

¿Agregar valor? ¿Valor público?

Muchas veces los pacientes deben “luchar” para conseguir atención

<https://www.youtube.com/watch?v=b1K31w05eW4>

¿Cuántas veces hemos tenido que reprocesar las órdenes médicas o solicitudes de exámenes porque han sido mal emitidas?

¿Cuánto Inventario tenemos acumulado en nuestras bodegas con más de 2 años sin movimiento? ¿Medicamentos, Insumos?

¿Cuánto trabajo acumulado tenemos en nuestros escritorios esperando ser resuelto?

¿Cuánto hacemos esperar al paciente antes de atenderlo o entregarle una respuesta? ¿Cuánto demoramos en Urgencia?

¿Cuánto tiempo perdemos tan solo “esperando” una respuesta?

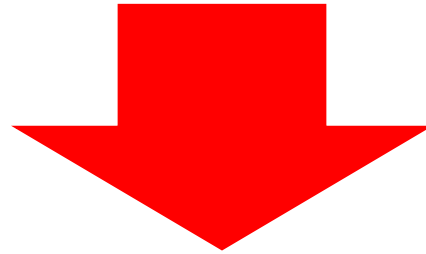
**¿CUÁNTO LE CUESTA ESTA
DEFICIENCIA AL SERVICIO?**

**¿CUÁNTO LE IMPACTA ESTO
AL PACIENTE?**

**¿CUÁNTO LE IMPACTA ESTO
A NUESTRO PERSONAL?**

LEAN Management...?

Es un conjunto de principios, conceptos y técnicas que permiten crear un eficiente sistema a fin de reducir el tiempo entre la colocación del pedido y la entrega del producto o servicio, a través de la eliminación del desperdicio, permitiendo el flujo continuo del producto o servicio.



Agregar valor!!

¿Qué es valor?

- El cliente está dispuesto a “pagar” por la actividad.
- La actividad es transformadora, acercando el producto/servicio a lo que el cliente quiere.
 - O la actividad reduce el riesgo y/o la incertidumbre en el producto o proceso.
- La actividad se realiza bien la primera vez.
 - O se planifican y controlan iteraciones o experimentos.

Desperdicios o “mudas”



Sobreproducción



Transporte



Inventario



Espera



Sobreprocesado



Defectos



Mover



Talento

Gestión de los desperdicios

Actividad de valor agregado

- Transforma al paciente, material, información, decisiones o riesgos.
- Y el cliente lo quiere (o lo haría si lo entendieran...)
- Y se hace correctamente la primera vez (o lo más correcto posible ...)



Actividad “necesaria” o “habilitadora”

- No se crea ningún valor, pero no se puede eliminar según el estado actual de la tecnología, política o pensamiento.
- Coordinación de equipos, informes corporativos, registros requeridos ...



Actividad sin valor agregado (DESECHOS)

- Consume recursos, pero no crea valor para el cliente.
- Desperdicio puro: si se elimina esta actividad, ¿puede continuar el proceso?
- En espera, Inventario, Movimiento, Procesamiento excesivo / defectuoso...



Los 5 fundamentos del pensamiento LEAN

- Especificar el **VALOR**: El valor lo define el cliente en términos de productos y servicios específicos.
- Identificar el **FLUJO DE VALOR**: Hacer un mapa de todas las acciones, procesos y funciones vinculadas de inicio a fin, necesarias para transformar los insumos en productos para identificar y eliminar desechos.
- Hacer que el valor **FLUYA** en forma continua: Después de haber eliminado los desechos, hacer que fluyan los demás pasos que creen valor.
- Permitir que el cliente haga **PULL** del Valor: El “pull” del cliente se transmite hasta el proveedor del último nivel, lo que permite la producción Justo a tiempo.
- Buscar la **PERFECCION**: Buscar un proceso continuo de mejoramiento hacia la perfección.

Filosofía a largo plazo

- Principio 1: Basa sus decisiones de gestión en una filosofía a largo plazo

El proceso correcto producirá los resultados correctos

- Principio 2: Crea procesos en flujo continuo para detectar problemas
- Principio 3: Utiliza sistemas *pull* para evitar producir en exceso (*Kanban*)
- Principio 4: Nivelas la carga de trabajo (*heijunka*)
- Principio 5: Para cuando aparezca un problema de calidad y soluciona los problemas detectados
- Principio 6: Estandariza para la mejora continua
- Principio 7: Utiliza el control visual de modo que no se oculten los problemas
- Principio 8: Utiliza solo tecnología fiable y absolutamente probada

Añade valor a la organización mediante el desarrollo de su personal y de sus socios

- Principio 9: Promueve líderes que comprendan perfectamente el trabajo, vivan la filosofía y la enseñen a otros.
- Principio 10: Desarrolla personas y equipos excepcionales que sigan la filosofía de su empresa
- Principio 11: Respeta tu red extendida de socios y proveedores, y ayúdalos a mejorar

La resolución continua de los problemas fundamentales impulsa el aprendizaje organizativo

- Principio 12: Vaya a verla por sí mismo para comprender a fondo la situación (*genchi genbutsu*)
- Principio 13: Toma decisiones por consenso lentamente, considerando todas las opciones, e impleméntelas rápidamente (*nemawashi*).
- Principio 14: Conviértete en una organización que aprende mediante la reflexión constante (*hansei*) y la mejora continua (*kaizen*).

