

# Millora de processos, un camí cap a la qualitat assistencial



**ANNA MARSOL**

DIRECTORA DE CONTROL DE GESTIÓ I OPERACIONS DE L'INSTITUT CATALÀ DE RETINA (ICR)



**DIGNA FARRÀS**

DIRECTORA DE CONTROL DE GESTIÓ CORPORATIVA DE L'INSTITUT DE RELIGIOSES SANT JOSEP DE GIRONA (IRSJG)



**ALBERT PUNSOLA**

COORDINADOR DE L'ACESINFO

## Podríem començar per explicar quin és el vostre enfocament professional de l'optimització de processos.

**ANNA MARSOL.** En el meu cas és un càrrec que ha anat evolucionant des del control de gestió, amb la figura del *controller* financer, cap a un àmbit operacional més ampli. No només ens orientem cap a l'optimització dels processos, sinó també a identificar les necessitats dels nostres pacients per disposar de tots els recursos necessaris per atendre tan bé com sigui possible. És una tasca permanent.

**DIGNA FARRÀS.** Quan et poses a millorar processos acabes facilitant la feina de les persones. La nostra missió és buscar els perquè de com es fan les coses i provar allò que funciona millor, sempre alineant-ho amb els objectius de l'empresa. Quan estàs en un procés de canvi, és més fàcil alinear aquests objectius amb la realitat del dia a dia.

## Els noms dels vostres càrrecs s'assemblen molt. Són equivalents?

**ANNA MARSOL.** Són càrrecs vius que s'enriqueixen contínuament, i en molts casos de nova creació. Crec que el sector salut privat potser no té encara una formalització gaire clara d'aquests càrrecs.

**DIGNA FARRÀS.** Fa 20 anys que soc en el sector i sempre he vist aquesta figura, però també és veritat que vaig començar per la sanitat concertada, i no per la privada. A la concertada potser ha estat més necessària que a la privada perquè el CatSalut sempre ha estat més demandant de dades i això ha fet créixer la figura del *controller*.

**ANNA MARSOL.** Nosaltres som un centre monogràfic i, com a empresa familiar, a mesura que hem anat creixent, hem anat creant nous càrrecs quan s'ha vist que eren imprescindibles.

## I les funcions, quines són?

**ANNA MARSOL.** S'adapten a la situació que visqui l'empresa en cada moment. Ara mateix, afrontem la falta de metges i infermeres, i el repete d'atendre tots els pacients amb la mateixa qualitat de sempre i amb un elevat nivell d'activitat.

**DIGNA FARRÀS.** Sí, com diu l'Anna, els temes de personal ara estan sobre la taula. Fa poc ens vam aplegar un grup de professionals per analitzar el problema de l'absentisme i ens va tocar fer una anàlisi ràpida de totes les dades perquè un grup de gerents i directius entressin en el tema a fons. Hem de saber detectar un problema, confirmar-lo o desmentir-lo amb les dades, i ajudar a buscar-hi solucions i implementar-les.

**ANNA MARSOL.** I quan fas tota aquesta feina, entres molt a fons en la realitat de l'empresa i adquireixes un coneixement molt profund dels processos, que et permet trobar una oportunitat de millora i posar-te a treballar per assolir nivell òptims d'eficiència i eficàcia.

**DIGNA FARRÀS.** Per això a mi m'agrada la denominació *controller de negoci*, perquè realment és el que som. Com deies, hem de conèixer tots els departaments de l'organització, i encara que la decisió l'ha d'acabar prenent un departament, has de poder interpretar les dades i saber explicar les conclusions perquè s'emprengui una acció concreta.

**ANNA MARSOL.** Has de tenir orientació analítica i racional, i al mateix temps, empatia i capacitat de persuasió. Has d'aconseguir involucrar les persones, de manera que, si no ho aconsegueixes, no estaran predisposades a treballar en una millora.

## Però per persuadir hi ha els números, o no?

**ANNA MARSOL.** Una cosa són els números i una altra és la realitat que senten les persones. Quan mostres xifres, de vegades la primera reacció passa per qüestionar-les perquè no agrada que vingui algú a dir-te que has de fer canvis. Surt molt sovint el «sempre ho hem fet així» o el «si funciona no ho toquis».

**DIGNA FARRÀS.** Es tracta de saber per què es feia així i si convé eliminar-ho. No ens hem de conformar amb millorar petites parts d'un procés, sinó el conjunt. És una tasca que sovint demana la implicació de diversos departaments (admissions, facturació, personal, compres, etc.) i cal que se sentin còmodes. Això reclama fer reunions parcials procurant que no es perdi mai la connexió de les parts amb la visió global.

**ANNA MARSOL.** Hi coincideixo plenament. La visió global l'has de mantenir sempre, encara que per motius pràctics els temes s'acabin abordant per fases o amb minigrups i buscant resultats a curt termini que ens permetin avançar en la bona direcció. D'aquesta manera, l'equip que treballa en un tema es motiva quan veient que hi ha una millora.

