

El centro médico Lahey Clinic logra en 30 días una importante mejora del porcentaje de intervenciones realizadas puntualmente



El centro médico Lahey Clinic, ubicado en Burlington y Peabody (Massachusetts, Estados Unidos), cuenta con un centro médico académico dotado de 328 camas y un centro de cirugía ambulatoria con 29 quirófanos cuya carga es de 20.000 casos quirúrgicos anuales. La clínica utiliza desde 2003 Picis OR Manager (parte de la familia CareSuite® de soluciones para las áreas de críticos) en todas sus instalaciones, con el propósito de automatizar el proceso de documentación de la programación quirúrgica, los historiales de casos, los listados de preferencias, el cálculo de costes y la elaboración de informes. Con los años, Lahey Clinic ha ido incorporando nuevos productos de Picis; así, instaló Extelligence y SmarTrack en 2004 y 2007 respectivamente y también ha establecido un proceso de colaboración con Picis para comprobar el funcionamiento real del nuevo Picis Perioperative Dashboard en 2008.

Breve perfil

Centro médico Lahey Clinic

Centro: Hospital académico multicentro con 29 quirófanos y 20.000 casos quirúrgicos al año

Desafío: Encontrar nuevos modos de afrontar problemas del funcionamiento diario, como los retrasos en los primeros casos, la planificación anticipada de la jornada del personal y la mejora de la comunicación entre los miembros del equipo perioperatorio

Iniciativas emprendidas:

- Mejora del rendimiento con la aplicación de una metodología *Lean* de mejora de procesos
- Ajuste de las horas programadas del personal/paciente
- Adopción de un enfoque multidisciplinar

Soluciones de Picis implantadas:

OR Manager, SmarTrack®, Picis Perioperative Dashboard y Extelligence®

Resultados:

- Mejora del porcentaje de primeros casos ejecutados puntualmente, de un 45-50% a un 80-85%
- Reducción en un 60% de las llamadas telefónicas a la sala de espera de los familiares
- Reducción del tiempo de espera de los pacientes
- Mejora de la motivación del personal



► Implementación de un cuadro de mando para mejorar la eficiencia perioperatoria

Los quirófanos son una de las principales fuentes de ingresos y costes de un hospital, lo que subraya la necesidad de realizar un uso eficiente de los recursos y el personal clínico. No obstante, los centros sanitarios se ven obligados a mantener una elevada tasa de utilización de los quirófanos como consecuencia de la falta de previsión del entorno perioperatorio y el flujo de pacientes. Los quirófanos experimentan cada día problemas de logística derivados de retrasos en el inicio de los casos, demoras, adiciones de casos, cancelaciones y otros imprevistos. Estas situaciones hacen muy difícil compaginar los horarios de médicos y pacientes con los quirófanos y recursos disponibles, lo que impacta negativamente en la productividad, la satisfacción del personal clínico y del paciente y los resultados financieros del hospital. Como muchos otros centros médicos, Lahey Clinic también se ve afectado por estos problemas, especialmente por los retrasos en los primeros casos.

Las consecuencias de los retrasos en los primeros casos son cuantiosas, con un coste promedio de 13 \$ y una pérdida de ingresos de 25 \$ por cada minuto de retraso en un quirófano. Pero existen otro tipo de repercusiones como, por ejemplo:

- Costes derivados de las horas extras del personal de quirófano, unidad de cuidados postanestésicos (URPA), administración, limpieza y personal auxiliar
- Retrasos en la gestión de las camas de la unidad de cirugía ambulatoria, que empiezan siendo para preanestesia y acaban como camas de la URPA
- Descontento de los pacientes, los familiares y el personal clínico

Seguimiento proactivo de los pacientes

En 2007, Lahey Clinic empezó a usar SmarTrack, una herramienta interactiva diseñada para agilizar y simplificar el seguimiento de los pacientes quirúrgicos durante el proceso perioperatorio. El sistema permite controlar los cuatro hitos más importantes del proceso preanestésico (paciente ingresado, paciente en camilla, paciente a quirófano y paciente en quirófano) a fin de obtener una mejor información del estado del paciente a lo largo del proceso perioperatorio. Anteriormente, el personal de enfermería

de preanestesia tenía que dirigirse al área de espera de pacientes cada 20 minutos para trasladar a los pacientes a la unidad. Gracias a SmarTrack, el personal de enfermería es informado inmediatamente cuando se hace efectivo el ingreso del paciente y puede ir a recogerlo al área de espera. La implementación de SmarTrack en el hospital se ha traducido en una mejora del tiempo de espera de los pacientes programados para cirugía y en una reducción del 60 por ciento en las llamadas de teléfono a la sala de espera para familiares (unas 50 llamadas diarias).

“El Picis Perioperative Dashboard me ayuda a realizar un seguimiento del flujo de pacientes y supervisar las iniciativas de mejora del proceso conforme van surgiendo. Incluye informes interactivos de los distintos módulos e indicadores intuitivos que plasman visualmente mediante gráficos el estado actual de los quirófanos. Las lecturas de rendimiento concisas me permiten detectar y solucionar los problemas al instante”.