THE TOYOTA WAY

"Toyota is as much a state of mind as it is a car company."

—USA TODAY

THE
COMPANY THAT
INVENTED LEAN
PRODUCTION



14 MANAGEMENT PRINCIPLES

FROM THE WORLD'S GREATEST MANUFACTURER

JEFFREY K. LIKER

Desperdicios en Salud

“20-30% del gasto sanitario es un desperdicio” *

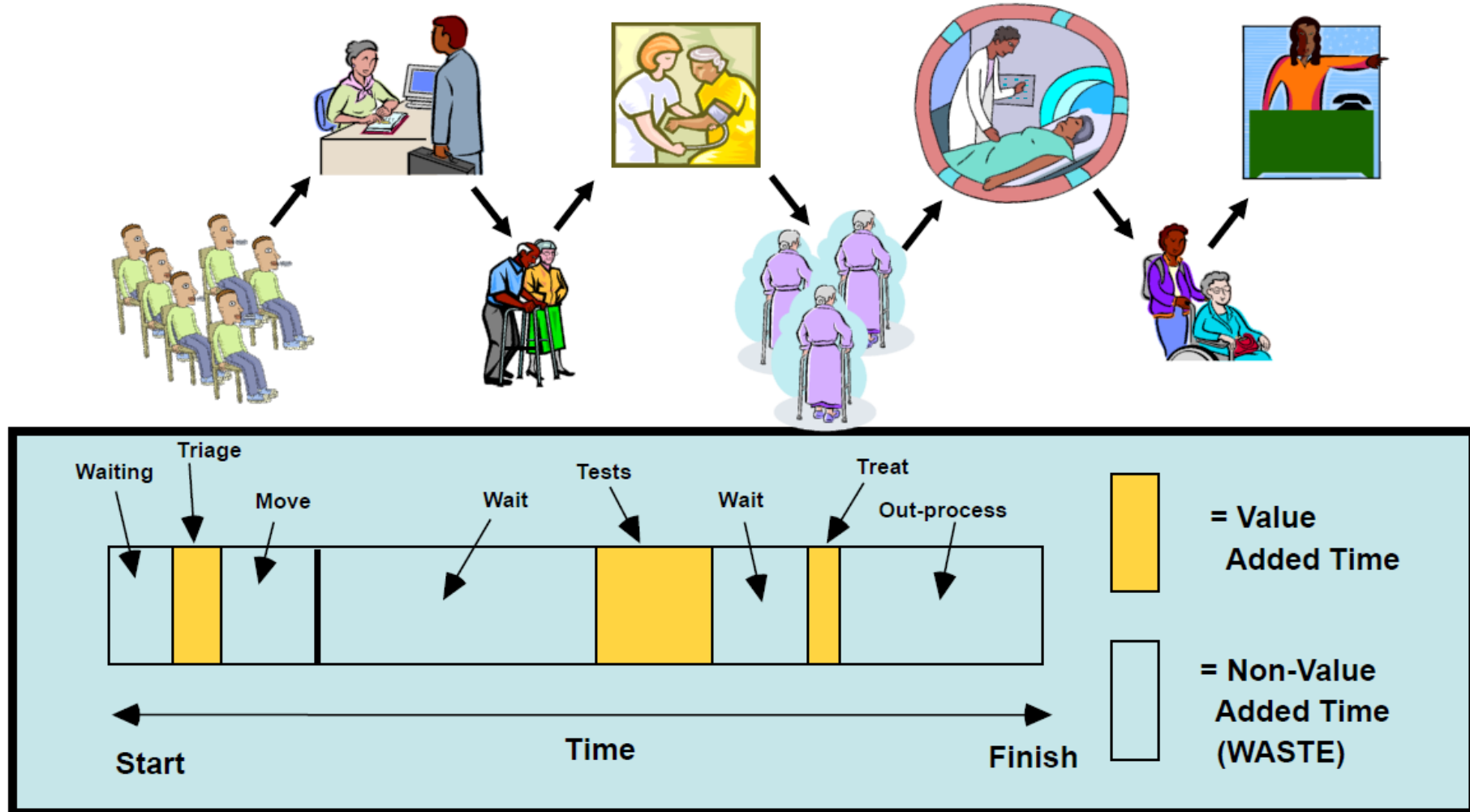
- Tratamiento excesivo de los pacientes
- Falta de coordinación de la atención
- Complejidad administrativa
- Reglas onerosas
- Fraude

Solo el 31-34% del tiempo de la enfermera pasó con pacientes **

*Donald Berwick, former administrator of the Centers for Medicare and Medicaid Services, former President, Institute for Healthcare Improvement

**Data collected from multiple sources by Mark Graban

Gran parte de los pacientes pasan esperando



80% o más del tiempo gastado en un proceso de cuidado de la salud es un “desperdicio”

