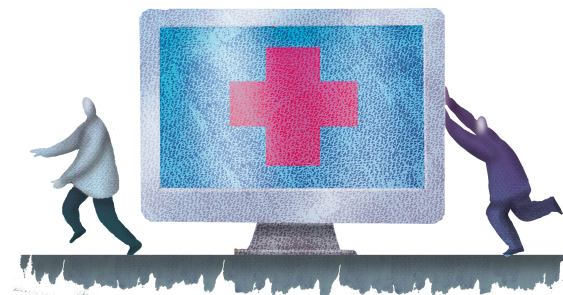


## Cómo potenciar la administración de hospitales

En un ambiente altamente competitivo y de grandes cambios, los hospitales buscan proveer cuidados de calidad a un costo razonable. En esa tarea encuentran un gran aliado en un inteligente manejo de la información a través de los Indicadores Claves de Desempeño (KPI).

Volúmenes de pacientes que cambian constantemente, costos de suministros fluctuantes, rigurosas exigencias gubernamentales y requisitos de calidad, necesidad de utilizar activos y disminuciones de personal: los ejecutivos de los hospitales deben realizar la compleja tarea de mantenerse al ritmo de las dinámicas del ambiente de la salud. Y para tomar decisiones informadas que ayuden al hospital a conservar una ventaja competitiva, los directores de operaciones necesitan que toda información relevante esté a su disposición en tiempo real.



Contar con bloques de información dispares provenientes de varios departamentos de una misma institución es seguramente el mayor obstáculo en la recolección de información relevante. En tanto las fusiones y adquisiciones contribuyen a la diversidad de aplicaciones y fuentes de datos en sistemas de información hospitalaria (SIH), impidiendo obtener una “versión única de la verdad” sobre el desempeño del hospital.

Actualmente se necesita una solución de tecnologías de la información y comunicación (TICs) que pueda obtener datos de fuentes de información dispares y presentarla de manera intuitiva a un director de operaciones. Y en tiempo real. En este documento, la consultora global Infosys presente en todo el mundo, plantea su punto de vista acerca de la información y características de ésta que un director de un hospital necesita para tomar decisiones pertinentes.

### ¿Qué información y por qué?

Los ejecutivos de un hospital necesitan concentrar sus energías en monitorear los KPI (Indicadores Claves de Desempeño, por su sigla en inglés) que estén alineados con las metas del hospital. Sin embargo, en este ambiente competitivo, todos los hospitales tienen el objetivo común de proveer cuidados de calidad a un costo razonable. Los indicadores más comunes que deberían ser monitoreados son:

Tipo	KIP claves	KPI de profundización	Cómo esto ayuda a un director
CLINICO  Tienen un alto impacto en los resultados	Incidentes del hospital	Número de pacientes que adquieren infecciones, reacciones a transfusiones, escaras de decúbito, fallas respiratorias en postoperatorio, embolia pulmonar postoperatoria o trombosis venosa profunda, sepsis postoperatoria, fractura de cadera postoperatoria, hemorragia postoperatoria o hematoma.	Un director toma una imagen rápida del desempeño del hospital en relación a la calidad del cuidado. La información detallada provee una mirada a los factores que necesitan corrección inmediata.  Ejemplo: Si las reacciones a las transfusiones son altas, un director podría revisar la política de transfusión actual al añadir puntos de revisión o mejorar los Procedimientos de Operación Estándar (SOP).
	Tasa de mortalidad	Tasa de mortalidad postoperatoria, tasa de mortalidad post-procedimiento.	Las tasas de mortalidad nacionales y estatales son publicadas por las instituciones gubernamentales. Un director puede tomarlos como punto de referencia para comparar el desempeño del hospital con el de la nación y con sus competidores.
	Satisfacción del cliente	Puntuación de cortesía del personal, calidad de comidas, calidad del cuidado del doctor, calidad del cuidado de enfermeras, puntuación de la limpieza de las instalaciones, puntuación del proceso de admisión.	Los datos de satisfacción de los pacientes proveen valiosas reflexiones sobre los ajustes que se deben hacer en áreas como la eficiencia de los procesos de admisión y la administración de la admisión de los pacientes a una unidad clínica. También es valioso para la capacitación de personal, aumento de moral y marketing creativo. Es una comunicación efectiva y recíproca, no solo destaca la importancia de alertar a los pacientes que los doctores son responsables, sino también le demuestra a los médicos que los pacientes están conformes con la calidad del cuidado que reciben.

