



**7ma Jornada Abierta del Foro
Impactando en la Cultura de Seguridad:
De la Idea a la Acción**

Liderazgo para la Atención Segura

Juan Limo MD, FISQua

Asociación de Calidad en Salud del Perú

 @j_limo

Objetivos

- *Estado actual de la problemática en Seguridad del Paciente*
- *Conceptos actuales en la gestión del Cambio*
- *Liderazgo efectivo*
- *Mejora de la seguridad del paciente en la práctica*
- *Haciendo el sistema de atención mas seguro*

Un evento adverso fatal en Cirugía cardíaca

- DS, 72 años con DM2 de 6 años de evolución, buen control metabólico A1c en 7%.
- Admitida por Síndrome Coronario agudo. FE: 56% y Lesión Tronco Art. Coronaria Izq.
- Cirugía: Revascularización miocárdica. En 5to día post-Op cursa con hipotensión severa, no responde al manejo de fluidos.



Dos años después, alguien explicó finalmente:“Volaron los puentes...”

Aprendiendo de las Fallas en el Sistema

- Aislamiento del personal
- Pobre Liderazgo
- Fallas en los procesos y sistemas
- Pobre Comunicación
- Des-empoderamiento
- Equipos disfuncionantes



Mitos en la Gestión de Calidad y Seguridad

- Mejorar la Calidad cuesta más.
- Mas personas y más dinero para mejorar los resultados.
- Los Líderes nacen, no se hacen.
- Poniendo énfasis en los errores y problemas vamos a mejorar.
- Necesitamos mejores gerentes y menos líderes.
- Los incentivos harán que las personas mejoren.



Gestión del Cambio

- **Cambio Reactivo:** Un cambio que reacciona frente a un proceso fallido dentro de una parte del sistema.
 - Resuelve problemas
 - Regresa al sistema a su condición previa
 - Incrementa calidad y aumento costos
- **Cambio Fundamental:** Transforma el sistema, y puede involucrar su propósito o sus partes en una forma tal que se modifica la manera como los componentes interactúan para lograr el resultado.
 - Rediseño de uno o varios componentes del sistema.
 - Altera el sistema y al forma cómo el personal trabaja
 - Incrementa calidad y reduce costos

Retos en la mejora de la seguridad

“La Seguridad es una condición continuamente emergente en todo sistema complejo”, James Reason.

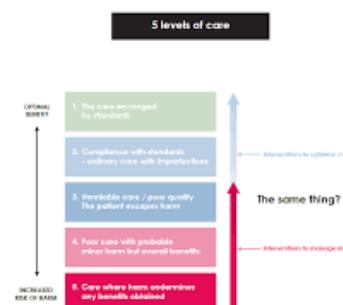
- 1) Los sistemas mas seguros están constantemente cambiando y adaptándose a los nuevos riesgos emergentes. Los Líderes están entendiendo y apoyando al personal
 - *Ajustes*
 - *Resiliencia*
 - *Adaptación*
- 2) La búsqueda de la seguridad requiere mucho voluntariado y los líderes requieren construir y sostener una motivación intrínseca.

Nueva visión de la Seguridad del Paciente

“La Seguridad del Paciente es un blanco en movimiento”
Rene Amalberti

Los sistemas de atención necesitan:

- Cultura de Seguridad: *conciencia situacional*
- *Desarrollar Líderes efectivos*
- Hacer visibles las brechas de seguridad
- Resiliencia en la atención de salud
- Recuperarse de las fallas e incidentes



La organización de alta confiabilidad

“La Seguridad está internalizada en cada proceso”

- 1) Requieren un nivel de Liderazgo, madurez y seguridad psicológica que no están habitualmente en una organización, sistema de atención.
- 2) Elementos culturales y conductuales orientados a lograr los mejores resultados posibles en seguridad.
- 3) El mejoramiento robusto de procesos es un componente esencial.

Resiliencia

Respeto al experto

Resistencia a simplificar explicaciones

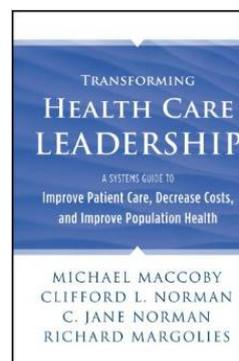
Preocupación por las fallas

Sensibilidad a las operaciones

Hines S, Luna, K, Lofthus J, et al. Becoming a High Reliability Organization: Operational Advice for Hospital Leaders. AHRQ Publication No. 08-0022. Rockville, MD: Agency for Healthcare Research and Quality. April 2008.