Process

Write Orders	Clerk writes req	Req Tubed	Assesioned	Print Labels	Sorting	Checking	Travel	Checks Book	To Room	Get Supplies	Wait	Check ID	Samples	Label	To Basket	Runners	Test	Post	Read	Wait	Treat	
5	20	10	5	5	5	5	10	5	5	5	10	5	5	5	10	10	10	15	5	20	5	180

Sorted

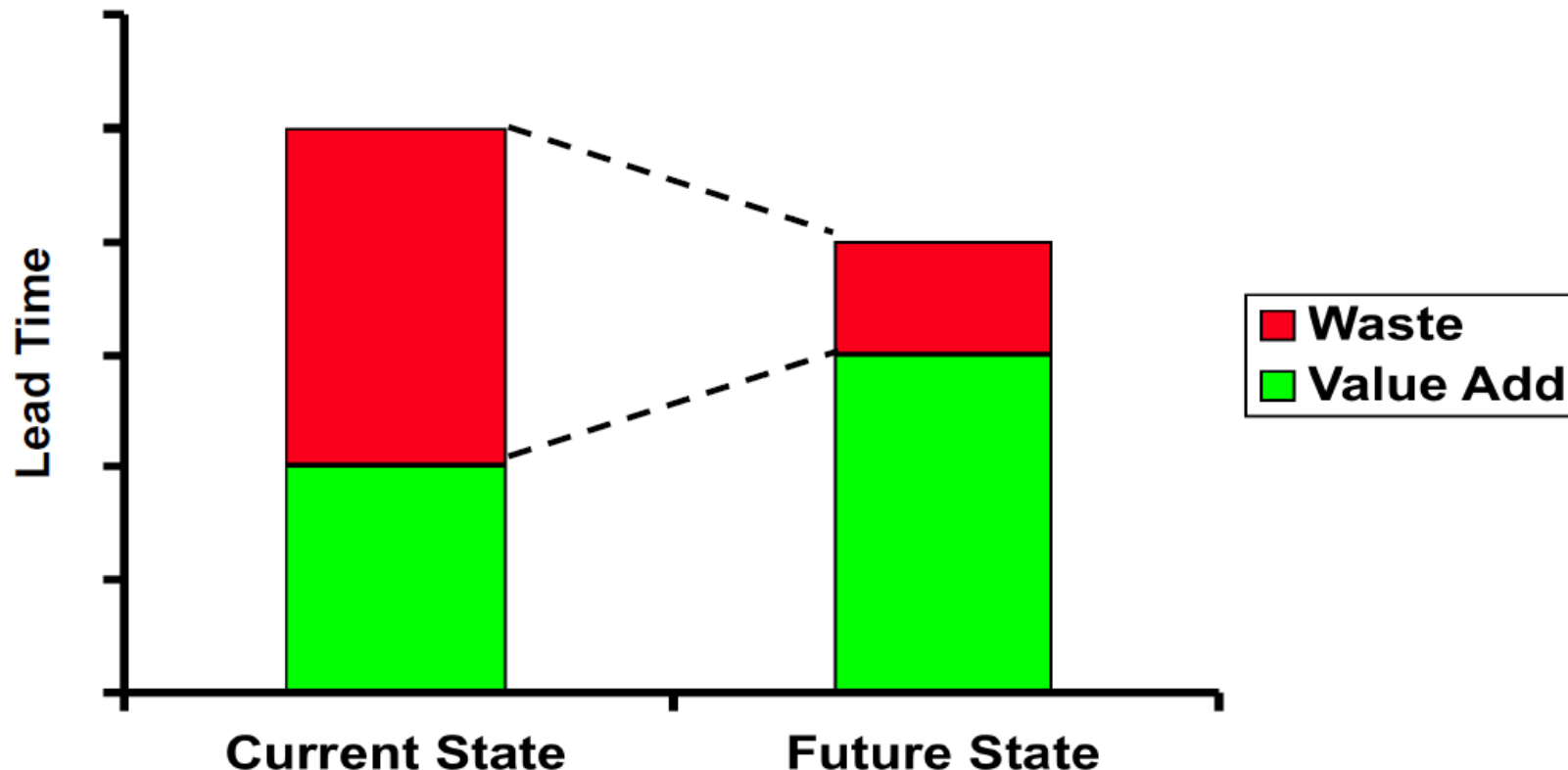
Clerk writes req	Req Tubed	Assesioned	Print Labels	Sorting	Checking	Travel	Checks Book	To Room	Get Supplies	Wait	Check ID	Label	To Basket	Runners	Post	Wait	Write Orders	Samples	Test	Read	Treat	
20	10	5	5	5	5	10	5	5	5	10	5	5	10	10	15	20	5	5	10	5	5	180

Source: University of Iowa Hospitals and Clinics

Less than 20% Value Added

LEAN se enfoca en reducir los desperdicios

Aumentar el % trabajo de valor agregado y reducir los desechos al aumentar el rendimiento, reducir los costos y mejorar la calidad



