

PREVISIBILIDAD ANTE LA DEMANDA ESTACIONAL CON LA AYUDA DE LEAN MANUFACTURING

PARTE I

Introducción y generalidades

Las guardias de emergencia de las instituciones Sanitarias, años a años sufren o padecen tensión vinculadas con fluctuaciones epidemiológicas que ponen a prueba su resiliencia.

En ocasiones esta situación genera un desborde, porque todo lo aprendido escapa de un modelo conocido, como fue el caso de ante la pandemia por COVID-19. Pero con ella, los equipos de Calidad y Seguridad pudimos comprender como debíamos, adaptarnos, reinventar herramientas y procesos para dar respuesta a necesidad, de una manera colaborativa e integrada cuidando los requerimientos desde una óptica del modelo de Atención Centrada en la Persona.

Desde el trípode enseñado por Dr. Donabedian en materia de Calidad como es Estructura, Procesos y Resultados sobre la atención o prestación en salud¹, la evolución de este trípode en relación al Sistema de Procesos, Sistema de Trabajo y el Resultado, definido y aportado por la iniciativa de Ingeniería de Sistemas para la Seguridad del Paciente en pro de la mejora por SEIPS² en el año 2006 y en sus distintas evoluciones, año 2012 y año 2021; o bien la información puesta en manos de la salud por el Sistema LEAN, que no solo nos permitió ordenarnos, sino mejorar, evitar desperdicios y ser más seguros.

Todo ello contribuyó a generar un camino que nos impulsa a tener una mejor observación y labor en tiempos donde la demanda y los recursos generan confrontación.

Tal como lo propone en una cita el instituto Kaizen, sobre la mejora en los servicios de urgencia en ámbito de Centros asistenciales, evitando desperdicios(Mudas) se debe pensar en un reto y un desafío para la Organización³, sobre todo en estos tiempos como los sufridos por avatares en nuestro país, donde la sustentabilidad, la costo-eficiencia, el sobrecosto el cuidado de recursos y la rentabilidad, interactúa en un sistema con alto déficit económico o financiero, producto de la dolarización de insumos, la inflación, el aumento no previsto en costos fijos y variables.

Dentro de los desafíos la mejora de flujo, optimizar la actividad en cada minuto son cruciales evitando desperdicios perjudiciales, no solo en este centro de costo (guardia), sino a nivel global en materia de la economía de la institución.

Los cuidados en triage, en la admisión, en la atención médica, en el alta o egreso, como los rediseños de flujo cuando surge aumento por demanda estacional o cuestiones epidemiológicas como lo fue el Dengue, permiten adaptar las necesidades a los recursos estructurales, tecnológicos y humano en pro de la asistencia, yendo de la mano de la planificación.

Es así que cuatro indicadores de desempeño KPI pueden mejorar, o bien tornarse negativos de acuerdo con la actividad de previsibilidad o de corrección o ajuste que se haya aplicado:

¹ Estructura, proceso y resultado de la atención sanitaria Donabedian A. Evaluating the quality of medical care Milbank Mem Fund Q 1966;44:166-203 (<https://www.fadq.org/wp-content/uploads/2016/02/Monografico-Avedis-1parte.pdf>)

² <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2464868/>

³ <https://kaizen.com/es/insights-es/mejora-servicio-urgencias/>

1. Satisfacción del paciente
2. Eficiencia en flujo
3. Tiempo en hospitalización o admisión
4. Satisfacción del equipo interno

Este último punto a veces es dejado de lado erróneamente, sin embargo, habla del bienestar laboral, de una mejor condición de atención, de facilitar un trato más empático y humanizado con el paciente, dado que las acciones ejecutadas son orden colaborativa abocadas a un mismo fin, como una línea de producción o montaje proporcionando un trabajo con mayor armonía, menor tensión y con mayor agilidad.

Optimizar el flujo del paciente permite mejorar la eficiencia y la experiencia del paciente ⁴, esto puede ser observado en una serie de conceptos:

- Mejora de resultados en los pacientes
- Menor tiempo de espera
- Mejora la satisfacción
- Aumento de la productividad
- Reducción de costos
- Mejora la gestión de la capacidad
- Proporciona datos y análisis confiables
- Reduce la saturación
- La atención es enfocada al paciente o la persona
- Optimiza recursos

Para ello es necesario que el área y la Institución tome decisiones basadas en datos y en valor, mejore sus diseños de procesos, integre actividades y recursos en pro de reducción de tiempos, utilice la tecnología en mejora, realice seguimiento, monitoreo, cuente con una analítica de datos que permita generar variaciones en tiempo real de demanda, genere previsibilidad en fluctuaciones o en desvíos y como mejorará dicha intervención, cuente con una comunicación efectiva eficiente y donde la incorporación digital o la transformación digital se encuentre en procesos de mejora la Institución, para el paciente mejorando tiempos, recursos y costos.

Sin duda podemos ser aún más eficiente probablemente si utilizamos Lean Manufacturing. Dicho proceso de mejora será abordado en la segunda parte de este artículo.

Dr. Rubén O Vernuccio

*Secretario en
Comisión Directiva del ITAES*

⁴ <https://kaizen.com/es/insights-es/eficiencia-flujo-pacientes/>