

#EstáEnTusManos

COMUNICADO 5

Operaciones y logística hospitalaria: Hoy más relevante que ayer

Las operaciones logísticas en redes de salud comprenden un conjunto de actividades relacionadas con la atención en salud de manera segura, efectiva, oportuna, eficiente e igualitaria. Para garantizar una adecuada prestación del servicio de salud se requiere tanto de un entendimiento la demanda de los diferentes servicios como de una planificación de la capacidad del sistema. Esto se obtiene a partir de un buen proceso de programación e implementación de las operaciones, de unos procedimientos de control para el transporte y almacenamiento eficiente de medicamentos y dispositivos médicos, y de una clara gestión de la información.

La demanda de un sistema de salud está dividida en términos generales, en aquellos pacientes que requieren atención hospitalaria, atención domiciliaria y atención ambulatoria. Cada uno de ellos requiere el uso de ciertos recursos del sistema en un tiempo y una cantidad específica. La capacidad del sistema de salud está definida por una red compuesta de hospitales, centros de salud, operadores de servicios, aseguradores, proveedores de la industria farmacéutica, proveedores de transporte intra- e inter-hospitalario, laboratorios clínicos, centros de procesamiento de imágenes médicas, entre otros. Para garantizar el buen funcionamiento de todo el sistema, todos estos recursos deben estar coordinados en cantidades y tiempos.

¿Por qué es importante la logística durante esta crisis?

Durante las últimas décadas hemos vivido una serie de pandemias como lo son el SARS, MERS, H1N1 y ahora, COVID-19, esta última tiene una escala sin precedentes. Al día de hoy el virus ha infectado a más de 1 millón de personas en el planeta y ha dejado más de 50.000 muertes. Las cifras crecen minuto a minuto. Es importante destacar que el COVID-19 revela claras interconexiones entre las demandas del sector de la salud y las operaciones y gestión de la cadena de suministro. Hay dificultad para aumentar la capacidad de fabricación de productos médicos y para responder rápidamente a la crisis, y una base insuficiente de ventiladores instalados y de equipos médicos relacionados, lo cual puede evitar el tratamiento de pacientes críticos.

Actualmente se habla de la necesidad de ampliar la capacidad del sistema de salud y evitar un colapso cuando se llegue el pico de contagios. Para esto se está aplicando una variedad de respuestas regulatorias y desreguladoras, con el fin de crear capacidad de atención médica y aumentar la producción y distribución de inventario crítico, lo cual incluye ampliar: las camas hospitalarias, las Unidades de Cuidados Intensivos (UCIs), los respiradores, el número de pruebas por millón de habitantes y la rapidez en la respuesta de los análisis. Sin embargo, una respuesta integral ante esta situación no solo requiere aumentar la capacidad de los equipamientos de salud y pruebas diagnósticas, sino también definir los procedimientos y parámetros bajo los cuales el paciente va a tener acceso a estos recursos ampliados. A continuación, se habla brevemente de esta necesaria gestión de demanda y capacidad.

Gestión de la demanda

Si en una situación normal la demanda de servicios de salud es altamente incierta, en una situación de crisis este hecho se exagera. Se debe pensar en los diferentes tipos de pacientes y sus necesidades. Actualmente, existen pacientes con enfermedades o dolencias que pueden ser atendidas doméstica o ambulatoriamente, pero hay otros con tratamientos mucho más complejos que requieren hospitalización y una atención continua del cuerpo médico. Esto implica que es necesario clasificar los pacientes y priorizar los servicios que éstos requieren. Por ejemplo, todos los procedimientos electivos deben cancelarse o posponerse; y los pacientes en condiciones especiales y con contagios de COVID-19 deben clasificarse por gravedad.

Adicionalmente, todos los contagios por cuenta del coronavirus, junto con todas las políticas de aislamiento, traen unos retos adicionales en la determinación y gestión de la demanda. Se puede pensar que una forma de pronosticar la demanda es con base en la población y el porcentaje de esta que se enfermará. Sin embargo, esto sería asumir que toda la población se enferma al mismo tiempo. Por esto, es muy importante tener la información sobre la velocidad con la cual el coronavirus se está expandiendo. En este sentido, la gestión de datos (recopilación, almacenamiento, análisis y difusión) juega un rol fundamental para realizar ese pronóstico diario. Un buen y rápido entendimiento de la demanda ayudará a realizar una mejor asignación de la escasa capacidad con la cual se cuenta.

Gestión de la capacidad

La gestión de la capacidad es un punto ampliamente estudiado en la gestión de operaciones. En el servicio de salud incluye la asignación de recursos sobre quiénes van a prestar y a recibir los servicios. En la situación actual, la gestión de la capacidad exige un enfoque integral, ver el sistema como un todo. Cuando las actividades de preparación de los distintos actores son insuficientes o descoordinadas, se reduce la capacidad para responder adecuadamente. En la crisis que se atraviesa, hay una búsqueda para unir esfuerzos que conlleven a la ampliación de la capacidad de infraestructura de salud y al fortalecimiento de la red existente.