Sector público: Un sistema complejo

1. Poseen un gran número de elementos y, si se trata de una gran cantidad de nodos, es difícil predecir el comportamiento
2. Existe interacción entre estos elementos
3. Interacciones no son uno a uno sino que múltiples
4. Las interacciones son no-lineales
5. Se trata de interacciones de corto alcance
6. Existe retroalimentación entre las partes involucradas (*recurrencia*)
7. Existe interacción con el entorno. Las organizaciones se desenvuelven en un marco de instituciones formales e informales
8. Operan en condiciones lejanas al equilibrio. Si hay estabilidad, se trata de estabilidad dinámica (puede cambiar esta condición)
9. Evolucionan en el tiempo y por ende tienen historia (North, 1990)
10. Cada elemento es en general ignorante del funcionamiento de los otros y responde a estímulos de su entorno cercano
11. Existen irreversibilidades
12. Existen agrupaciones en *clusters*
13. Diversidad y resiliencia. Se requiere adaptación
14. *Self-similarity & scaling*

En sistemas complejos, tiene relevancia...

Muri - Sobrecarga de personas o del equipo

Mura - Desigualdad o inestabilidad en operaciones o salidas

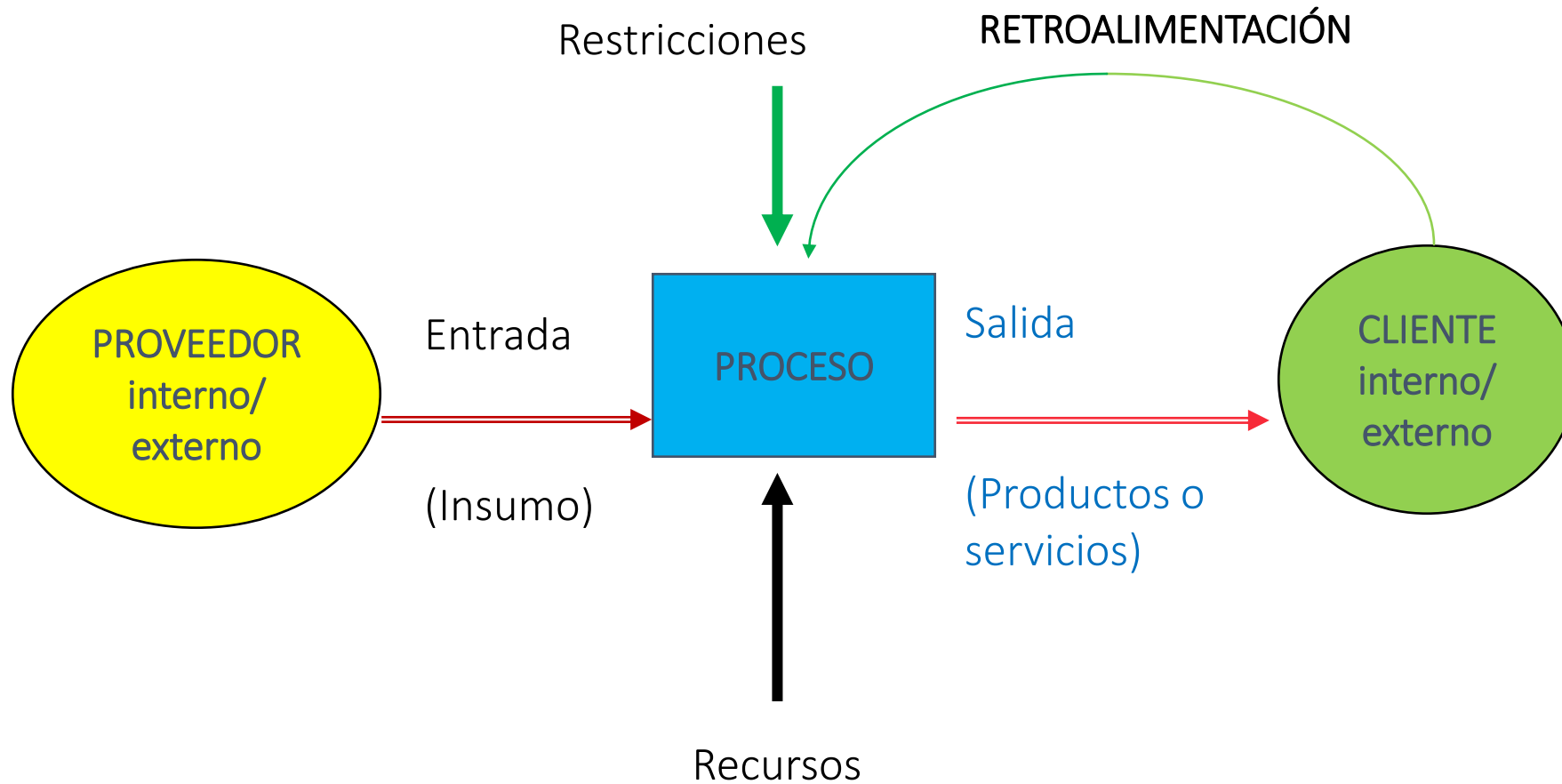
- Pequeños proyectos pueden generar una dramática mejora
- La reducción de la complejidad y variación a través del flujo de valor proporciona ganancias significativas en el rendimiento general

¿Qué valoran los ciudadanos?

