

# **El Quirófano Eficiente**

**Ing. Nicolás Schapchuk**

**Septiembre 2019**

## Datos personales:

Profesor: Nicolás D. Schapchuk

Formación: Ingeniero Industrial (UBA), EMBA (Univ. Torcuato Di Tella)

## Actividad profesional:

- Actualmente: Director de Operaciones – Sanatorio Güemes
- Anterior: Sub-Director de Manufactura – Ford Argentina SCA
- Consultoría: Proyectos en servicio de radiología (IADT) y servicio de emergencias (Asociación Española – Uruguay)

## Actividad académica:

- Profesor part-time en Univ. Torcuato Di Tella
- Profesor invitado en IECS

## Otra información para la charla:

- Contacto: nschapchuk@yahoo.com
- Un casi enfermizo interés por discutir temas de operaciones.

El Sanatorio Güemes cuenta con 18 quirófanos.

El horario para cirugías programadas es de 8 a 17hs.

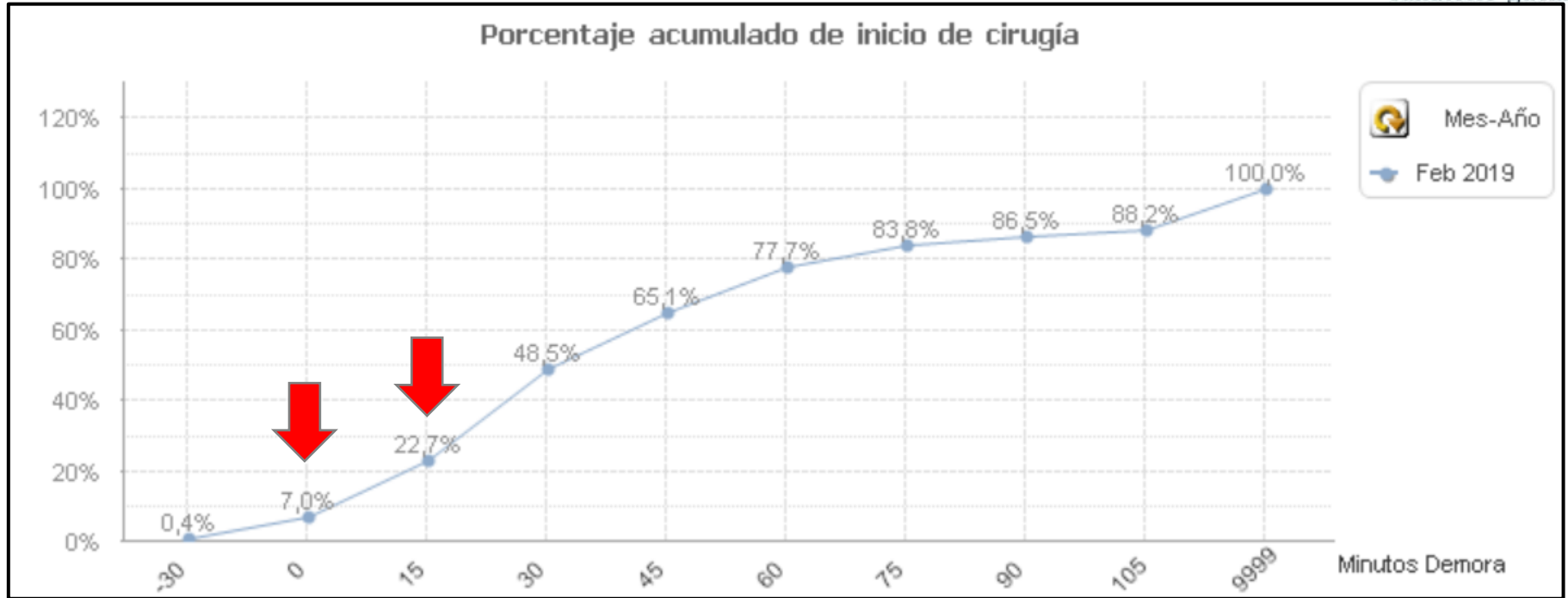
Aproximadamente se realizan 3,4 cirugías por quirófano por día. Esto representa una clara oportunidad respecto de la performance esperada.

Se inician reuniones de seguimiento semanales con revisión de indicadores clave. Las reuniones se planean para 90 minutos que habitualmente se extienden a alrededor de 120 minutos.

Se define como un objetivo inicial la mejora del porcentaje de cirugías que empiezan en hora para los primeros procedimientos del día (8 am).

Inicialmente se observa poca mejora en indicadores de procesos y resultados.





Se define como indicador clave el porcentaje acumulado de cirugías según la hora.

Inicialmente el 7% de las cirugías inician puntuales y luego de 15 minutos aún el porcentaje no supera el 25%



Tratamiento inicial del problema: “qué está mal y cómo lo mejoramos?”

Este abordaje inicial no contempla características claves del problema:

- Interacción e interdependencia hace que todos perciban que falta algo de otro para poder hacer bien el trabajo de uno.
- Complejidad inherente de coordinar muchos procesos paralelos que deben confluir en un lugar y momento puntual.
- Las condiciones requeridas se intentan conseguir justo antes de empezar, en lugar de planear y ajustar detalles.
- Todos ven oportunidades, todos esperan que otro de el primer paso.
- Falta de comunicación hacia y entre los equipos involucrados en la solución.