Deborah A. Zarrella, Enfermera Titulada, Máster en Ciencias de la Enfermería, jefa adjunta del servicio de cirugía del centro médico Lahey Clinic

Fin de los retrasos en los primeros casos

Hasta abril de 2008, Lahey Clinic también utilizaba SmarTrack para recopilar información sobre los retrasos en los primeros casos; para hacerlo se examinaban en las pantallas SmarTrack el estado de las reservas, especificado por color, para comparar la hora de inicio programada con la “hora de entrada del paciente en quirófano”. Como esta información no siempre podía identificarse fácilmente se optó por generar un informe de Crystal Reports™ sobre los retrasos de las primeras intervenciones. Sin embargo, el informe solía publicarse 48 horas después de producirse el retraso porque requería que los casos estuvieran cerrados y finalizados.

A principios de 2008 se creó un equipo para la evaluación de los cuidados perioperatorios como parte de una iniciativa global para mejorar el proceso. Tomando como base el pensamiento *A3 thinking* (un método *Lean* para la mejora de los procesos productivos basado en el método científico de resolución de problemas), se creó un equipo intradepartamental encargado de identificar los problemas y llegar a posibles soluciones mediante puesta en común. El equipo perioperatorio optó por centrarse directamente en los retrasos en los primeros casos.

A finales de marzo de 2008, Lahey Clinic instaló el Picis Perioperative Dashboard, un sistema para la monitorización de la actividad en una pantalla de fácil visualización que trabaja con datos procedentes de OR Manager y SmarTrack.

Con anterioridad a la iniciativa de mejora del proceso y la implementación del Picis Perioperative Dashboard, el porcentaje de inicio puntual de primeros casos oscilaba entre un 40 y un 45%. Mediante este cuadro de mando, que incluye marcadores intuitivos y siempre actualizados, se disponen de los indicadores clave para los quirófanos, como el tiempo de los casos y de rotación. Ahora, los retrasos en

- ▶ los primeros casos se muestran inmediatamente al especificar en el historial del caso la “hora de entrada del paciente en quirófano”. Así, el equipo directivo de cirugía de Lahey Clinic puede identificar con exactitud los motivos de los retrasos. Los datos relativos a la monitorización de la actividad empresarial en tiempo real son de mucha más utilidad en los “inicios puntuales” y en otros cálculos del rendimiento en comparación con los datos obtenidos horas o días después.

Tras la implementación del Picis Perioperative Dashboard y diversos cambios en el proceso, Lahey Clinic ha aumentado el porcentaje de primeros casos ejecutados puntualmente a un 80-85 por ciento, algo que, en un centro con 29 quirófanos, tiene un enorme impacto en los resultados financieros y la eficiencia del hospital.

Planificación anticipada de la jornada del personal

El uso de indicadores para los conceptos “cierre previsto de quirófano”, “rotación de quirófano” y “utilización prevista de quirófano” permite al equipo de gestión de Lahey Clinic prever, planificar y movilizar al personal durante la jornada de forma más eficaz para que todo se desarrolle de manera adecuada. La jefa de enfermería auxiliar emplea los indicadores del cuadro de mando a menudo para satisfacer las necesidades del personal clínico a las 15:00 o a las 17:00, según los indicadores de previsión de cierre. Así, gracias a la información del cuadro de mando, se puede enviar más personal a los quirófanos en rotación y, asimismo, identificar fácilmente y de inmediato los quiró-

fanos que precisan más ayuda. Además, la supervisora de enfermería y el coordinador de programaciones pueden realizar previsiones hasta con tres semanas de antelación y ajustar el volumen de personal en función del indicador de “utilización prevista de quirófano”, que destaca los días de mayor ocupación. El cuadro de mandos ha hecho posible que el centro médico alcance los objetivos de disponer de personal a tiempo, reduzca la frustración y mejore la motivación de los empleados, lo que ha tenido una excelente acogida entre el equipo directivo del hospital y de enfermería.

Trabajo en equipo

“El Picis Perioperative Dashboard nos aporta más información y, como consecuencia, mayor responsabilidad”, apunta Janet Burke, jefa de sistemas de quirófano. “Hemos adoptado una perspectiva de equipo para implementar el sistema. La finalidad del cuadro de mando no es penalizar a nadie, sino todo lo contrario; pretendemos utilizarlo como herramienta para mejorar el proceso entre todos. También nos permite destacar la buena labor del personal clínico. Por ejemplo, cuando un miembro del personal clínico consigue que cuatro de cinco casos empiecen puntualmente o cuando alguien del personal no experimenta retrasos de primeros casos, recibe las felicitaciones del equipo de gestión quirúrgica”. Ahora, los cirujanos cumplen el horario y

los equipos quirúrgicos informan proactivamente a la enfermera jefe de cualquier problema de equipo. “Es todo un avance cultural para nosotros”. ■

“El Picis Perioperative Dashboard mejora el rendimiento y aumenta la eficiencia. Los indicadores de cambio proporcionan información inmediata sobre variaciones en el inicio de los primeros casos, los tiempos de rotación y la hora de cierre prevista de los quirófanos. Asimismo, algunos de estos indicadores ayudan al equipo directivo en las tareas de movilización del personal y la gestión de las horas extras”.

*Patrice M. Osgood, Enfermera Titulada,
Licenciatura en Enfermería,
Postgrado en Enfermería quirúrgica,
enfermera jefe de quirófano del centro
médico Lahey Clinic*

Para más información visite www.picis.es o llame al 93 254 1010.