Evidencia actual sobre Liderazgo

- Usando el tipo correcto de liderazgo las organizaciones pueden reducir el gasto per cápita, mejorar la atención del paciente y la salud de la comunidad.
- Los modelos actuales de Liderazgo y los instrumentos para el cambio son inadecuados.



Michael Maccoby, Transforming Health Care Leadership, 2013, Jossey – Bass.

Qué es Liderazgo:

- Capacidad de Influir
- Visión compartida
- Trabajar juntos
- Metas definidas
- Voluntad y convicción propias



Componentes esenciales en Liderazgo

- Estilo transformacional
- Comunicación efectiva
- Trabajo en Equipo
- Manejar resistencia al cambio
- Creatividad e Innovación
- Resiliencia



Prácticas de Liderazgo, según Kouzes y Posner



Kouzes, J, Posner, B. 2007. The Leadership Challenge.

Liderazgo versus Gerencia

Liderazgo

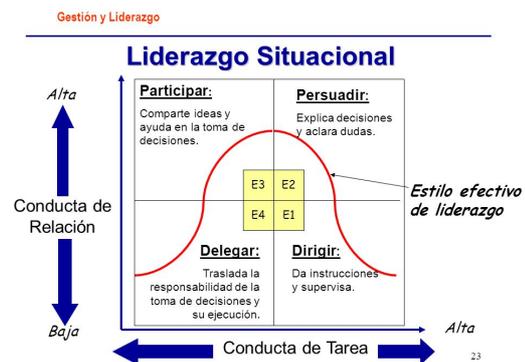
- Establece dirección
- Desarrollo e innovación
- Enfoque proactivo
- Coaching y motiva al personal
- Genera influencia
- Estimula desempeño
- Incentiva compromiso

Gerencia

- Administra el día a día
- Controla los recursos
- Enfoque reactivo
- Supervisa al personal
- Gestiona con Autoridad
- Evalúa desempeño
- Premia según resultados

Quien es el Líder ?

- Quien es responsable de la Calidad y Seguridad del Paciente en nuestra organización ?
- Cómo promovemos el pensamiento crítico necesario para mejorar la seguridad del paciente ?
- Cómo el estilo de Liderazgo se adapta a las necesidades y situaciones clínicas ?



Estableciendo la Visión

“Mejor atención de Calidad para más personas, mejor salud y menos daños a los pacientes”

De donde proviene ésta declaración:

- *Una Campaña Política*
- *Un estudio bien documentado en organizaciones de salud*

Adaptado de : M Maccoby, et al. Transforming Healthcare Leadership. 2013. A systems guide to improve Patient care, decrease costs, and improve population health.

Tareas claves del Liderazgo por la seguridad:

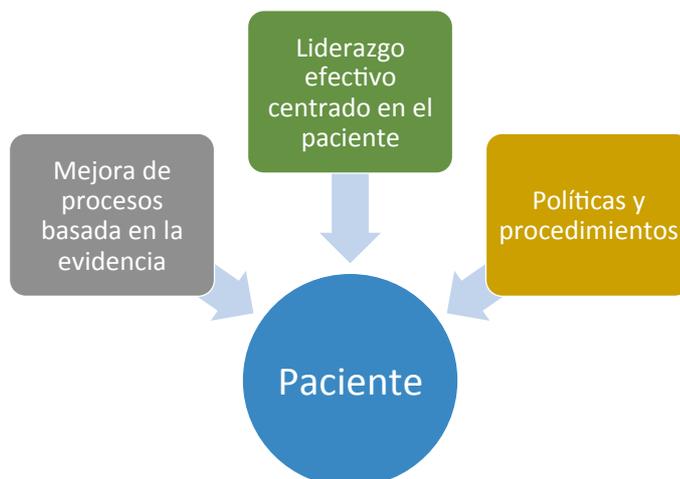
- Trabajar con el paciente y el personal en una estrategia integral para mejorar la seguridad mediante el desarrollo de capacidades y reconocimiento de fortalezas.
- Desarrollando una cultura positiva de seguridad, debe generar confianza y evitando enfoque evaluador.
- ***Desarrollar un enfoque sobre cómo medir y monitorear la seguridad en toda la organización***