Como regla general, las cosas claves que los ciudadanos tienden a dar valor se ubican en la esfera de los **resultados, servicio y confianza** (Kelly & Muers 2003).

¿Qué es un proceso?

¿Qué es un proceso?



“No puedes mejorar un proceso hasta que no tengas un proceso”

Taiichi Ohno

Tiempo dedicado...

¿Por qué mejorar procesos?

Análisis estratégico



Operación y
actividades habituales



Emergencias y
problemas



Algunas herramientas LEAN

- Gestión visual
- 5 S
- 3 P
- Informe 3 A
- Visual Stream Mapping (VSM)
- SMED
- Tiempo de ciclo
- Takt Time
- Lead Time
- Shojinka

Señales de alarma para mejorar un proceso

- Complejidad, excepciones, casos especiales.
- Alto intercambio de información, captura (recaptura) de datos y redundancia de datos.
- Fallas de coordinación o costos de coordinación.
- Inconsistencia hacia el exterior.
- Baja utilización de recursos.
- Controles cerrados y caros.
- Personal con alta carga de trabajo y pocos resultados.

Tips

- Comience por un proyecto Piloto, reduciendo el riesgo.
- Conozca la Cultura de la organización.
- Cuento con el apoyo básico de la alta gerencia.
- Su primer objetivo debe ser ganar credibilidad.
- Es tan importante lo racional como lo emocional y el sentido.
- Cuando se comparan con los resultados del Piloto: hágalos comparables.
- Las personas no se equivocan, se equivocan las cosas.
- No Cae en la trampa del Desafío...!!!!
- Cada caso es distinto. Defina el suyo y constrúyalo...!!!!

Equivóquese rápido y barato



A promotional image for the TV show 'New Amsterdam'. It features Dr. Noah Peltzman, played by Jason George, in the foreground. He is wearing a white lab coat over blue scrubs, with a stethoscope around his neck. He has a concerned expression and his right arm is extended. The background is a busy hospital corridor with other medical staff and patients, slightly blurred to emphasize the main character.

NEW AMSTERDAM





Caso Clínica Virginia Mason

Caso Virginia Mason

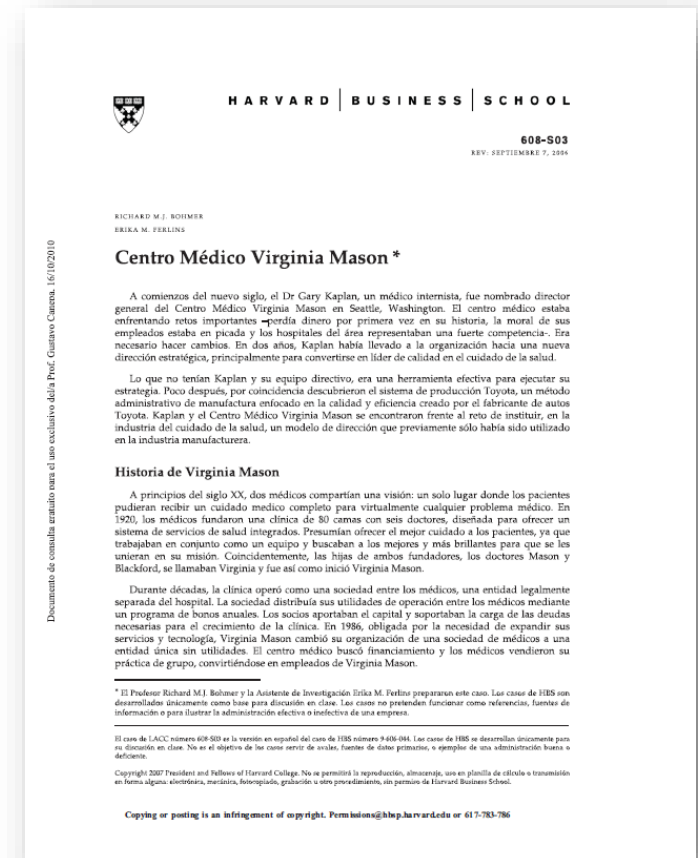
- 1920 Se crea el centro medico Virginia Mason que ofrecía mejor cuidados a los pacientes de Seattle.
- La clínica operaba como una sociedad entre médicos.
- En 1986 cambia de una sociedad de médicos a una entidad única sin utilidades por la necesidad de expandir servicios y tecnologías. (Medicos se convierten en empleados).
- 1998-1999 crisis económica del centro medico, moral de los empleados baja y competencia alta; entonces se comienza a recortar gastos.
- 2000 se elige nuevo sucesor de la presidencia (Kaplan); generando nuevos cambios.

