus familiares, y del profesional médico.

Una compleja “foto” de esta organización esta descripta por el organigrama de la misma. Continuamente cambiante, dinámico y en continuo estudio para adaptar los circuitos de dependencia jerárquica a los tiempos y objetivos estratégicamente planificados.

Resulta prácticamente imposible poder identificar de las principales cadenas de generación de valor con un organigrama en frente. Sin querer entonces utilizarlo para dicho fin, ¿qué documento ó herramienta podemos contar para destrabar la respuesta a esta necesidad?

El mapa de interacción de los procesos es la llave que abre a esta nueva dimensión que posibilita mirar lo mismo desde otros ángulos, perspectivas y diferentes posibilidades de análisis.

### Mapa de procesos

Para el caso del Hospital Garrahan se abordó una clásica mecánica para resolver la definición de dicho mapa:

De dividió la etapa de definición del mapa en dos:

- 1) Identificación de macro procesos. Procesos globales que lejos de mostrarse en un mapa con detalle de su interacción, muestran la presencia de los grandes procesos que conforman grandes conjuntos de interacción de los “verdaderos” procesos de la institución.
- 2) Definición de los procesos que conforman la institución. Estos agrupados en sus macro procesos, funcionan como verdaderas organizaciones independientes, las que interrelacionan constantemente.

Se definieron las entradas y salidas de cada uno de los procesos.

Se diagramación de las interacciones. De manera gráfica visualizaron las relaciones entre los procesos. Cumpliendo así la importante función de conformar un documento con altísimo valor sistémico para el análisis y toma de decisiones.

En toda institución visualizamos resistencias naturales y vicios inherentes a los complejos, y en algunos casos añosos circuitos internos de la misma.

La gestión por procesos proporciona una manera diferente de visualizar la misma organización, colocando la gestión en tres pilares fundamentales:

- La visualización de los procesos y las cadenas de generación de valor.
- El fuerte enfoque en el cliente/usuario/ciudadano/etc.
- La mejora continua de la organización, desde la mejora continua de los procesos; siendo estos gestionados desde cada uno autónomamente en función de su “cumplimiento” para con sus clientes internos.

### Ventajas

- Proporciona una reubicación del foco de importancia y cumplimiento de las obligaciones: foco en el cliente interno.
- Proporciona la posibilidad de medir procesos, no gestionar un conjunto de indicadores como un simple puñado de mediciones donde a pocos les es simple ver su utilidad ó clientes de las mismas.
- Entender donde manejar los focos para la mejora de los circuitos internos.
- Fácilmente poder implementar herramientas útiles de gestión modernas.
- Fuerte cambio del clima laboral, virando hacia fuertes identificaciones con valores como la pertenencia y el orgullo.

Para implementar sistémicamente estos conceptos existen estándares que posibilitan la homogénea implementación según criterios y pautas pre establecidas. El estándar más común que pone foco en los conceptos que hemos desarrollado es la Norma ISO 9001:2008.

Existen otras iniciativas que proponen un marco para la definición de un sistema de gestión de la calidad de la organización, como ser las bases del premio nacional de la calidad, para el caso de la iniciativa nacional; como también a nivel de la provincia, el premio provincial a la calidad.

La institución pública moderna debiera poder poseer un apropiado diseño de sistema de gestión de calidad, basado en ciertos estándares ó no, pero de querer dar los primeros pasos en estas iniciativas debieran dar como primer medida la de asumir la importante decisión de romper el paradigma del organigrama para gestionar con el mapa de procesos como complemento indispensable de la gestión de los mismos.

En particular el **Hospital Garrahan** logró capitalizar estas ventajas asumiendo hoy en día el manejo de un sistema de gestión que posibilita poner el foco en la atención y satisfacción de las expectativas tanto implícitas como explícitas del cliente.

Las organizaciones públicas están frete a fuertes cambios, cambios que ponen el foco en la mejora permanente de sus servicios a la sociedad.

La introducción de nuevas tecnologías informáticas y una nueva forma de gestionar las organizaciones, basadas en un fuerte enfoque en el usuario, están produciendo una transformación profunda en las estructuras del Estado.

Este nuevo Estado, moderno y con estándares de calidad a alcanzar, necesita de todos sus integrantes, líderes y empleados para alcanzar la excelencia en su gestión. La Gestión de la Calidad, surge entonces como una filosofía dentro de la cual se logran desarrollar técnicas de participación, de conocimiento y satisfacción de las expectativas del ciudadano y de aseguramiento de los procesos y sistemas de calidad instalados.

Se busca dar un nuevo impulso a la puesta en marcha de procesos de mejora continua de la Calidad y de continuidad de un modelo que redundará en beneficios a mediano y largo plazo para nuestra sociedad.

En este marco teórico y ejemplificado con un caso práctico, es que invitamos al conjunto de organizaciones a un viaje hacia la gestión sistémica de sus procesos, pilar fundamental del camino hacia la gestión de la calidad.

Ing. Julio César Caballero

**Anexo.** Mapa de Macro Procesos del Hospital de Pediatría Prof. J.P.Garrahan.



Versión: 10  
Fecha: 01-04-2009