Madurez de la Organización según cultura de seguridad

National Patient Safety Agency, The University of Manchester



Cómo conseguir una atención segura

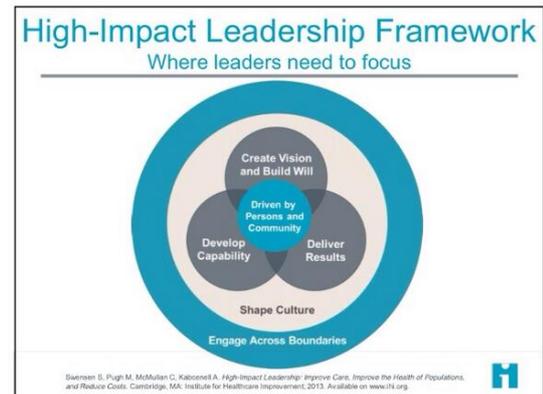


Liderazgo de Alto Impacto

- Una función crítica en la promoción de una atención segura y de alta calidad.
- Debe ser ejercido por el Directorio, la alta dirección o gerencia, los líderes clínicos.
 - Conversando con Pacientes sobre atención recibida
 - Reconocer problemas que los médicos afrontan en el trabajo diario
 - Revisión de prioridades y proyectos de mejora
 - Alinear estrategia con la visión establecida
 - Transparencia en la retroalimentación de resultados sobre calidad y seguridad
 - Colaboración y participación de personal de salud

Liderazgo de Alto Impacto (IHI.org)

- Centrado en el paciente.
- Creando Visión y Construyendo Voluntad.
- Desarrollando Capacidades.
- Entregando Resultados



Swensen S, Pugh M, McMullan C, Kabaceneil A. *High-Impact Leadership: Improve Care, Improve the Health of Populations, and Reduce Costs*. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement; 2013. Available on www.ihl.org.

Liderazgo de Alto Impacto (IHI.org)

New Mental Models

How leaders think about challenges and solutions

High-Impact Leadership Behaviors

What leaders do to make a difference

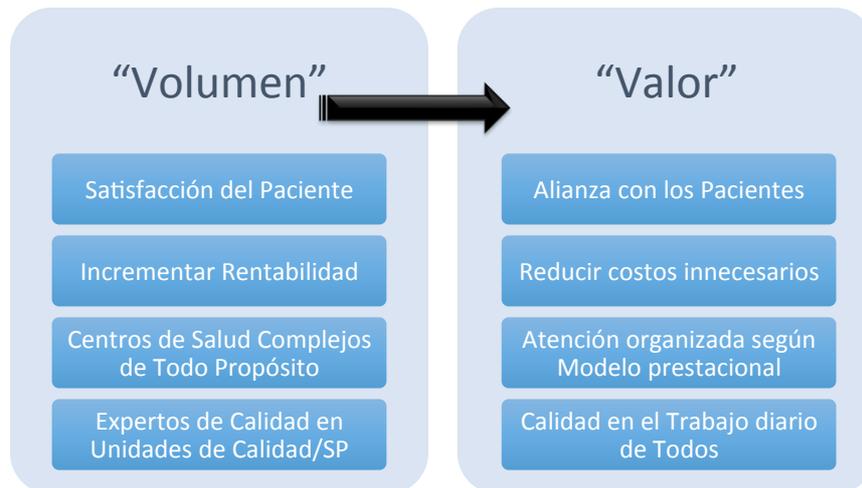
IHI High-Impact Leadership Framework

Where leaders need to focus efforts

Swensen S, Pugh M, McMullan C, Kabaceneil A. *High-Impact Leadership: Improve Care, Improve the Health of Populations, and Reduce Costs*. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement; 2013. Available on www.ihl.org.