Tipo	KPI clave	KPI de profundización	Cómo esto ayuda a un director
OPERACIONAL  Estos tienen un impacto en productividad, moral de los empleados y satisfacción del paciente.	Error de medicación	Medicamento equivocado, paciente equivocado, dosis equivocada.	Las opciones tecnológicas como el uso de ingreso computarizado de indicaciones médicas (CPOE) y sistemas de soporte a decisiones clínicas (CDSS) para casos de alergias, identificación inalámbrica de pacientes y sensores pueden ser utilizados para reducir errores de medicación.
	Tiempo de espera del paciente	Admisión, alta, triage, ambulancia, diagnóstico (laboratorio y radiología)	Los tiempos de espera del paciente influyen directamente en su nivel de satisfacción. Tal información permite al director concentrar las mejoras en las áreas con mayores tiempos de espera. Entonces, el personal puede ser añadido, entrenados para incrementar la eficiencia y soporte tecnológico entregado para mejorar la productividad.
	Promedio de duración de permanencia (ALOS)	Admisión (Ultimo día/mes a día/mes a fecha) Alta (Ultimo día/mes a día/mes a fecha)	Un censo diario, semanal, mensual de las admisiones y altas pueden dar una idea de la tasa de transferencia del paciente.  El ALOS puede ser clasificado en grupo de diagnóstico, seguido por institución y plan de seguro, además de pacientes individuales y sus permanencias para entregar datos sobre valores atípicos.  El ALOS es comúnmente tratado como un indicador de eficiencia. Mientras otros factores puedan permanecer igual, una menor permanencia reduce el costo por alta y servicios post-agudo. No obstante, permanencias menores tienden a demandar más servicio y son más costosas por día. Permanencias demasiado cortas pueden causar efectos adversos en los resultados de salud o reducir comodidad y recuperación del paciente.

Tipo	KPI clave	KPI de profundización	Cómo esto ayuda a un director
OPERACIONAL  Estos tienen un impacto en productividad moral de los empleados y satisfacción del paciente.	Promedio de duración de permanencia (ALOS)	Admisión (Ultimo día/mes a día/mes a fecha) Alta (Ultimo día/mes a día/mes a fecha)	Si esto conduce a una tasa más alta de readmisión, el costo por episodio de enfermedad pueden bajar muy poco o incluso subir.
	Tasa de utilización de bienes	Tasa de utilización de camas, tiempo de utilización de equipos, tiempo de mantención de equipos, tiempo de equipos parados.	Los bienes generan ingresos solamente cuando están siendo usados. Monitorear el rendimiento de todos los bienes del hospital puede tener un gran impacto en la satisfacción del paciente y el balance final. Los niveles bajos de utilización llevan a ingresos perdidos y una utilización alta lleva a tiempos de espera mayores, cancelaciones y desviaciones.

Tipo	KPI clave	KPI de profundización	Cómo esto ayuda a un director
FINANCIERO  Estos tienen un alto impacto en los resultados brutos y netos	Desempeño de jefe de aprovisionamiento	%de reembolsos pagados Volumen de monto de reembolsos.	El desempeño del jefe de aprovisionamiento entrega una manera de comprender el funcionamiento de sus contratos y cuáles necesitan ser renegociados.
	Desempeño del doctor	Ingreso por doctor Reembolso por doctor.	El desempeño del doctor provee claves para conocer su rendimiento en términos de número de casos, ingreso por caso, costo de utilización por caso, bonos y castigos incurridos por cada médico.
	Desempeño del hospital	Margen de ganancias por ingreso. Costo clínico de reembolsos. Plazo de cuentas a cobrar.	Esto podría entregar una imagen a tiempo real del rendimiento del hospital en términos de ingresos, ganancias, margen y reembolsos versus los costos de utilización, cuentas a cobrar por plazos y las potenciales cuentas a cobrar de alto riesgo que necesitan una intervención inmediata.
	Referencias de centros externos	Horas de desviación, indisponibilidad de doctores.	Los desvíos de ambulancias tienen un alto impacto en el resultado clínico y son una pérdida de ingresos directa para el hospital. Se deben hacer esfuerzos para mantenerlos a un nivel mínimo.
	Desempeño del doctor	Ingreso por doctor Reembolso por doctor	Los ingresos y reembolsos por doctor proveen detalles sobre cómo cada médico y su especialidad están rindiendo. Los bonos y reembolsos dan una medida indirecta del cumplimiento de las guías del hospital y los procedimientos de operación estándar.

### Características de una buena herramienta de BI:

Las herramientas de Business Intelligence y de información que recolectan, limpian y presentan los datos deben permitir las siguientes características:

1. Las competencias clave de desempeño deben estar representadas por:

- a. Instalación.
- b. Especialidad.
- c. Departamento.

