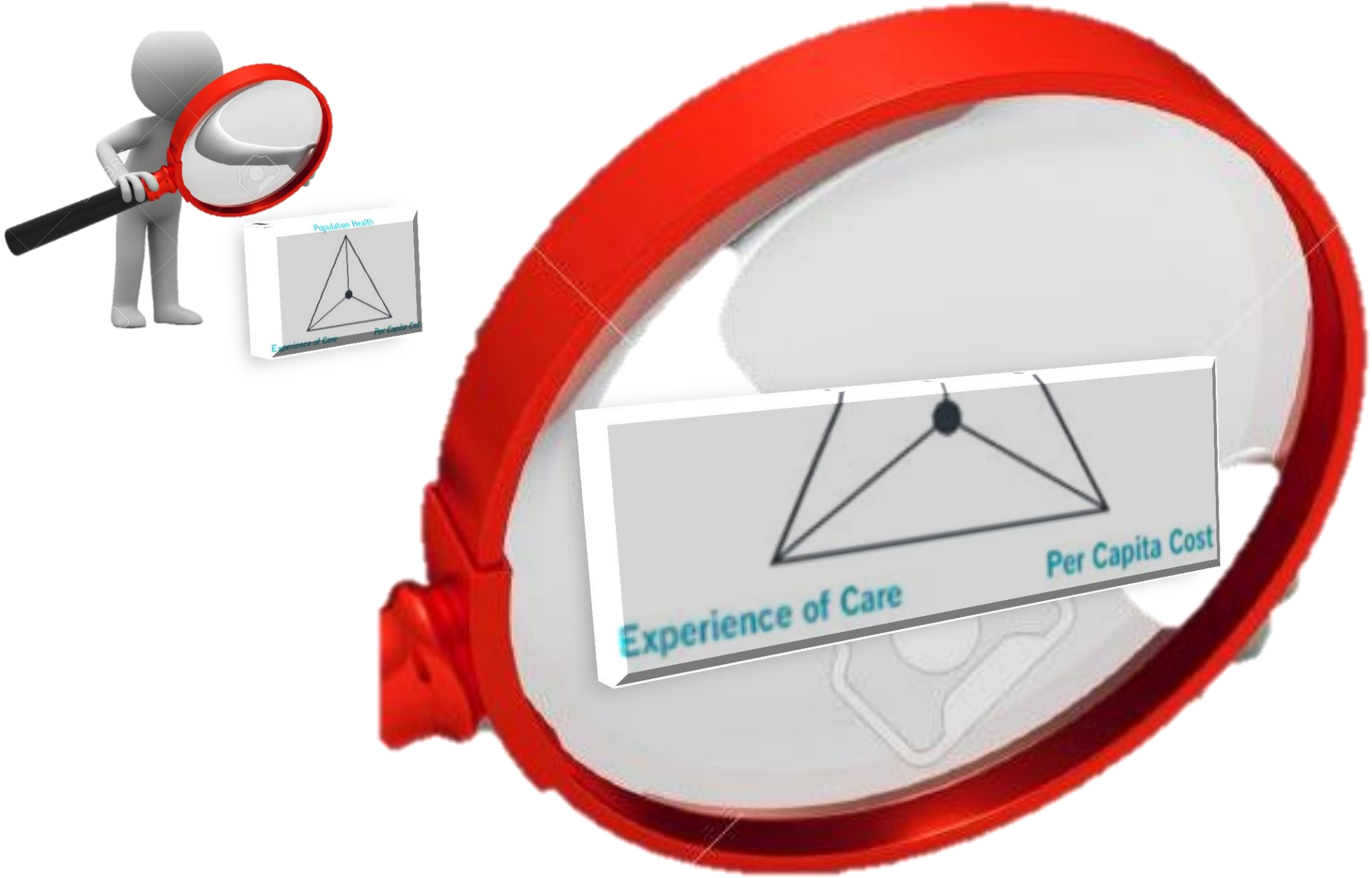
Pensando en Lean

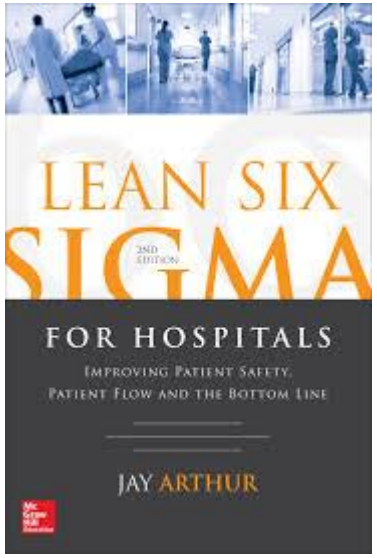
Esteban Quevedo Stinson


Population Health
Experience of Care
Per Capita Cost

Nuestra realidad

En cualquier “organización", hay dos tipos de tiempo: **tiempo de trabajo** durante un proceso cuando el trabajo real está ocurriendo