El equipo se enfocó en soluciones que abordaran la necesidad técnica a resolver, pero que tuvieran en cuenta las complejidades del caso.

La solución debía:

- Generar interacción entre los equipos involucrados.
- Alejar las decisiones claves del momento crítico.
- Administrar dinámicamente prioridades.
- Asegurar la comunicación hacia y entre los equipos.
- Unificar criterios y objetivos.
- Lograr que todos dieran un primer paso a la vez.
- Incorporar criterios de procesos y gestión sin afectar el criterio asistencial.



## El Huddle de Quirófano

### Características:

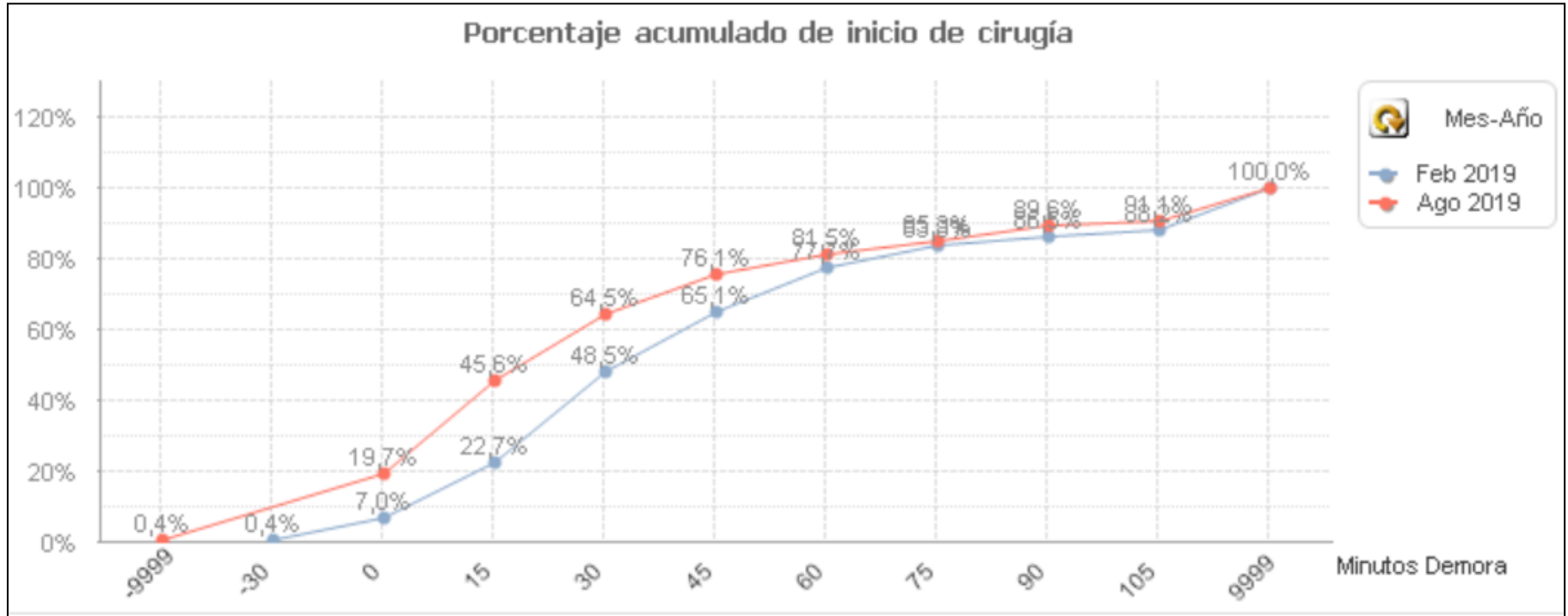
- Reunión diaria de 15 minutos a las 12hs.
- Participantes: Jefa de Instrumentadoras, Jefes de grandes servicios de cirugía, Anestesia, Bioingeniería, Camilleros, Esterilización, Gestión Administrativa, Mejora de Procesos, Auditoría, Direcciones.
- Agenda:
  - Confirmación de cirugías de las **8am del día siguiente**.
  - Camas, equipos, recursos requeridos.
  - Quirófanos libres.
  - Servicios que pueden tomar franjas libres
  - Inconsistencias de agenda y autorizaciones de todo el día siguiente.

Procesos y resultados obtenidos hasta ahora:

- Reasignación de camilleros para el inicio
- Aprovechamiento de franjas no programadas 24hs antes.
- Cancelación planeada de procesos sin factibilidad administrativa para su reasignación.
- Reordenamiento de procedimientos de difícil inicio a las 8hs.
- Soporte de auditoría médica para revisiones prioritarias.
- Coordinación con esterilización de materiales críticos requeridos
- Mejora del presentismo y tardismo
- Proceso de “vesicula express”
- Liberación y programación confirmada de camas.
- Todos al servicio del coordinador de Qx (jefe de instrumentadores).



## Resultados y lecciones aprendidas hasta ahora:



El impacto de las herramientas cuantitativas disminuye significativamente cuando las cuestiones culturales no son tenidas en cuenta.

El huddle resulta, además de una excelente herramienta de comunicación y decisión rápida, una gran fuente de oportunidades de mejora atacables a través de métodos cuantitativos.

**¡¡Muchas Gracias!!**

Contacto: [nschapchuk@yahoo.com](mailto:nschapchuk@yahoo.com)