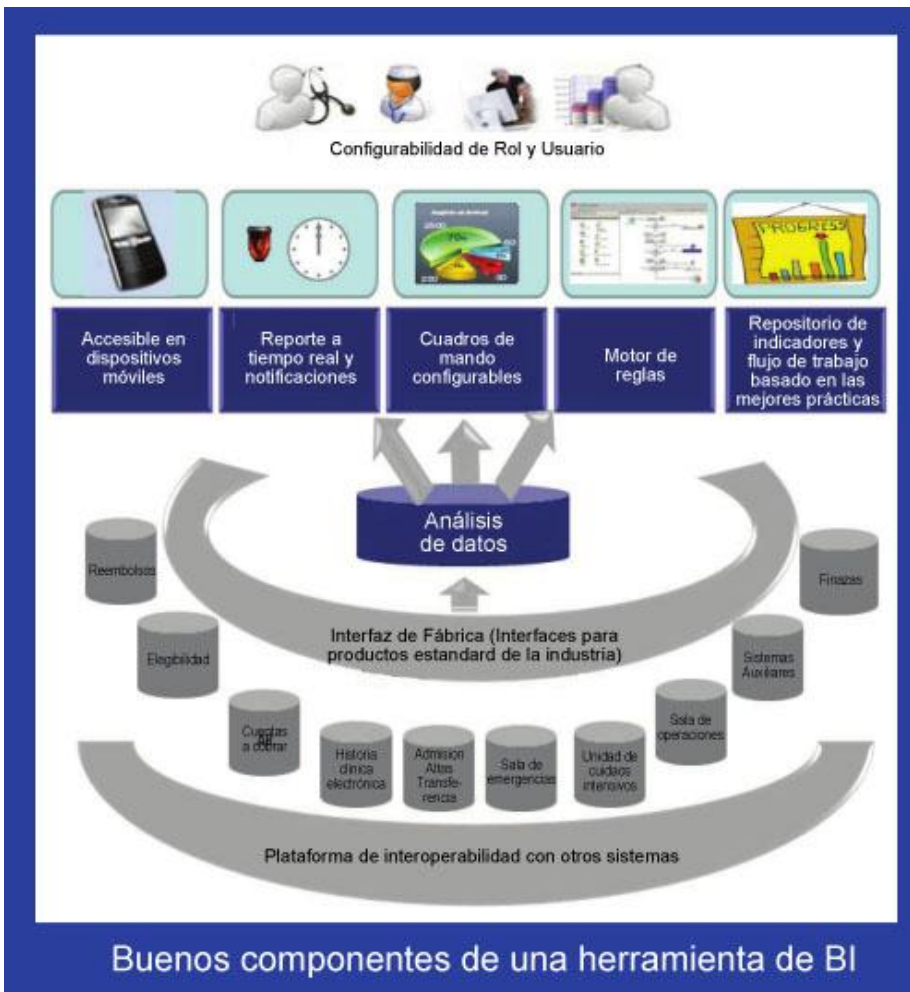
2. Las tendencias deben estar destacadas cuando sea posible según:

- a. Indicadores objetivo
- b. Rendimiento mensual, trimestral o anual.

3. Una sección de apoyo a decisiones debe estar disponible para:



- a. Predecir eventos probables basados en tendencias, historiales y extrapolación.
- b. Sugerir ajustes necesarios para alcanzar indicadores objetivo.



4. Todos los KPI deben tener una propiedad y detalles de contacto de propietario claros. Los reportes o gráficos de profundización deben ser fáciles de imprimir y de enviar por correo electrónico.
5. Cuadros de mando personalizados para un rápido acceso a información que sea relevante al rol específico del usuario.
6. Capacidad de acceder a datos de otros sistemas médicos.
7. La herramienta necesita permitir la interoperabilidad para establecer acciones de corrección mediante la inscripción en el sistema fuente de datos de KPI.
8. Acceso a toda hora y en todo lugar que permita a los usuarios acceder al sistema a través de dispositivos móviles.
9. Motor de reglas para configurar alertas, escaladas y apoyo a decisiones.

Hoy, cuadros de mandos visualmente intuitivos y ricos en gráficas como el mostrado en la figura pueden acelerar dramáticamente la velocidad y calidad del ciclo de toma de decisiones. No se trata simplemente de hacer que los cuadros de mandos sean más agradables a la vista, sino de posibilitar que los usuarios pasen menos tiempo revisando contenido y más tiempo tomando acciones. Un cuadro de mando debe ser rico en información pero no rico en datos.

## Con beneficios acumulativos

La clave para un monitoreo de rendimiento efectivo es el acceso a cuadros de mando ricos en información con datos a tiempo real de todas las distintas aplicaciones del hospital, en conjunto con el apoyo a decisiones, alertas y funcionalidades de escalado. El sistema de fuente de datos debe ser accesible para cualquier alerta de acción (al proveer un hipervínculo en un correo de alerta) para iniciar una acción correctiva de inmediato. Esta herramienta de inteligencia de empresa ayuda a cultivar un comportamiento proactivo entre los trabajadores. Con una definición clara y una representación exacta de los indicadores clave de desempeño, los cuadros de mando informativos capacitan a los empleados para tomar decisiones que optimicen varios objetivos y busquen maneras creativas de alcanzar sus metas. Se establece así una comunicación y retroalimentación clara se establece en torno a los objetivos y su medición.

De acuerdo a la experiencia de Infosys, después de la implementación efectiva de un cuadro de mando de BI, los hospitales comúnmente ven mejoras concretas:

- Reducción de 7 % en eventos adversos y readmisiones no planificadas
- Aumento del 15% en satisfacción del paciente
- Disminución de 11% en tiempo extra del personal