y el **tiempo transcurrido**; el tiempo total que toma un proceso (tiempo de trabajo más cualquier tiempo dedicado a las transferencias, espera, lotes, acumulación, etc).

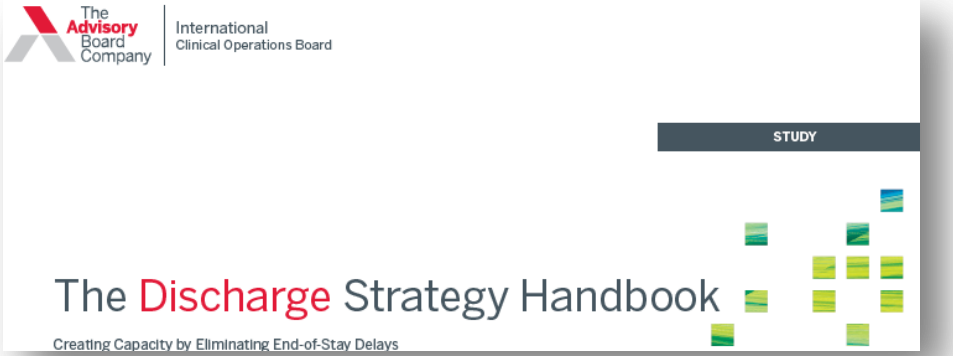
Ken Miller



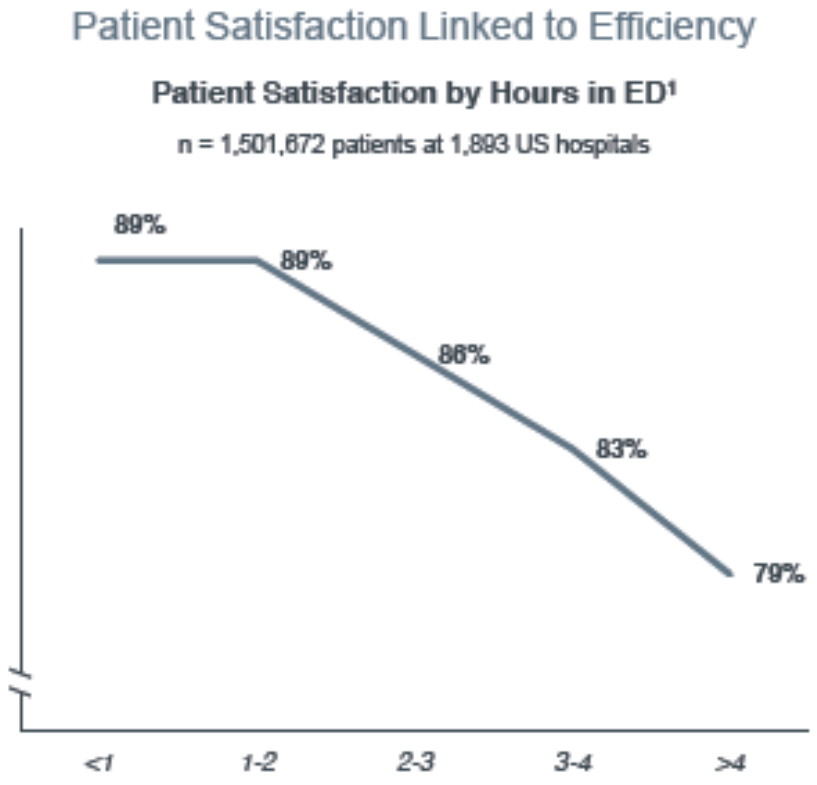
Un mismo problema para cada hospital: “**flujo de pacientes**”

