

Alejandro Estévez Varela (jestvar@gobiernodecanarias.org)
 Jefe de Sección del Servicio de Ingeniería
 Hospital Universitario Nuestra Señora de Candelaria

Nuevo Modelo en Gestión de Gases Medicinales

Bajo el espíritu de mejora que representa la Ingeniería para el sector hospitalario, se plantea la necesidad de nuevos modelos de negocio entre los centros sanitarios y los proveedores.

Desde el Servicio de Ingeniería del HUNSC, se realiza un nuevo análisis de la interrelación con los proveedores, desarrollando un nuevo enfoque en la relación entre ambos. De este análisis surgió una solución novedosa en el ámbito de la gestión de gases medicinales. En este artículo presentamos el espacio de trabajo existente anteriormente, con únicamente suministro de producto, y el nuevo panorama en el que pretendemos una gestión más allá del mero suministro.



Para conseguir el nuevo estadio de trabajo con los gases medicinales, se ha realizado un pliego substituyendo el concepto de suministro por el de SERVICIO.

Bajo este concepto se establecen objetivos comunes entre el Proveedor y el Hospital. El ahorro en el consumo, que a priori suena contrario a la filosofía del proveedor, ahora es uno de los principales objetivos que se plantean.

La implantación de un sistema de trazabilidad óptima dentro del Hospital, se convierte igualmente en otro objetivo prioritario para el Proveedor.

Como vemos, estos objetivos los hemos tenido en la saca de Ingeniería durante mucho tiempo, y con esta nueva estructura de trabajo se convierten en elementos de unión para trabajar ambas partes (Hospital-Proveedor), y no en elementos de choque y disputa.

Presentamos las mejoras que se esperan en la implantación de este nuevo sistema, tanto económicas, de gestión

y sobre todo de calidad de servicio hacia nuestros pacientes.

Desde la Gerencia del Hospital Universitario Nuestra Señora de Candelaria, se nos planteó la necesidad de reducción de gasto en el Centro Hospitalario

Dos fueron las premisas impuestas por la dirección.

- ▶ La primera es la consecuente reducción de gasto efectivo.
- ▶ La segunda y más importante para esta institución pública, es el mantenimiento o mejora de la calidad de servicio prestada a nuestros usuarios.

Desde el Servicio de Ingeniería tomamos la propuesta de la Dirección para su estudio, y bajo estas dos premisas comenzamos la andadura en la búsqueda de nichos de ahorro efectivos.

Dentro de los grandes consumos económicos en nuestra parcela, la pri-

mera que salió a colación fue el consumo de gases medicinales.

El Hospital Universitario Nuestra Señora de Candelaria, tenía un consumo de unos 900.000 € al año en gases medicinales. El objetivo fue encontrar la fórmula para ahorrar en este concepto, sin mermar la calidad del servicio prestada.

Con el objetivo claramente fijado, procedimos a realizar un ataque multidisciplinar al tema, partiendo de que todas las ideas eran válidas, dando margen para la imaginación a la hora de plantear soluciones.

De las primeras reuniones surgieron los temas a trabajar, nuestras propias premisas de funcionamiento.

- ▶ Reducción del coste de los gases medicinales.
- ▶ Eliminando o minimizando gastos administrativos.
 - Horas de creación y publicación de concursos.

– Horas de control de stock y gestión de pedidos.

- ▶ Liberar tiempo de técnicos (mecánicos) de distribución de botellas.
- ▶ Disminuir o eliminar la incertidumbre del gasto/consumo.
- ▶ Eliminar la posible dilución de responsabilidades en la pérdida de trazabilidad
- ▶ Montar un método de trazabilidad óptimo.
- ▶ Disminuir /optimizar el consumo que se realiza de los Gases medicinales.

El Análisis

Para saber en qué punto del mercado nos encontrábamos, realizamos una comparativa del precio de suministro de gases medicinales a los demás centros de referencia de nuestro entorno . A la vista de los datos obtenidos, encontrándonos con unos precios por debajo de la media en la mayoría de los formatos, el margen de maniobra para conseguir una reducción en el precio de los productos se reducía considerablemente. Esto unido a la poca competitividad que se presenta en Canarias entre proveedores (implantación de logística muy costosa) nos llevó a una conclusión:

La probabilidad de un ahorro significativo era mínima o nula. Nuestro gozo en un pozo.

Antes que un posible ahorro actual, era preferible un bloqueo en el gasto durante el periodo de crisis que se aventuraba.