**DIGNA FARRÀS.** En alguns casos hi ha elements de referència que ens ajuden. En l'àmbit assistencial, per exemple, es parteix del circuit del pacient (des que entra fins que surt) i aleshores podem mirar com es va relacionant amb diversos departaments.

## Quins objectius d'optimització teniu damunt la taula?

**ANNA MARSOL.** Deixa'm dir, primer, que *optimització* és un concepte que mereix un aclariment. Cal lligar l'optimització amb el pacient. No té sentit optimitzar per optimitzar si no posem el pacient al centre.

**DIGNA FARRÀS.** És cert perquè

## DEBAT

pots optimitzar buscant la màxima eficiència, però això no sempre és el millor per al pacient. Per això és tan important millorar els processos lligant-los als objectius de l'empresa, i entre aquests objectius el pacient ha d'estar al centre. L'eficiència ha d'anar lligada a aquest propòsit.

**ANNA MARSOL.** És clar, perquè si som molt eficients a curt termini però no complim les expectatives dels pacients, de què ens serveix? Volem que se sentin ben cuidats, satisfets i que tornin. Ens fixem molt en les expectatives dels usuaris. El pacient quirúrgic no vol esperar-se, vol operar-se ràpid. Hem de detectar aquestes demandes i respondre-hi adequadament.

**DIGNA FARRÀS.** Sovint en el dia a dia ja vas adonant-te de tot el que no va, però sempre hi ha aspectes que es poden escapar, i més en el nostre cas, on tenim centres amb molta complexitat. Cal observació, diàleg, reunions i saber escoltar el que t'expliquen els centres.

**ANNA MARSOL.** Nosaltres tenim dues activitats molt diferenciades: la clínica, on hi ha el centre quirúrgic, i el centre de consultes i proves complementàries. Setmanalment, mantinc una reunió amb els coordinadors de la clínica i una altra amb els de consultes. En aquestes trobades sorgeixen des de petites qüestions fins a decisions molt rellevants. Recopilar la informació pertinent i creuar dades i indicadors, ens permet abordar les petites millores.

**De les diferents àrees dels centres, hi ha algunes en què sigui més difícil de desenvolupar la vostra feina que en d'altres?**

**DIGNA FARRÀS.** El sector sanitari és un sector on estem molt acostumats a treballar amb equips multidisciplinaris i amb perfils molts diferents amb els quals hem d'intentar entendre'ns.



## «Cal lligar l'optimització amb el pacient. No té sentit optimitzar per optimitzar si no posem el pacient al centre»

**ANNA MARSOL.** Més que un procés en concret, o que hi hagi alguna àrea que costi més d'abordar, per a mi la clau és l'abordatge del canvi, que és un tema cultural, precisament per la diversitat de perfils existents.

**DIGNA FARRÀS.** Qualsevol canvi tecnològic implica primer un canvi cultural. De fet, aquest segon és més difícil i més important.

**En aquest aspecte que comentem, amb qui sol ser més fàcil la vostra relació, amb direcció o amb els departaments?**

**ANNA MARSOL.** Amb la direcció, perquè els que han d'implementar els canvis són els departaments operatius, que acostumen a ser més rígids.

**DIGNA FARRÀS.** Hi estic d'acord. La direcció s'ha d'alinear a les propostes, però qui les implementa és la gent dels departaments.

**ANNA MARSOL.** De tota manera, quan es proposa una millora en un procés, no és per afegir feina a les persones, sinó perquè la feina els sigui més fàcil.

**DIGNA FARRÀS.** Exacte, es tracta de no entrar de manera agressiva en el primer contacte, així el boca-orella farà que ja et rebin més fàcilment en els següents. Que ells ho vegin com una millora per a ells mateixos.

**Quin paper tenen la gestió de les dades i la digitalització en la millora dels processos?**



## «La nostra figura acaba sent un aliat de la direcció: aporta una visió de conjunt que l'ajuda a complir els objectius que té l'organització»

**ANNA MARSOL.** Són fonamentals en aquesta feina, però no es tracta de digitalitzar perquè sí. Qualsevol procés que es vulgui digitalitzar ha d'aportar valor a l'organització i als seus treballadors i usuaris.

A mesura que anem avançant en la millora dels processos, l'exigència de tenir més dades creix i cada vegada es busca trobar més relacions entre les diferents dades. Fins ara ens hem centrat molt en dades «operatives» (quants pacients venen, com estan de plenes les agendes, etc.). El pròxim repte és creuar la informació de diagnòstic amb l'operativa, de manera que ens permeti identificar, per exemple, els pacients que poden concentrar proves i visita en un sol dia i, per tant, millorar el servei que oferim.

**DIGNA FARRÀS.** Les dades que anem extraient de tots els sistemes informàtics les reunim en un *data warehouse* al damunt del qual apliquem una eina de *business intelligence*, un *software* que estructura les dades i les disposa en un *dashboard*, accessible als diversos centres. D'aquesta manera poden fer servir la informació (o una part) sense haver de bussejar per un mar de dades ni treure llistes interminables. És un esquema de treball que estem construint actualment i que permet prendre decisions del dia a dia en base a dades i no només en intuïcions. L'eina de *business intelligence* pot ser utilitzada sense una formació específica, és molt intuïtiva. Amb una mica de formació ja és possible anar cap a un ús més sofisticat que permeti, entre altres coses,

fer simulacions i projeccions a partir de les dades.