- Insatisfacción de pacientes y disconformidad entre médicos y enfermeras.
- Las ambulancias se dividen a causa del hacinamiento.
- El abordaje de pacientes que llegan a guardia y que abandonan la misma sin ser vistos, y más de 4 hs de giro.
- Demora en las salas de Quirófano, cancelaciones, y largos giros de Cx.
- Demora en Efectores (imágenes, laboratorios), largos giros.
- Demora en la gestión de camas, menor giro cama.
- Altas demoradas
- LOS (larga estadía de pacientes)
- Bajos ingresos.

Un mismo problema para cada hospital: **flujo de pacientes**



- La satisfacción del paciente está fuertemente vinculada a la ***eficiencia***
- Cuando los procesos del hospital tienen largos tiempos de espera, los pacientes buscan cuidado en otro lugar.
- Existe exposición del paciente a múltiples riesgos ampliando los días de estada.



Longer Stay Puts Patients at Greater Risk

85% Maximum hospital capacity level before patient safety is put at risk

18% Risk of infection with hospital admission

2% Infection risk increase with each additional night in hospital

Filosofía Lean

- Ofrecer ***mejores productos ó servicios***, de una manera ***más rápida*** y a ***más bajo costo***, mediante la ***reducción de la variación y el desperdicio*** de cualquiera de nuestros procesos.

Ser más COMPETITIVOS

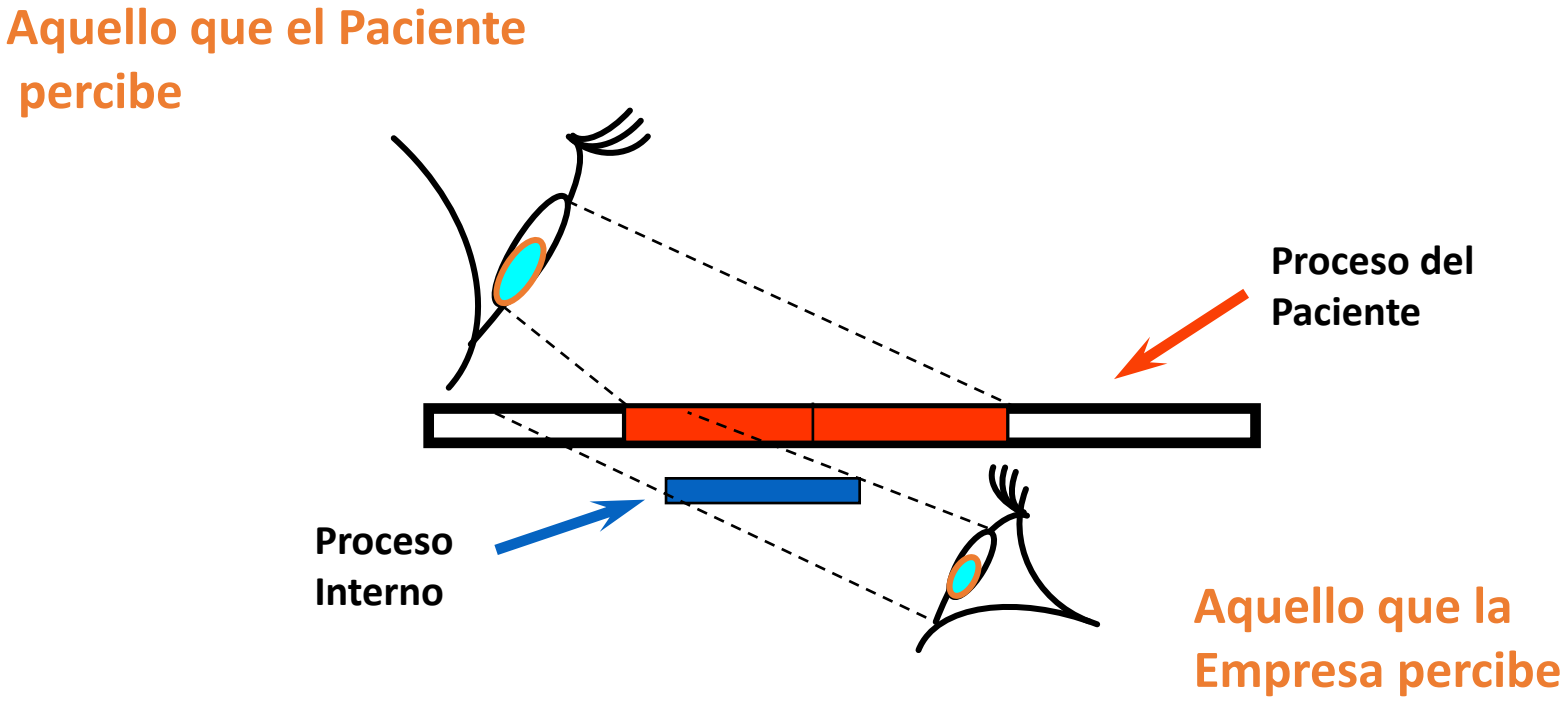
Tener ELEMENTOS DIFERENCIADORES de <u>CALIDAD</u>