La idea que surge inicialmente de manera automática, es la generación de un macrocurso de suministro de gases medicinales, que englobe la totalidad de los gases, esperando que al englobarlos todos, en las ofertas se reduzcan los precios de los mismos.

A priori parece la mejor solución para el Hospital, pero analicemos con detalle: De los handicap que tenemos inicialmente ,¿cuantos se solucionan?:

1. Reducción del coste de los gases medicinales.

Es probable, y dependerá de los proveedores. El margen de maniobra es muy pequeño al encontrarnos actualmente muy bien posicionados en cuanto a precios .

2. Eliminando o minimizando gastos administrativos.

i) Horas de creación y publicación de concursos.

Se disminuyen al unificar todos los concursos en uno solo.

ii) Horas de control de stock y gestión de pedidos.

No se disminuyen, la gestión del stock de seguridad, la distribución y control de los pedidos permanece igual.

3. Liberar tiempo de técnicos (mecánicos) de distribución de botellas.

En nuestro Hospital la distribución de botellas de gases medicinales la realizan los mecánicos de mantenimiento. Esta labor, no consume mucho tiempo en la jornada, pero dinamita la continuidad de los trabajos propios de mecánica, que se deben paralizar para suministrar una botella de manera urgente. Esto obligaba a no iniciar trabajos de mecánica que necesitaran un tiempo considerable, si no existía mas de un mecánico de servicio .

4. Disminuir o eliminar la incertidumbre del gasto/consumo.

No se disminuye, seguimos teniendo un gasto variable, dependiendo de los picos de consumo por razones climatológicas o epidemiológicas (Gripe principalmente), etc, etc.

5. Eliminar la posible dilución de responsabilidades en la pérdida de trazabilidad.

No se elimina, la entrega del “Fármaco” por parte de la empresa distribuidora hace que la responsabilidad en caso de pérdida de trazabilidad no quede definida, por lo que pudiera realizarse sin la correspondiente fiabilidad.

6. Montando un método de trazabilidad óptimo.

No hay medios para montar un sistema de trazabilidad. Estando en época de reducción de costes, y teniendo la responsabilidad de trazabilidad disociada entre dos entes, resulta altamente improbable que se pudiera implantar un sistema de trazabilidad óptimo para la gestión de los gases medicinales.

7. Disminuir /optimizar el consumo que se realiza de los Gases medicinales.

No se plantea solución para este problema, el proveedor le sigue interesando que nuestro consumo se incremente, y con los medios disponibles restringidos

al máximo, la probabilidad de reducción de los consumos resulta poco probable.

Del estudio de este heptálogo se desprende que el “macrocurso” no es una solución que garantice la reducción del coste y el mantenimiento de la calidad de servicio.

Por otro lado parece que va más encaminado a mejorar las condiciones de los proveedores que las del propio Hospital, y esto no forma parte de nuestras funciones. Fue más fácil desestimar esta opción que plantearla, por lo que realizamos otros análisis y surgió una nueva propuesta;

Una vez apartada,(no eliminada) la idea del macrocurso, la siguiente idea que se plantea es LA EXTERNALIZACIÓN DEL SERVICIO/ SUMINISTRO mediante el odiado y demonizado OUTSOURCING, a priori la opción mas cómoda para el Servicio de Ingeniería, planteando las siguientes ventajas:

- ▶ Externalización del riesgo y menor incertidumbre de costes.
- ▶ Flexibilidad de la plantilla.
- ▶ Externalización de conflictos laborales.
- ▶ Absentismo, bajas, rotación y formación, pasan a ser problemas del contratista.
- ▶ Disponibilidad inmediata de las mejores herramientas y medios técnicos.
- ▶ Acceso inmediato a nuevas tecnologías.
- ▶ Personal más especializado.
- ▶ Gestión de stock con disminución del inmovilizado. (Lo soporta el contratista)
- ▶ Posibilidad de exigir y obtener mejores resultados técnicos,
- ▶ Mayor facilidad para la implantación de mejoras.

Está claro que supone una carga importante para el Proveedor, y una liberación de trabajo para el Servicio de Mantenimiento.

Siendo la gestión de gases uno de los aspectos clave en el funcionamiento de los Hospitales , parece aventurado poner esta actividad en manos ajenas al hospital, con otras inquietudes.

Volviendo al análisis de las necesidades de mejora iniciales, se nos establece:

1. Reducción del coste de los gases medicinales.

Al igual que con el macroconcurso, sólo es probable, y dependerá de los proveedores. El margen de maniobra es muy pequeño al encontrarnos actualmente muy bien posicionados en cuanto a precios con respecto a los demás Hospitales del entorno.