**ANNA MARSOL.** Les dades ens són molt útils perquè es pot preveure, per exemple, quina serà l'entrada de pacients a urgències en un moment determinat i, per tant, quants metges i metgesses necessitarem. Segurament la IA ens ho afinarà molt més en el futur. De moment, però, estem a l'expectativa dels grans canvis disruptius de què tothom parla en aquest camp.

**DIGNA FARRÀS.** Nosaltres també anem seguint els avenços que es produeixen, perquè la tecnologia és una eina bàsica en la millora dels processos.

### Es pot parlar d'altres eines importants en aquest repte?

**ANNA MARSOL.** Sí, de la innovació, entesa com una manera diferent de fer les coses. De vegades amb petites decisions, com, per exemple, canviar de lloc una recepció, pots fer més que amb un canvi informàtic. Per millorar els processos hem d'aconseguir que la innovació «corri» per les nostres organitzacions. En aquest sentit, la gent que hi treballa cada dia són els primers que poden aportar noves idees i solucions.

**DIGNA FARRÀS.** Un altre factor clau és la gestió del temps, en concret en la planificació de projectes. Si s'arriba a una reunió i el material de discussió no està treballat, és millor donar-la per finalitzada i guanyar temps per preparar-la.

**ANNA MARSOL.** En aquest sentit, si portem la gestió del temps a la part assistencial, en el nostre cas parem especial atenció als temps d'espera, i concretament al servei d'urgències, amb uns indicadors específics i un informe setmanal sobre el tema. Aquest enfocament relacionat amb el temps d'espera el volem replicar a la part de consultes i proves.

**La millora de processos ha d'anar necessàriament vinculada a uns resultats. Com es valoren?**

**DIGNA FARRÀS.** Cal mirar la relació cost/benefici i prioritzar. Com més petita és una empresa, més difícil li és invertir en millora de processos sistemàticament i pot arribar a pensar que no li surt rendible. Però, en canvi, la suma de petites millores de processos en el dia a dia, amb més productivitat i eficiència, a partir de senzilles iniciatives alineades amb els objectius de l'empresa, sí que poden ser rendibles. Això ajuda a fer que els treballadors se sentin còmodes, i així també els tens més fidelitzats. És un cercle.

**ANNA MARSOL.** Sí, perquè entres en una dinàmica de millora contínua, tant per a la mateixa organització com per al pacient. I això afecta evidentment les persones treballadores, l'eficiència dels recursos i altres àmbits que al final es van retroalimentant positivament. Si es crea un bon clima laboral, augmentarà el rendiment i baixarà l'absentisme.

**Podeu esmentar un cas de millora de procés?**

**ANNA MARSOL.** Em tornaré a referir a l'objectiu d'escurçar el circuit d'una persona que s'ha d'operar buscant que no hagi de venir tantes vegades abans de la intervenció. La millora es va centrar a reorganitzar els espais i els equips facilitant que tot el procés prequirúrgic es fes al mateix dia. Per al pacient el resultat és una millora clara, i per a nosaltres també, perquè podem oferir el nostre servei a més pacients sense necessitat d'incrementar els recursos. És un cas d'èxit.

**DIGNA FARRÀS.** Fa un any vam estar en un centre de salut del grup a Nkolondom, al Camerun, amb la intenció de fer un canvi de programa de comptabilitat per millorar la informació que ens arribava. Un cop allà ens vam adonar que calia fer un canvi més general, que començava amb la informatització de la presa de dades personals i assistencials en l'admissió, passant per la facturació dels serveis, per acabar amb la millora de la comptabilització. Tot un repte.

**Tenint en compte els bons resultats que es poden aconseguir, per què el vostre perfil no està més estès a la sanitat privada?**

**DIGNA FARRÀS.** Potser per desconeixement. Però les coses canvien: fa un segle els hospitals els portaven els clínics i hi havia pocs administratius. En aquest temps s'ha produït una dinàmica, que continua, de professionalització i especialització en la gestió tant per part dels assistencials com dels administratius, que inclou els processos. Tot és qüestió de temps.

**ANNA MARSOL.** El perfil gestor en l'àmbit sanitari històricament ha estat molt centrat en el què més que no pas en el com, però això va evolucionant. Les empreses es plantegen fer canvis, com, per exemple, introduir nous perfils, quan els resultats no són els esperats. Per sort, el sector sanitari privat evoluciona positivament i això frena aquests canvis organitzatius. De tota manera, crec que els centres s'han adaptat al que passa «a fora» permanentment, i això implica tenir professionals que detectin on cal fer canvis per millorar i per solucionar possibles mancances.

**DIGNA FARRÀS.** Al final, aquesta figura acaba sent un aliat de la direcció, perquè aporta una visió de conjunt que l'ajuda a complir els objectius que té l'organització. ■

encontramos el  
mejor talento

en perfiles  
de salud.

randstad  
healthcare.