Filosofía Lean

“La variación es el enemigo de la satisfacción de nuestros pacientes”

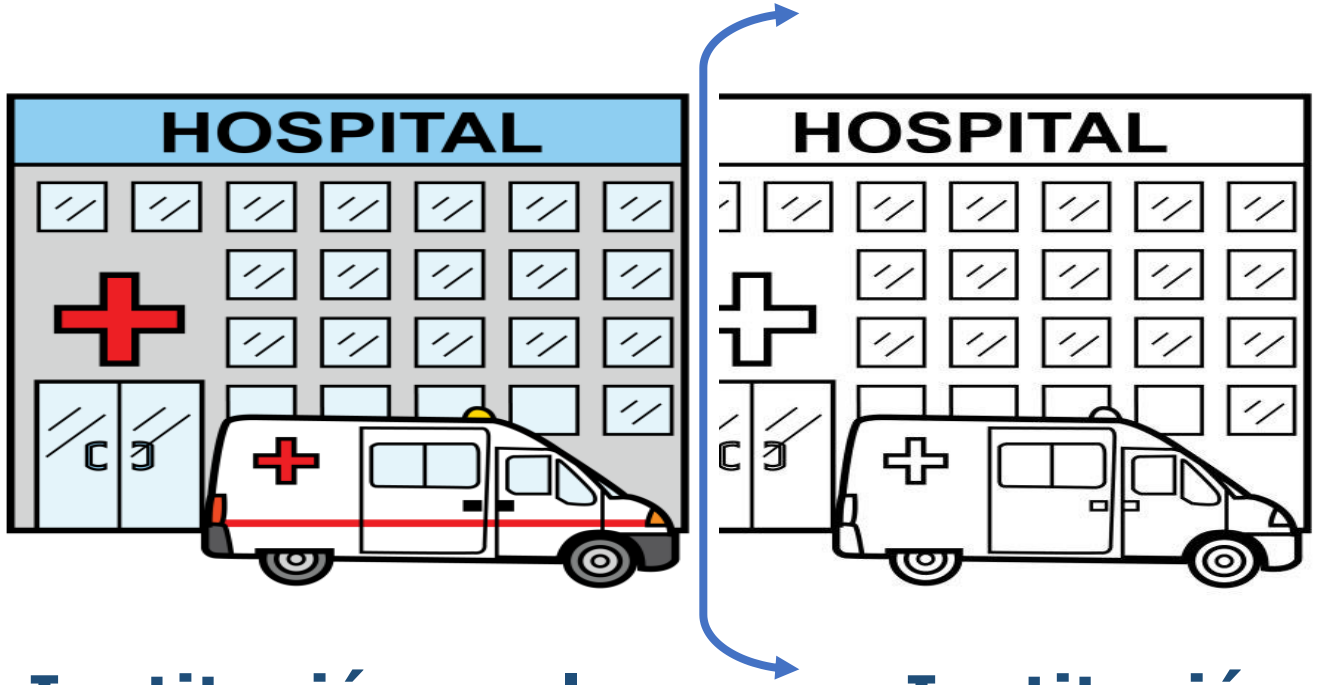
- Todos los procesos tienen variabilidad
- Toda variabilidad tiene sus causas
- Típicamente, sólo algunas causas son significativas
- Si esas causas pueden ser entendidas, entonces podremos controlar nuestros procesos disminuyendo defectos
- La variación no controlada es un enemigo de nuestra eficiencia y productividad