Nuevos Modelos Mentales (IHI.org)



Conductas de Liderazgo de Alto Impacto (IHI.org)

1. Person-centeredness

Be consistently person-centered in word and deed

2. Front Line Engagement

Be a regular authentic presence at the front line and a visible champion of improvement

3. Relentless Focus

Remain focused on the vision and strategy

4. Transparency

Require transparency about results, progress, aims, and defects

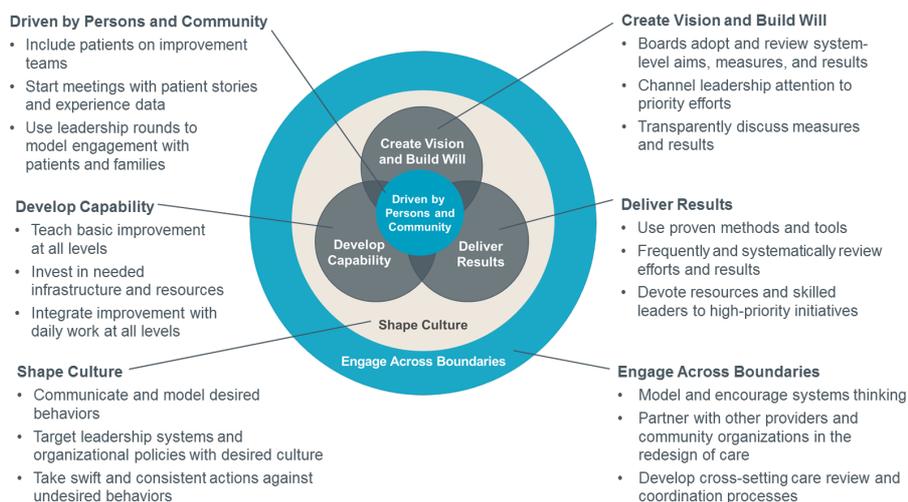
5. Boundarilessness

Encourage and practice systems thinking and collaboration across boundaries

Swensen S, Pugh M, McMullan C, Kabacoff A. *High-Impact Leadership: Improve Care, Improve the Health of Populations, and Reduce Costs*. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement; 2013. Available on www.ihl.org.



Marco del Liderazgo de Alto Impacto (IHI.org)



Liderazgo por la Calidad involucra ...

- Una práctica mas que una posición.
- Un conjunto de procesos que
 - Direcciona, define e Inspira a las personas
- Visión compartida y Lidera con valores
- Involucra al personal para transformar la atención
- Estimula a superar obstáculos hacia el cambio
- Comunica con acciones y en palabras con el diálogo

Lideres clínicos efectivos: Gary Kaplan y Andrés Aguirre



Virginia Mason Institute, Seattle, EEUU.



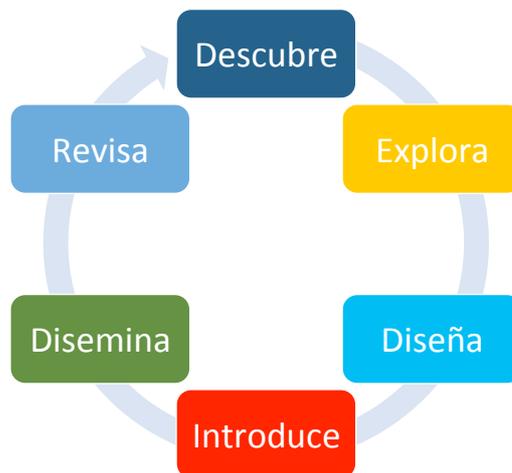
Hospital Pablo Tobón Uribe, Medellín, Colombia

Lista de Tareas de Liderazgo por la Calidad

- Construir una Cultura de Seguridad
- Escuchar y apoyar al personal
- Integrar actividades de gestión de riesgos
- Promover el reporte de incidentes
- Involucrar a las personas, pacientes, familias y la comunidad
- Aprender y compartir lecciones en seguridad del paciente
- Implementar soluciones para prevenir daños al paciente/ organización

Siete pasos para la Seguridad del Paciente. Vincent, Charles, 2006

El Camino hacia la Mejora de la Seguridad



Enfoque estructurado que ayuda a los líderes y equipos a probar, implementar y difundir mejoras sostenibles en un sistema de atención

NHSScotland
Quality Improvement Hub
The Improvement Journey
www.qihub.scot.nhs.uk

Lista de Verificación de Mejora de la SP



Continuous Improvement of Patient Safety. The Health Foundation, Nov 2015

Aspectos claves del Modelo

- **Medición y Monitoreo**
 - Se usan datos para el propósito primario de mejora continua.
 - Riesgos pasados, emergentes y futuros son medidos y monitoreados
- **Mejora y Aprendizaje**
 - Procesos de atención son definidos y estandarizados cuando sea posible
 - Metodología de Mejora es utilizada en forma apropiada
- **Involucramiento y Cultura**
 - Pacientes, familias y personal de salud juegan un rol activo en la seguridad
 - Desarrollo de capacidades del personal: mejora continua y seguridad clínica
- **Estrategia y Rendición de cuentas**
 - Personal conocen y comparten el enfoque de mejora de la seguridad
 - Información sobre la seguridad es buscada activamente y valorada.

