

LIBRO PARA LA FORMACIÓN DE LOS RESIDENTES EN OFTALMOLOGÍA

**GESTIÓN CLÍNICA**

**1. Aspectos generales**

**1B**

**Análisis y organización de las funciones  
de un servicio de Oftalmología**

Salvador García Delpech<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Clínica Aiken. Valencia.



SOCIEDAD ESPAÑOLA  
DE OFTALMOLOGÍA

## INTRODUCCIÓN. ANÁLISIS DE UN SERVICIO DE OFTALMOLOGÍA

El Servicio de Oftalmología de un hospital actualmente suele estar a su vez incluido en un área más amplia, que en muchos casos suele ser el Área Clínica Médico-quirúrgica de Cabeza y Cuello. Esto es importante a la hora de la organización y la gestión de recursos y puede ser diferente según los hospitales, de hecho si lo que hablamos es de una clínica de oftalmología, o de hospitales más reducidos, el servicio de oftalmología es independiente.

A su vez, las características tanto de la dotación técnica como humana son lo que hacen que un servicio sea considerado como un Servicio de referencia o no.

Por otra parte, en muchos servicios de oftalmología tendremos que diferenciar entre área clínica del adulto y área clínica del niño u oftalmología pediátrica.

A la hora de analizar y organizar las funciones de un servicio de oftalmología, como en cualquier otro servicio médico-quirúrgico, hemos de considerar cuatro grandes apartados, eso sí, con sus peculiaridades específicas:

1. Área de consultas externas
2. Área de Hospitalización
3. Área de Urgencias
4. Área quirúrgica

La distribución de los espacios y de la dotación de cada uno de dichos espacios, tanto tecnológica como de personal, debe de ser detallada en cada caso y podemos encontrar, por ejemplo:

### Área de Consultas Externas de Oftalmología

Aunque obviamente puede ser diferente según los servicios y los recursos, debería de tener como esquema básico los siguientes elementos:

- Despachos de atención superespecializada. (dotados de autorefractómetro, un tonómetro de aire, unos optotipos con una caja de lentes de pruebas, OCT, etc...)
- Un local con la posibilidad de generar oscuridad destinado a exploración de campo visual, láser Argon, ...
- Un local para realizar tratamiento con láser YAG, fotografía científica, microscopía especular, topografía corneal, etc
- Un local que se destina para sala de curas y quirófano ambulante de intravítreas, fundamentalmente dotado con un arco o campana estéril o similar y autorizado como tal.
- Una habitación como recepción de pacientes y gestión de agendas.
- Un local destinado a vestuario del personal del servicio
- Un servicio con lavabo y sanitario.
- Una zona reservada a sala de espera
- Un despacho habilitado para la jefatura del servicio
- Un despacho habilitado para la secretaria y sala de reuniones

## Área de Hospitalización de Oftalmología

El paciente oftalmológico hospitalizado es una rareza en el día de hoy.

Actualmente el auge de la cirugía ambulatoria y de corta estancia ha hecho desaparecer de los centros hospitalarios prácticamente las salas de Oftalmología. Esto ha sido un gran cambio organizativo y de gestión que ha implicado la reducción del espacio destinado al punto al que en muchos casos lo que se hace es una gestión activa de la hospitalización, de manera que se pacta con otro servicio el que cuando se requiera una cama de para oftalmología haya una prevista a tal efecto.

Caso especial puede ser el del área clínica del niño, que sí que puede requerir un mayor número o frecuencia de hospitalizaciones.

## Área de Urgencias de Oftalmología

Aunque en muchos casos puede estar integrada físicamente en el propio área de consultas externas para conseguir optimizar recursos tecnológicos, realmente debe de ser gestionada de manera independiente ya que sus características (pacientes no programables, abordaje multidisciplinar y necesidad de actuación inmediata en muchos de los casos) requieren de ser separadas del flujo diario de las consultas externas.