Foco en el paciente



La Visión Externa normalmente es más amplia que la Interna

Concepto de Valor y Costo



Institución real

Agrega valor y costo

Institución oculta

Sólo agrega costo

↓

DESPERDICIOS

Concepto

Valor

Diccionario del Español Actual;

Manuel Seco, Olimpia Andrés y Gabino Ramos; 1999.

"La cualidad que la/lo hace susceptible de estimación o precio."

Ecuación de Valor

CALIDAD

SERVICIO

COSTOS

TIEMPO

Concepto de Valor **en Salud**

Michael Porter

HARVARD BUSINESS SCHOOL

$$\text{Valor Salud} = \frac{\text{Expectativas}}{\text{Recursos}}$$

Eficacia
Seguridad

+

Experiencia
Humanismo

$$\text{Valor Salud} = \frac{\text{Desenlaces en salud que importan al paciente}}{\text{Costo del ciclo completo de atención}}$$

Eficiencia
Homogeneidad

Elizabeth Teisberg

Procesos que agregan Valor

Tips metodológicos comunes

1. Reunión con los actores claves.
2. Esquematizar mapa de procesos y flujo.
3. Definir cuáles de los procesos agregan valor.
4. Organizar reuniones multidisciplinarias.
5. Definir los ciclos de prueba y piloto.
6. Asegurar canales alternativos de comunicación a tiempo real.
7. Comenzar a medir.
8. Estudiar las desviaciones positivas y negativas del proceso.
9. Ajustar y definir metas.
10. Control estadístico y Monitorización.(Tableros)

Agregando valor en Ambulatorio

- Herramientas para describir problemas/oportunidades de mejora

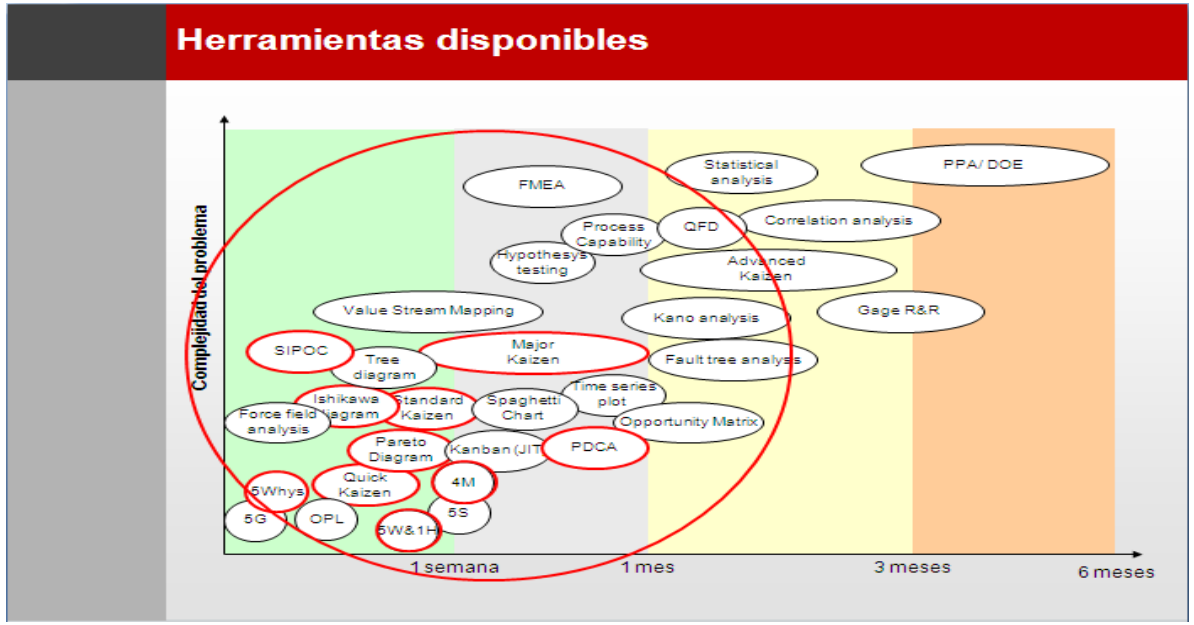
- ☺ Gemba
- ☺ 5W + 1H
- ☺ Spaghetti Chart
- ☺ Lead Time