Motivos del cambio

1. Crisis económica del centro
2. Moral de los funcionarios baja
3. Alto nivel de competencia

Caso Virginia Mason

- “Ni una pequeña tasa de defectos es aceptable, estamos hablando de la vida de los pacientes”
- Sin despidos
- Mapeo del flujo de valor
- “Entender el trabajo es crítico”
- “Si no entiendes los pasos, no puedes ver las pérdidas, las oportunidades, no puedes ver los defectos”
- Talleres rápidos de mejora (RPIW)



¿Cómo lo hicieron?

1

Cambio de Paradigma: Se convierten hacia una cultura de calidad mediante el enfoque al paciente, el trabajo en igualdad y la adaptación al cambio.

2

Diseño de un Plan Estratégico el cual se propone especialmente poner al cliente primero, enfocado en la calidad, seguridad y el compromiso.

3

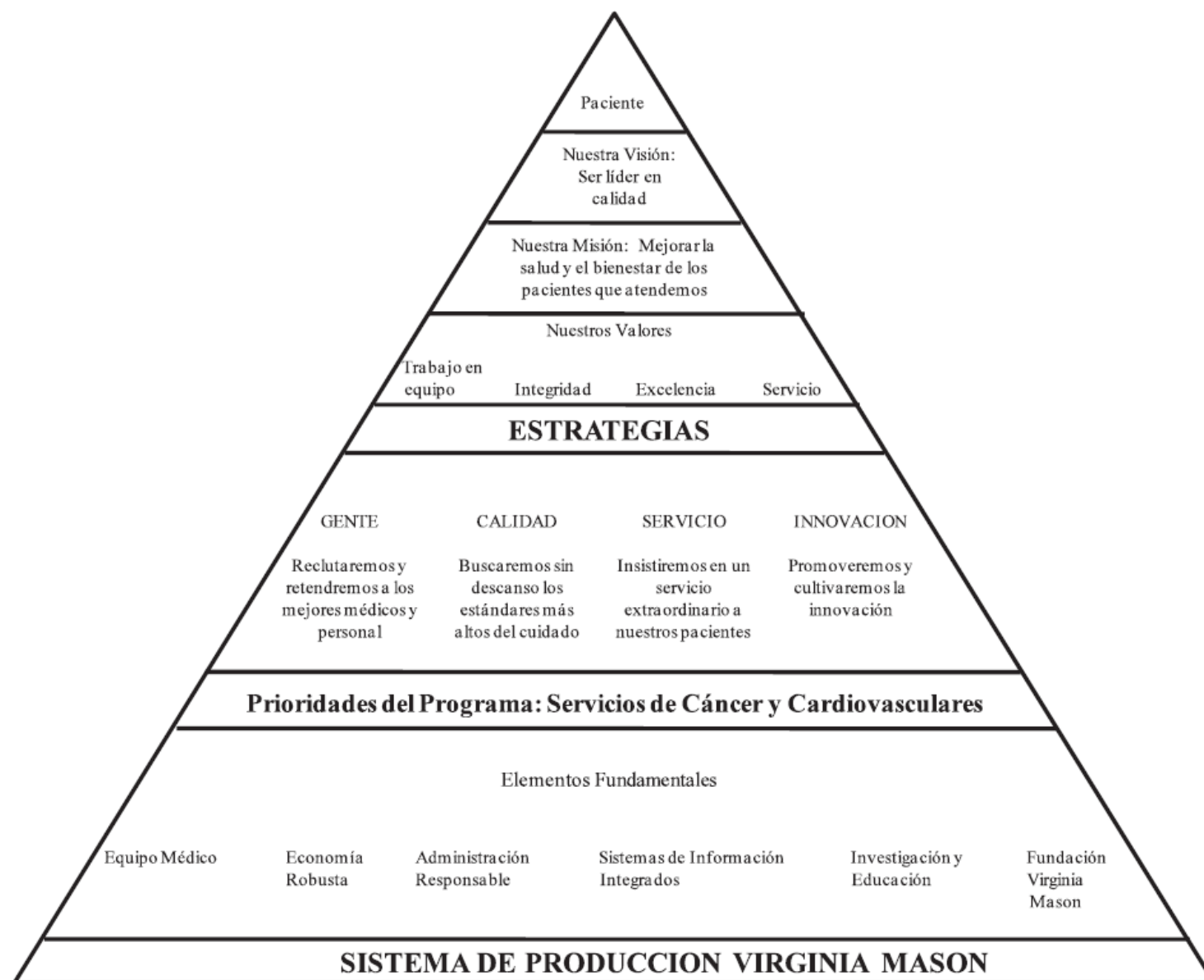
Definición del **Sistema de Producción Toyota (TPS)** como sistema de gestión para el Centro Médico.

¿Cómo lo hicieron?