El sistema de salud debe garantizar atención a la población infectada, sin dejar de lado las necesidades de los otros tipos de pacientes que lo requieran. Esto implica que los centros de atención (hospitales y clínicas en sus diferentes niveles, centros de salud, entre otros) deban ser asignados de acuerdo a los tipos de pacientes. Por ejemplo, los centros de salud podrían atender a los pacientes crónicos (en caso que se requiera) para seguimiento y control, mientras que los hospitales de nivel 1 podrían atender urgencias y hospitalizar pacientes COVID-19 de menor gravedad. De esta manera, los hospitales de niveles 2 y 3 podrían concentrarse en atender los casos de mayor gravedad. Hay que tener en cuenta que una de las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) es que todos los pacientes COVID-19, deben ser aislados y atendidos en hospitales.

La OMS ha entregado tres estrategias claves para aumentar la capacidad, todas ellas basadas en la gestión de operaciones logísticas:

- Abrir centros de atención provisional, para esto es necesario identificar dónde se pueden ubicar, dónde hay mayor necesidad y dónde se va lograr mayor cobertura. La identificación del lugar puede ser resultado de un análisis de localización.
- Aislar los pacientes COVID-19 y estratificarlos según gravedad.
- Clasificar los pacientes y garantizar el servicio a aquellos que requieren una atención constante, además de los pacientes COVID-19.

Gestión de procesos

Una forma efectiva de hacer un uso racional de la capacidad del sistema de salud es la estandarización de procesos, lo cual además permite la agilidad del sistema. En la situación actual es importante que se identifiquen protocolos de atención y de acceso que sean, además, ampliamente difundidos y apropiados por la comunidad. Por ejemplo:

- Para las pruebas de laboratorio para el diagnóstico del COVID-19 es fundamental definir cómo, quiénes y dónde van a ser tomadas las muestras. Si las muestras van a ser tomadas en el domicilio, es importante definir cómo van a ser transportadas y quiénes mantienen y validan la cadena de custodia. Adicionalmente, es necesario establecer cómo se manejan las muestras que deben realizarse en lugares apartados, y con esto se hace referencia por ejemplo a poblaciones a las grandes ciudades, donde las muestras deben transportarse a ciudades capitales.
- Es importante definir los protocolos de atención a pacientes no COVID-19, es decir todas las urgencias, pacientes crónicos y adultos mayores. Estos protocolos deben indicar cómo se van a tratar estas situaciones, cómo se van a suministrar los medicamentos, en qué casos deben acudir a un hospital y a cuál hospital deben acudir. La definición de una orientación telefónica y la atención domiciliaria es necesaria.
- Los procedimientos de manejo de los pacientes COVID-19.

Todos estos protocolos requieren el uso de diferentes recursos del sector salud, pero un manejo adecuado de estos protocolos ayudará a tener una mejor capacidad para satisfacer la demanda.

Información digital y conectividad

La información digital y la conectividad están creando nuevos modelos de formas de trabajo. Las tecnologías y sistemas de tele-asistencia son una forma práctica para mitigar los contactos físicos entre las personas. Además de los protocolos de atención y acceso, es necesario diseñar canales alternativos de distribución y acceso a los servicios, y de cómo llegar a los pacientes.

En el caso de COVID-19, y considerando la necesidad de aislar a los pacientes, la atención domiciliaria y la telemedicina toman mucha relevancia en la gestión de la capacidad del sector salud para atender a la creciente demanda. Se pueden implementar sencillas herramientas tecnológicas que les permitan a los ciudadanos hacer una auto-evaluación de sus síntomas (por ejemplo, a través de una app móvil, o un chat con respuestas automáticas) antes de que se puedan comunicar con un médico. El siguiente paso es asegurar que haya personal de salud entrenado para realizar consultas virtuales con los pacientes, lo cual ayuda a reducir los tiempos de espera por atención y facilita el monitoreo de aquellos diagnosticados con COVID-19. En este caso profesionales de la salud recién graduados o próximos a graduarse, pueden incrementar significativamente la velocidad de respuesta.

Las plataformas usadas para telemedicina también pueden emplearse para que los familiares de los pacientes que se encuentran en cuidados intensivos puedan comunicarse con ellos. Para todos los pacientes, es importante definir qué actividades dentro de la atención médica requieren contacto directo, cuáles se pueden hacer en el domicilio y cuáles requieren la visita al hospital. En el caso de los pacientes crónicos que requieren de un monitoreo constante, se podría implementar el monitoreo remoto o domiciliaria de sus condiciones de salud.

En el caso de estos pacientes, así como de los adultos mayores, la emisión de autorizaciones para medicamentos de consumo periódico se podría hacer por correo electrónico o vía telefónica, y dichos medicamentos deben ser enviados a domicilio. Sin embargo, garantizar la prestación de servicios que necesitan la visita a centros de salud (por ejemplo, la toma de muestras de laboratorio) requiere que estos servicios sean asignados de acuerdo a los tipos de pacientes o que dichos servicios se presten a domicilio.

En conclusión, la pandemia que actualmente vivimos impone un reto importante para la adecuada prestación de los servicios salud. Este reto, sin embargo, abre también oportunidades para trabajar en innovaciones que mejoren las formas en que se igualan la demanda y la capacidad del sistema de salud. Estas innovaciones están estrechamente relacionadas con la adecuada gestión de las operaciones logísticas y el buen manejo de la información, lo cual destaca el importante papel que estos juegan tanto para minimizar el impacto de la pandemia actual y como para mejorar la prestación general de servicios de salud.

Autores

Nubia Velasco, Profesora Asociada, Facultad de Administración; Sebastian Villa, Profesor Asistente, Facultad de Administración; Sonia Camacho, Profesora Asistente, Facultad de Administración.