- Herramientas para la búsqueda de la Causa Raíz

- ☺ 5 Why
- ☺ Espina de Pescado (Diagrama de Causa-Efecto)

- Técnicas estructuradas de Solución de Problemas

- ☺ A3
- ☺ DMAIC, PDCA, Kaizen



Métodos de problem solving (según complejidad)

causas independientes ⟷ causas interrelacionadas

FENÓMENO DE PÉRDIDA	ESPORÁDICO	TÉCNICO ESPORÁDICO	COMPLEJO ESPORÁDICO	COMPLEJO CRÓNICO	MUY COMPLEJO CRÓNICO
TÉCNICA DE PROBLEM SOLVING	BUEN SENTIDO EXPERIENCIA BÁSICA	BUEN SENTIDO+LÓGICA EXPERIENCIA AVANZADA	QUICK KAIZEN TEAM WORKING	MAJOR KAIZEN	ADVANCED KAIZEN
NIVEL DE HABILIDAD NECESARIO PARA RESOLVER EL TEMA	 Miembro Del Grupo	 Miembro del Grupo + Experto del Grupo	 Miembro del Grupo + Experto del Grupo + Jefe UTE	 Grupo de Trabajo + Facilitador	 Grupo de Trabajo + Especialista

Gestión Autónoma: TARJETA

Mantenimiento Profesional: 5G, EWO, 5 WHYS PDCA

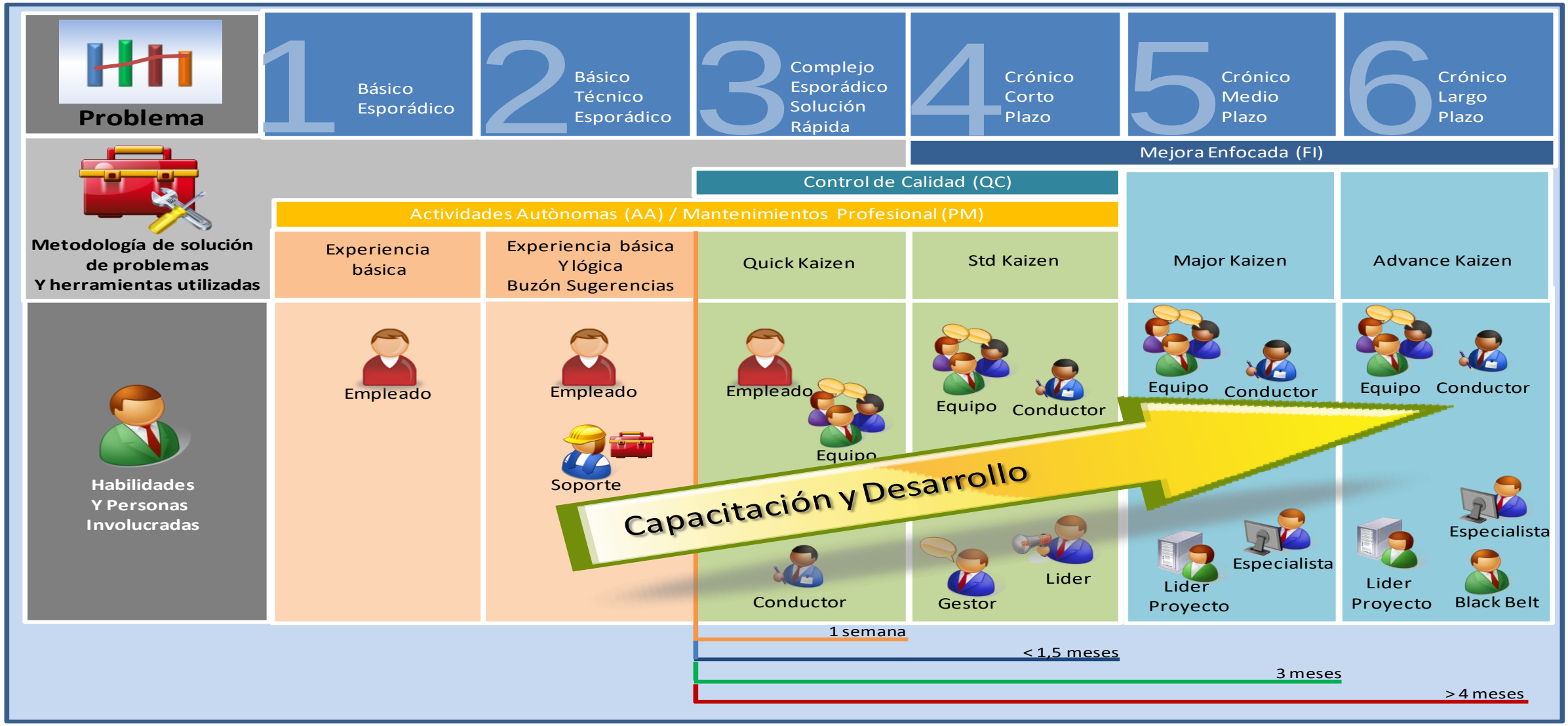
Mejoras Focalizadas: loop infinito, 6 SIGMA