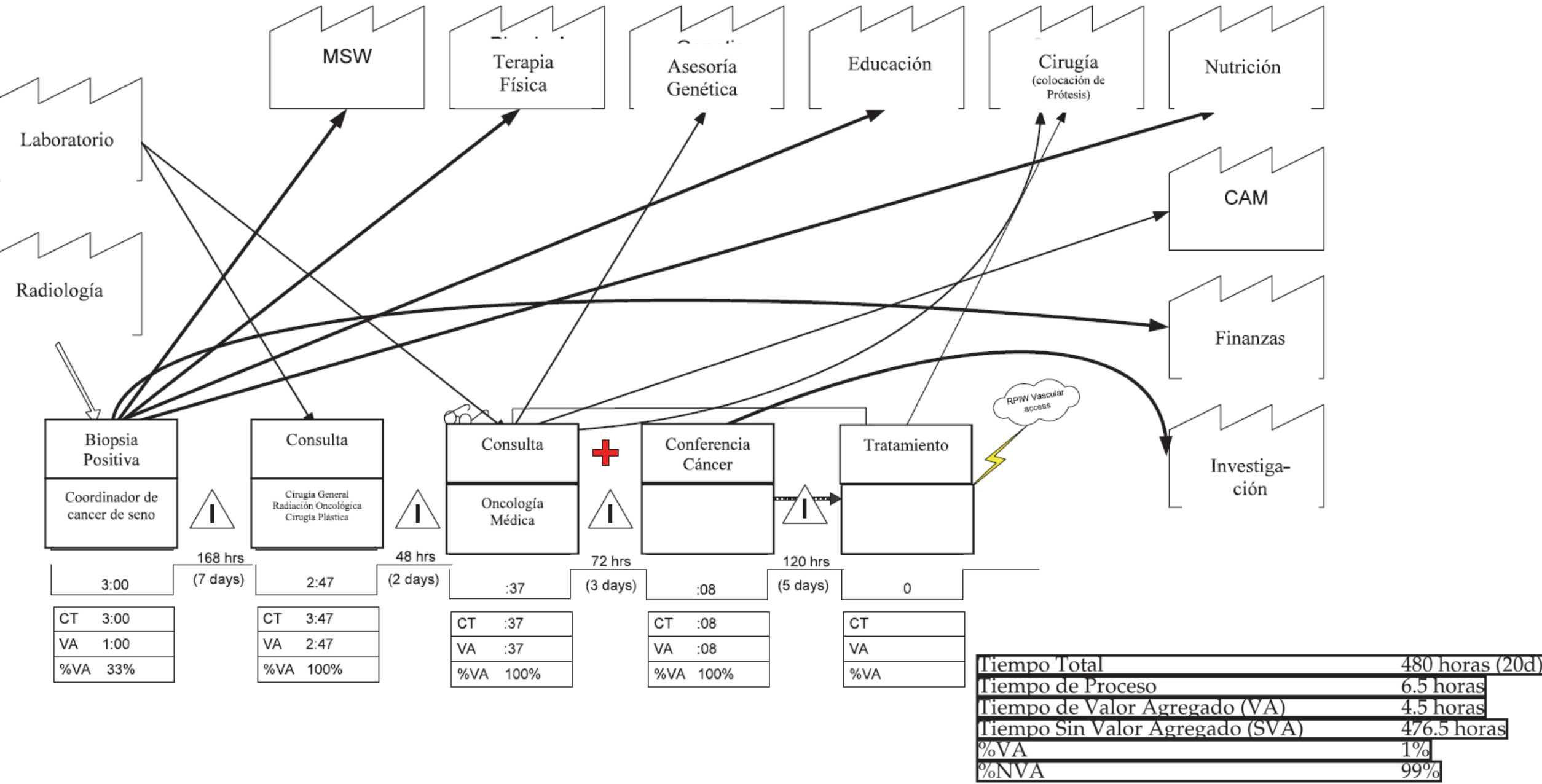
- **MAPEO DE FLUJO (RPIW);** Diagrama de Flujo con indicadores.
- **5 S;** Sistema visual para organizar el lugar de trabajo.
- **3 P;** Estrategia de mejora utilizada radicalmente para rediseñar el espacio de acuerdo al flujo (Producción - Preparación y proceso).
- **AHORRO DIARIO;** Cambiar de manera creativa la forma de hacer trabajo para reducir las perdidas y añadir valor a los pacientes.
- **SISTEMA DE ALERTAS PARA SEGURIDAD DE LOS PACIENTES (PSA);** Corregir un error en el momento en que ocurra, ejemplo: Botón de acción.
- **MEJORES PRACTICAS;** Basadas en evidencia, fueron descubiertas a través de un experimentación científica.