## Área de Quirófanos de Oftalmología

Debe de estar claramente diferenciada de las áreas comentadas previamente, cumplir con todos los requisitos de un quirófano de cirugía mayor ambulatoria y tener a su vez su circuito propio, que incluya la preparación del paciente y el postoperatorio inmediato y si es posible una zona destinada para que el oftalmólogo pueda hablar tranquilamente con los familiares.

En general el quirófano acaba siendo el bien más escaso, por lo que la mayor parte de la organización del servicio es conveniente que se plantee en torno al mejor aprovechamiento de dicho recurso.

La cirugía más realizada por el servicio de Oftalmología es la de la catarata. Constituirá el 70% de las cirugías realizadas. Esta técnica, la cirugía de la catarata, constituye el acto quirúrgico más realizado del Mundo, contando todo tipo de cirugías.

Actualmente, el hecho de que hayan aparecido nuevas terapias para las lesiones maculares, que implican la realización de inyecciones intravítreas, junto con el envejecimiento poblacional y el aumento por lo tanto de las indicaciones de dichas terapias, hacen que este acto no deba de ser incluido en la programación habitual de un quirófano ya que consumirían todo el tiempo y recursos, por eso recomendamos disponer de un espacio preparado específicamente para dicha actividad.

A su vez habrá que tener en cuenta que el actual nivel de subespecialización obliga a generar una organización en secciones por subespecialidad, cada una de dichas secciones va a trabajar en las cuatro áreas establecidas previamente.

## FUNCIONES DE UN SERVICIO DE OFTALMOLOGÍA

Las funciones de un servicio de oftalmología deben de estar reflejadas en un documento técnico normativo de gestión institucional que suele recibir el nombre de Manual de Organización y Funciones (MOF).

El MOF es un documento que describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo. Dicho documento puede ser aplicado a cualquier organización o empresa.

La utilidad de dicho MOF sería la siguiente (1):

- Determina las funciones específicas de los cargos y puestos de trabajo, ayudando de esa manera a cumplir los objetivos.
- Proporciona información a los directivos y personal sobre sus funciones y ubicación en la estructura.
- Ayuda a la simplificación administrativa.
- Facilita el proceso de aprendizaje activo del personal nuevo y la aplicación de programas de capacitación
- Facilita la acreditación por organismos y empresas evaluadoras.

En el Plan de Calidad para el Sistema Nacional de Salud existen unas líneas generales para poder desarrollar dichos manuales, no obstante, la normativa suele estar actualmente a su vez modificada por las comunidades autónomas y además debería de revisarse el plan de salud que esté vigente en cada momento (suelen desarrollarse planes de salud por los organismos correspondientes a cada autonomía que tienen un periodo de vigencia de varios años y donde se reflejan las líneas prioritarias de trabajo).

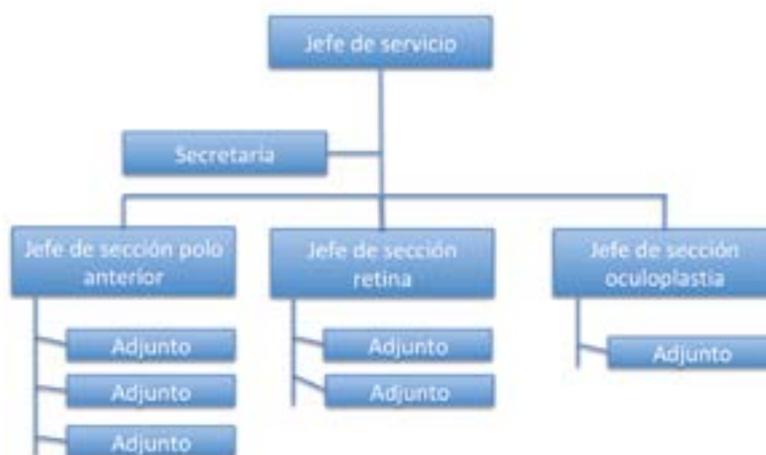
Es conveniente establecer un organigrama estructural y uno funcional. El organigrama estructural puede ayudar así a definir de manera sencilla y gráfica las relaciones entre el servicio de oftalmología y otras zonas y áreas del hospital, a modo de ejemplo podría ser algo como lo que exponemos a continuación.