2. Eliminando o minimizando gastos administrativos.

- i) Horas de creación y publicación de concursos.
Se disminuyen al unificar todos los concursos en uno solo.
- ii) Horas de control de stock y gestión de pedidos.
Se disminuye al realizar esta función la subcontrata.

3. Liberar tiempo de técnicos (mecánicos) de distribución de botellas.

Se libera totalmente a los mecánicos.

4. Disminuir o eliminar la incertidumbre del gasto/consumo.

Al igual que en el macroconcurso, no se disminuye, seguimos teniendo un gasto variable, dependiendo de los picos de consumo.

5. Eliminar la posible dilución de responsabilidades en la pérdida de trazabilidad de los productos.

La responsabilidad es totalmente del proveedor, liberándonos a nosotros .

6. Montando un método de trazabilidad óptimo.

El proveedor instalará un sistema de trazabilidad.

7. Disminuir /optimizar el consumo que se realiza de los Gases medicinales.

No se plantea solución para este problema, al proveedor le sigue interesando un incremento de consumos.

Pero surge un gravísimo problema: riesgo de pérdida de conocimiento o de know-how

Bajo la responsabilidad que tenemos hacia los usuarios y teniendo en cuenta una visión de futuro, no podemos perder este conocimiento acumulado y la actualización del mismo.

El KNOW-HOW (saber-como) o conocimiento fundamental ,es una forma de transferencia de tecnología. Se utiliza para determinar los conocimientos pre-existentes no siempre académicos, que incluyen: Técnicas, Información secreta, teorías e incluso datos privados. El Know-how desde la era industrial se ha convertido en un valioso activo intangible e indispensable .En el libro “The 8 Skills That Separate People Who Perform from Those Who Don’t” (Las 8 Habilidades que separan la gente que rinde y las que no), del Dr Ram Charan, establece como una de estas habilidades, el fijar objetivos comunes.

Cuando se plantea la externalización de todas o algunas de las actividades de gestión de gases, no debemos cometer el error de apoyarnos en la situación actual y/o el histórico que soporta la instalación.

La decisión de realizar un cambio hacia el outsourcing debe ser el Futuro que deseamos, no el Pasado que arrastramos. Este futuro es nuestro objetivo, y el outsourcing nuestra herramienta.

Los Objetivos:

Determinar resultados deseados que estén equilibrados entre los que el servicio puede llegar a realizar ,

con los que es realista que pueda alcanzar. Si pretendemos optimizar la gestión de gases, debemos establecer objetivos claros y concisos.

En este aspecto debemos superar en un Outsourcing el conocido win-win, en el que ambas partes ganan, pero con objetivos que no tienen porqué ser comunes. Cada uno hace la guerra por su cuenta en busca de su win aunque esto pueda ralentizar o minimizar el win del otro. Con esta política puede llegar a existir una ocultación de información por la otra parte e incluso realizar acciones que mejoren mi win en perjuicio del otro.

Desde el Servicio de Ingeniería nos planteamos dos objetivos básico y cinco secundarios que pretendíamos conseguir de los siete iniciales. Así nos planteamos como objetivos primordiales:



La Trazabilidad

Tomamos como inicio de la trazabilidad , la entrega del producto por parte del proveedor y la trazabilidad desaparece con la entrega al proveedor de los envases vacíos ó “no válidos”.

La meta clara que se perfila es la posibilidad de poder imputar al usuario final (paciente) los datos que permitan saber cantidades y procedencia de los Gases medicinales que consuma.

A nadie se le escapa la complejidad de lo planteado, convirtiéndose en un proyecto de futuro a desarrollar en unos años. Dada la envergadura del proyecto y lo ambicioso del mismo se nos plantea claramente la necesidad de un aliado.

Necesidades del Centro Hospitalario:

Queremos llegar a imputar a cada paciente la prescripción de gases, incluyendo entre otras , lote y producto, en su historial médico. “meta de proyecto”

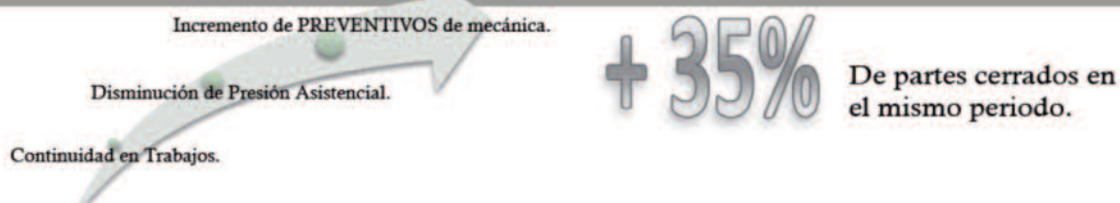
El Proveedor necesitará para conseguir el objetivo, personal propio que garantice la trazabilidad adecuada de sus



Beneficios indirectos:

Al posicionar el proveedor su propio personal para la distribución y gestión de gases, parte del personal del Centro Hospitalario, que poseía funciones de esta índole, se ven liberados.