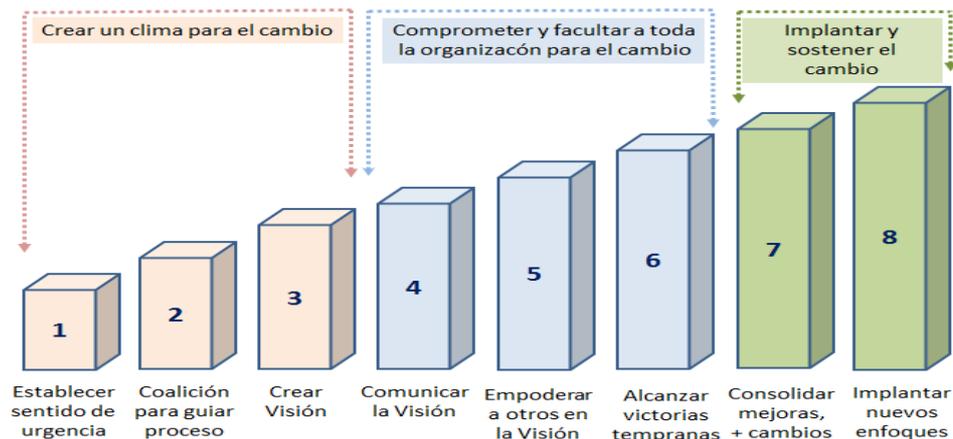
Medición y Monitoreo



Continuous Improvement of Patient Safety. The Health Foundation, Nov 2015

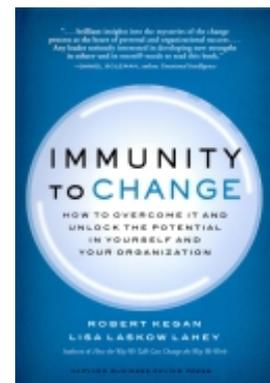
Modelo de Cambio de Kotter

John Kotter es considerado como uno de los actores mas influyentes del pensamiento gerencial contemporáneo, temas de liderazgo, desarrollo y cultura corporativa.



Lecciones aprendidas 2

- Combatir la “Inmunidad al Cambio”
 - Factores de despegue: motivación
 - Cerebro y Corazón: Razón y emoción
 - Manos a la obra: en mente y conducta
- La cultura es primero, luego la estrategia
- Todos tenemos potencial: pacientes, personal, organizaciones, estado.
- Insertar el “virión SP” en “DNA organizacional”



Los 8 Pilares del Reporte “Libre de Daño”

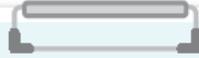


1. Liderazgo efectivo en establecer una Cultura de Seguridad

2. Supervisión centralizada y coordinada de la SegPac

3. Crear Indicadores de SegPac orientado a resultados claves

4. Financiamiento para la Investigación en SegPac y MejCont



ADVANCEMENT IN PATIENT SAFETY REQUIRES AN OVERARCHING SHIFT FROM REACTIVE, PIECEMEAL INTERVENTIONS TO A TOTAL SYSTEMS APPROACH TO SAFETY^(d)

- 1** Ensure that leaders establish and sustain a safety culture.
- 2** Create centralized and coordinated oversight of patient safety.
- 3** Create a common set of safety metrics that reflect meaningful outcomes.
- 4** Increase funding for research in patient safety and implementation science.
- 5** Address safety across the entire care continuum.
- 6** Support the health care workforce.
- 7** Partner with patients and families for the safest care.
- 8** Ensure that technology is safe and optimized to improve patient safety.

#SegPacPeru

5. Gestionar la SegPac en todos los niveles de atención

6. Apoyar al personal de salud

7. Alianza con los pacientes y familias para trabajar por una atención mas segura

8. Asegurar que la tecnología segura y óptima para la SegPac

Muchas Gracias

Juan Limo

juanlimos@gmail.com