### Organigrama Estructural



En cuanto al organigrama funcional, sería algo como lo que sigue

## Organigrama Funcional



Por cada uno de los profesionales del servicio, debe de establecerse un documento en el que resaltemos los siguientes apartados:

- Denominación del cargo
- Requisitos
- Función básica o principal
- Relaciones del cargo (especificando internas y externas)
- Atribuciones del cargo
- Funciones específicas

El objetivo de un servicio de oftalmología acaba siendo el de atender a una población concreta de su patología ocular, así como el de promover la prevención de la salud y todo ello con los recursos de los que se disponga. Es necesario por lo tanto el conocimiento previo de la población a la que se va a asistir, de la frecuencia de la patología que podemos encontrar y de los recursos de los que se dispone.

Por eso, a la hora de establecer las funciones del servicio es bueno que podamos aplicar alguna de las técnicas que se vienen utilizando en otro tipo de organizaciones o empresas para mejorar el aprovechamiento de recursos, dentro de ellas vamos a resaltar dos, el «*lean management*» y el concepto de «*right care*»

### Aplicando el *Lean-management*

#### ¿Qué es el *Lean-Management*? (2)

¿Cómo hizo la japonesa Toyota para crecer y posicionarse como uno de los líderes del sector automotor? Los especialistas apuntan a un concepto clave como la herramienta responsable del éxito: Lean Management.

Técnicamente, el Lean Management se trata del empleo de herramientas y conceptos que se han venido aplicando desde hace décadas en empresas de todo el mundo, de diferentes sectores de la producción y/o servicio, tanto grandes como Pymes.

En palabras más simples, es **el antídoto al despilfarro** y es utilizado por aquellas firmas que persiguen incansablemente la eliminación total de las actividades que sólo agregan costo al producto o servicio.

La lógica tras este sistema empresarial es producir lo que el mercado requiere, en la cantidad solicitada, en el momento justo, puesto en el lugar correcto y al coste adecuado. En definitiva, es producir más con menos. Y no se refiere sólo a trabajadores, sino a todos los recursos involucrados en la línea productiva.

Según explica el Instituto Lean, la disminución del nivel de stocks propia de la etapa inicial de la implantación del *lean management* provocará una baja de los beneficios, salvo que se puedan aumentar en la misma medida las ventas.

En efecto, en la relación entre stocks y resultado se dan dos fenómenos paralelos: si aplicamos un exceso de capacidad a la producción de stocks mejoramos los resultados; por el contrario, si vendemos stocks preexistentes de producto fabricado y no los reponemos, sólo un incremento de las ventas nos salvará de empeorar los resultados.

El objetivo es estudiar las distintas áreas de una compañía para descubrir cuáles son las fallas o limitaciones que impiden que la empresa sea más eficiente. Mediante dicho análisis, se pueden generar cambios al interior de la organización, lo que incrementa la productividad sin necesidad de invertir más capital.

Su diferencia con otras formas o sistemas de trabajo, es que el *Lean Management* afecta e involucra cada aspecto del trabajo y a todos los trabajadores. Por lo tanto, la diferencia en el interior de una «empresa Lean» se ve fácilmente.

### **Un poco de Historia**

Lo que actualmente se conoce como Lean Management tiene sus raíces en el concepto *Just in Time* (JIT), vinculado con la firma Toyota y creado por el ingeniero Taiichi Ohno. El JIT definió qué era desperdicio en un proceso productivo, la importancia de un flujo balanceado y la necesidad imperiosa de cambiar el sistema tradicional de «push» (empujar la producción a través de las diferentes operaciones), a «pull» donde la demanda activa la fabricación de un determinado producto.

La idea para el desarrollo del JIT surgió cuando Taiichi Ohno visitaba un supermercado en EEUU. Allí se percató de cómo, en el momento en que un producto dejaba la estantería, daban una señal para que se colocara uno nuevo. Ni antes ni después.