Resultados

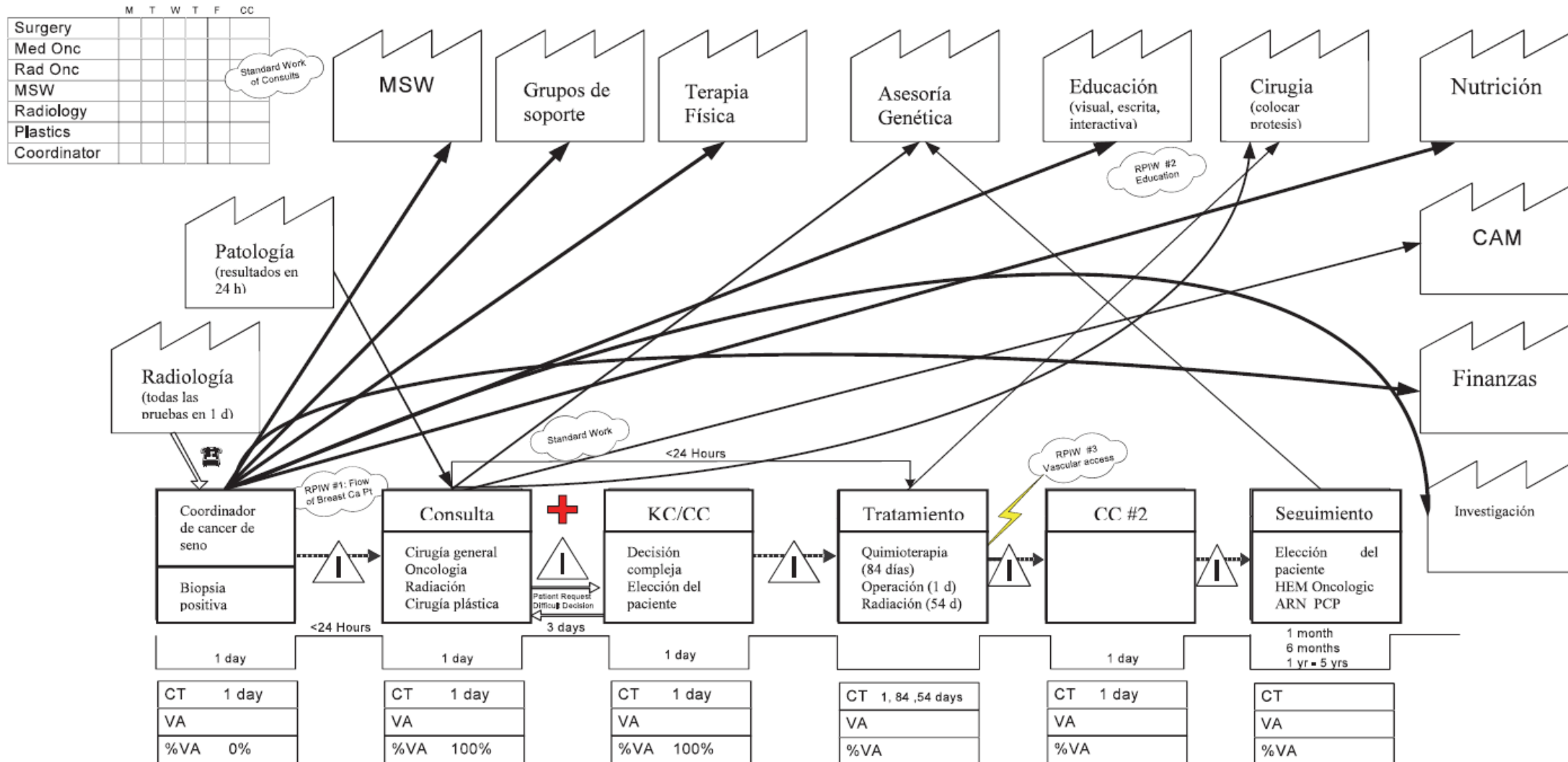
- Reducción **distancia** peatonal 38% o 55Km.
- Reducción de **inventario** a un 50%.
- Reducción **Tiempo de Espera** dentro del centro en 708 días (53%).
- Mejora en la **Productividad** en 44% equivalente a 77 empleados a tiempo completo.
- Ahorro en **US\$** 15.000.000 productivo de las 3P.
- Reducción **mt2 utilizados** en 24%.
- Aumento de **visitas diarias** de pacientes 120 a 188.
- Reducción **traslado de pacientes** por visita de 487 a 115 mts.
- Reducción **tiempo de espera** farmacia de 2 hrs a 20 minutos.
- Tiempo **entrega resultado** laboratorio de 20 min. A 1 min.



Estado Actual del Mapa de Flujo de Valor del Cáncer de Mama



Estado Futuro del Mapa de Flujo de Valor del Cáncer de Mama



Tiempo Total	201 días
Tiempo de Proceso	144 días
Tiempo de Valor Agregado (VA)	143 días
Tiempo Sin Valor Agregado (SVA)	58 días
%VA	70%
%NVA	30%

L M M J V S L M M J V S

	9/10	10/10	11/10	12/10	13/10	14/10	16/10	17/10	18/10	19/10	20/10	7/10
DIGESTIVO	/											
COLOPROCTO	/											
ONCOLOGIA	/											
VASCULAR	/											
TRAUMATOLOGIA	/											
OTORRINO	/											
OFTALMOLOGIA	/											
PEDIATRIA	/											
UROLOGIA	/											

Maribel A -
Ximena A -
Alejandro R -
Beatriz O -
Catalina -
Thore S -
Candy C -
Margot M -

FAV
Urg < 24 hrs Resc. FAV
Alta < 1 sem Cateter transitorio
Normal (1-2 sem) cat tunelizado disfunt
Baja (2-4 sem) Cat tunelizado normal

Urgente < 10 días
Alta > 10 - 30 días
Normal > 30 - 90 días
Baja > 91 - 180 días

Tablero Kanban