Este personal liberado, es únicamente el personal base, mecánicos y administrativo. Por otro lado se refuerzan las actividades de Ingeniería dedicadas a la gestión de gases. Este personal liberado de la gestión de gases, refuerza funciones de mecánica y cerrajería propias de su especialidad.



productos hasta el punto de consumo y personal para la distribución de botellas. Necesitará analíticas de punto final, y control en las instalaciones de distribución de gases, para los productos entregados para alimentación de redes de distribución. El Centro Hospitalario, por su lado, deberá posicionar recursos de ingeniería (TI) para el desarrollo del proyecto.

Necesidades del Proveedor:

Quieren (deben) garantizar la trazabilidad de su “fármaco”, así como de sus recipientes llenos y vacíos. Claramente encontramos un objetivo común en el tema de la trazabilidad del producto.

Objetivo: Implantar un sistema potente, software específico, integrado en los sistemas existentes en el centro Hospitalario.

Los Costes.

Trabajando bajo la presión de la crisis económica por la que estamos pasando, la reducción de costes es la principal prioridad desde el punto de vista del Centro Hospitalario para el sostenimiento del sistema, siempre que se garantice la calidad y fiabilidad del servicio.

Por parte del proveedor, el incremento del beneficio debería desaparecer, en busca de la consolidación del beneficio actual y buscar la fidelización de clientes.

Bajo estas premisas nos planteamos cómo reducir costes, dentro de las posibilidades existentes. Partiendo de la comparativa de precios con los Hospitales de referencia de la zona, resulta más

factible una minimización de consumos innecesarios y fugas descontroladas, que la disminución de precios.

Necesidades del Centro Hospitalario:

Queremos minimizar el consumo de gases medicinales. Pretendemos bloquear el gasto en gases medicinales durante un periodo de tiempo considerable. Pretendemos estabilizar el gasto, pasar de un gasto variable a un gasto fijo.

El Centro Hospitalario, para reducir su gasto, deberá planificar la minimización de consumos, reducción de fugas y pérdidas de productos.

Ante esta situación nos planteamos desde el Servicio de Ingeniería un reto: buscar la fórmula por la cual sea el Proveedor del producto, el primer interesado en la reducción de los consumos, y no a la inversa. Convertirlo en aliado del ahorro.

Planteamos un pago fijo, basado en el Histórico reciente de consumos, independientemente del consumo de gases que se realizará. De esta manera sería el Proveedor el primer interesado y entre otras cosas, debería mejorar la formación al personal sanitario sobre uso racional de gases, revisión total de las instalaciones en busca de posibles fugas incontroladas y solventarlas, realizar mejoras en las instalaciones y el equipamiento a emplear, etc.

Cuanto más esfuerzo planteara el proveedor en minimizar el gasto del Centro Hospitalario, más beneficio podría conseguir.

Necesidades del Proveedor:

Desearían garantizar ingresos fijos y constantes durante un periodo de tiempo considerable.

Desearían estabilizar la logística, reducir valles de inactividad o picos de mucha actividad.

Con toda esta información generada, después de innumerables reuniones de servicio en busca de la fórmula adecuada y de cómo “venderla”, redactamos un documento de trabajo con los pro y los contra. La Gerencia del Hospital apoyó totalmente este proyecto de envergadura, en aras de la búsqueda de la optimización en la gestión. El resultado fue la publicación de un concurso de SERVICIO, de GESTIÓN DE GASES MEDICINALES con el que se esperaban ventajas para ambas partes.

PARA EL HOSPITAL :

- ▶ Suministro garantizado
- ▶ Eliminación de la logística de los contratos
- ▶ Pagos fijos mensuales
- ▶ Optimización de instalaciones
- ▶ Trazabilidad garantizada
- ▶ Liberación de tiempo de técnicos de mantenimiento
- ▶ Disminución de consumo

PARA EL PROVEEDOR:

- ▶ Mercado garantizado
- ▶ Logística planificada
- ▶ Competencia eliminada
- ▶ Ingresos fijos mensuales
- ▶ Simplificación de cobros
- ▶ Control de la Trazabilidad