Control de Calidad: PPA

Training & People Development

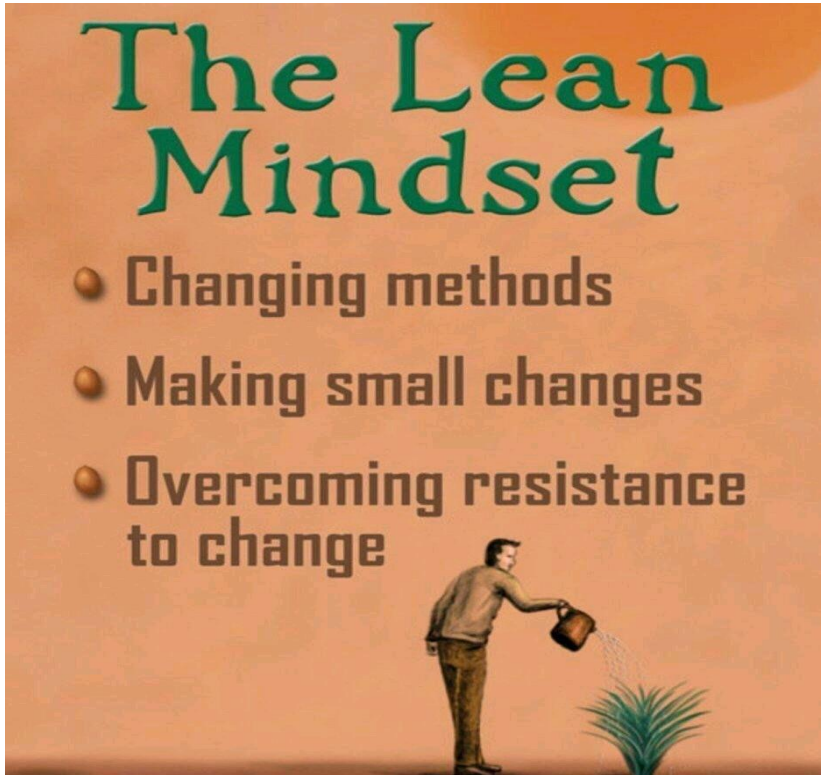
tiempo necesario

Métodos de problem solving (según complejidad)



Agregando valor en Ambulatorio

- Encuestas de atención y satisfacción
- Mayores canales de ingreso
- Ejes atención primaria y derivadores
- Implementación Triage Guardia Externa
- Medición y gestión oferta de turnos por servicio
- Mejora lead time de procesos ambulatorios totales
- Personal multifuncional

Sugerencias finales

- A problemas simples, soluciones simples = sentido común
- Identificar herramientas para descripción correcta de problemas/oportunidades, y herramientas de identificación de causas raíz
- **Lean Six Sigma** es para toda la organización
- **Calidad y Seguridad del paciente *siempre al centro***
- Reconocer Agentes de Cambio
- Promover liderazgo Lean