

Mejora de la gestión en hospitales



Desde mediados de abril, Ingeniería Industrial asesora a los hospitales Luis Calvo Mackenna (autogestionado) y San Borja Arriarán (en proceso de entrar a esa categoría) en la introducción de prácticas modernas de gestión, con el fin de que ambas instituciones utilicen sus recursos disponibles para atender a los pacientes en forma óptima. Además, existe una relación con la Clínica Alemana, la cual permitirá compartir experiencias con esta organización que se considera como una de las mejor manejadas del país.

Esta iniciativa es liderada por el Profesor Oscar Barros quien, junto a un profesional con experiencia en mejora de procesos en hospitales, dos consultores en TI y cuatro tesis del Magíster en Ingeniería de Negocios (MBE), realizan diseños y aplicaciones enfocadas en tres áreas: arquitectura de procesos, gestión de demanda y gestión de pabellones.

“Este proyecto tiene dos caras: hacer que los hospitales que ya son autogestionados cumplan con todo lo que el Ministerio de Salud les exige y que los que no están en esta categoría ingresen a ella”, explica Barros, jefe del proyecto.

En ello trabaja junto con los Doctores Osvaldo Artaza e Inti Peredo, Directores del Hospital Calvo Mackenna y San Borja Arriarán, respectivamente, y sus equipos con la aprobación del Ministro de Salud, Álvaro Erazo.

Sobre la base de un enfoque de procesos, probado con éxito en Chile y en el mundo, y contando con financiamiento MECESUP -adjudicado por el MBE-, el proyecto se propone definir explícitamente los procesos clave de un hospital (asignación de personal, camas y pabellones, entre otros), diseñar estos procesos introduciendo las mejores prácticas conocidas -considerando el uso de técnicas analíticas como Business Intelligence y modelos de optimización-, y establecer los apoyos computacionales utilizando tecnología de última generación, a la vez de incluir su integración con los sistemas ya existentes.

Se trata de una propuesta de apoyo que se desarrolla en paralelo a un proyecto de acompañamiento a los servicios de salud impulsado por el Ministerio de Salud, la cual está pensada en dos fases de implementación. La primera, proyectada para concluir a fines de este año, en la cual se quiere mostrar -por lo menos a nivel piloto- cómo debieran funcionar tanto la arquitectura de procesos como la gestión de demanda y la gestión de pabellones (lo que incluye mostrar los apoyos computacionales que se debieran tener a nivel de prototipos, de manera que esto se pueda visualizar en términos del impacto que tendría). Una segunda etapa, en tanto, consiste en escalar el proyecto con los recursos necesarios para implementar en forma integral las mejoras en el hospital seleccionado y eventualmente, si se dispone de financiamiento, extenderlo a otros hospitales.

Frentes de aplicación

En términos prácticos, en lo que respecta a la arquitectura de procesos, esta iniciativa permitirá enfrentar de manera ordenada el desarrollo del hospital, ya que no solo entregará un mapa sobre cómo funciona una institución de este tipo sino que, además, de cómo debiera hacerlo.

Un segundo ámbito de acción de este proyecto es el que se relaciona con la gestión de demanda, algo que a juicio de Barros es fundamental si se quiere tener éxito en cualquier negocio. Para ello indica que es importante conocer la proyección de esta demanda (por ejemplo, si crecerá o tendrá estacionalidades), así como también sus características, a partir de lo cual es posible analizar si se podrá satisfacer (incluidas las urgencias) y, en caso contrario, cómo se maneja para que se le dé una respuesta.

“Curiosamente, a diferencia de la experiencia internacional, esto no se hace mucho en Chile. En algunos proyectos del Magíster hemos probado que esto es factible”, señala el académico.

Por último, en el área de gestión de pabellones, Barros y su equipo de investigadores esperan definir de aquí a fin de año una nueva manera de programar este ítem (como primera medida). Esta situación contrasta con el actual modelo que contempla módulos fijos para diferentes tipos de operaciones “que es la manera más ineficiente de hacer cualquier programación, ya que como no se conoce la demanda se puede tener una sobre o suboferta para cada uno de estos módulos y, por lo tanto, no hay ninguna garantía de buen uso ni de buen servicio”, constata el Profesor Barros.

Esta nueva programación, agrega el investigador, requerirá el desarrollo de un método que seguramente terminará en algún tipo de modelo matemático; parecido a cómo se programan las cosas en otros contextos. En ese sentido, Barros explica que este proyecto no es muy diferente a otros problemas clásicos, como es la programación de recursos en operaciones en varios sectores, los cuales deben asignarse para cumplir con ciertas restricciones, tratando de utilizarlos de la mejor manera posible (en Ingeniería Industrial existe experiencia de aplicaciones de este tipo en operaciones forestales y mineras, calendario del fútbol y selección de alumnos para el MGPG, entre varios otros).

“La idea es que los pabellones se usen al máximo de su capacidad. Queremos probar que esto se puede hacer y para ello vamos a construir un software que permita ejecutarlo”, indica Barros.

Hasta aquí la puesta en práctica de este proyecto ha sido positiva, mostrándose que en el sector público se pueden hacer innovaciones que el sector privado todavía no adopta. Este es el caso del diseño de una arquitectura de procesos, en el contexto de una arquitectura empresarial, como una herramienta para dirigir el desarrollo de un hospital, tanto desde el punto de vista de procesos como su estructura organizacional, sistemas e infraestructura hospitalaria y TI, todo lo cual contribuye al mejor uso de los recursos en conjunto con un buen servicio a los pacientes.