El gran problema que tuvo el JIT desarrollado por Toyota fue que la mayoría lo veía como una forma de trabajar propia de la cultura de la automotriz y que sólo sería útil para empresas de ese sector. Por ello, fue difícil exportar este concepto a otras áreas o empresas.

## Trabajo Lean

Para desempeñar este sistema se requiere disciplina y cumplimiento de ciertos estándares. En las empresas que adoptan este método los procesos se establecen mediante esquemas, convirtiendo el conocimiento de los trabajadores en un elemento esencial en la determinación y la aplicación de estos modelos.

El Lean Management es una herramienta que permite limpiar los procesos productivos. Y se dice que lo hace eliminando los «kilos de más» que restan productividad a éstos. Es más fácil entender esta lógica si consideramos que la traducción de «lean» al español significa delgado o menudo.

Esto significa que el encargado de ejecutar el *lean management* debe enfocarse en un área productiva de la empresa y consultar las opiniones de los propios trabajadores que realizan dichos procesos. De este modo, podrá ir localizando todos aquellos detalles que no correspondan, para luego corregir y eliminar. Dicha gestión se traduce en mejor rentabilidad, más utilidades, mejor calidad de vida, baja en las tasas de riesgo y disminución de los índices de accidentes o de errores.

### Herramientas fundamentales de la gestión Lean:

- La gestión de calidad total, aplicada a cada uno de los procesos, sistemas, productos y servicios de la empresa.
- El mantenimiento productivo total, destinado a generar el mayor aprovechamiento de las máquinas y equipos al menor coste.
- Gestión del conocimiento y del trabajo en equipo.
- Una planificación constante en sus aspectos estratégicos, tácticos y operativos, con intervención de todos y cada uno de los integrantes de la organización.
- Sistemas a prueba de errores o fallos.

### Aplicando el lean-management en nuestro ámbito

No estamos hablando de algo que pueda ser reducido sólo al trabajo en cadena de un fabricante de coches, el sistema *lean* está siendo incorporado en numerosas empresas y dentro de las mismas podemos ya hablar de empresas del ámbito sanitario con unos resultados sorprendentes.

En el ámbito sanitario, mejorar los procesos y estandarizarlos al máximo conlleva una mejora de la calidad y lo que es todavía más importante, una reducción de los posibles errores que nos pueden llevar a complicaciones importantes ya que estamos tratando con la salud de las personas.

La estandarización de procesos y el desarrollo del método lean nos permite a su vez reducir los costes de almacenamiento y de gestión y mejorar el resultado económico global de la empresa.

Al final de este capítulo pondremos un ejemplo real de dicha aplicación, pero existen innumerables ejemplos (reducción en tiempos de espera quirúrgicos, en tiempos de atención en urgencias), en cualquier caso a lo largo de este capítulo el resto de autores van a ir aportando más herramientas de gestión.

## Estrategias *Right Care*

El movimiento *Right Care* es una red de iniciativas independientes que promueven las prácticas clínicas que aportan valor y que se ajustan a las necesidades reales de las personas. Se pretende que desde el debate profesional y académico se combata el despilfarro debido al sobre-diagnóstico y a la sobreactuación terapéutica, a cambio de mejorar la equidad de los sistemas sanitarios. En resumen: dejar de hacer lo prescindible, para concentrarse en lo que hace falta.

El Dr. Jordi Varela (3), después de una revisión exhaustiva de la *bibliografía «Right Care»* y de las recomendaciones dirigidas a evitar prácticas clínicas de poco valor (4), ha planteado el decálogo de estrategias para reducir actuaciones clínicas que hoy son objeto de polémica.

Estas 10 estrategias se inspiran en la iniciativa *«triple aim»* del Institute for Healthcare Improvement de EEUU. Se trata por lo tanto de conseguir principalmente 3 objetivos:

- *Primer Objetivo*: Mejorar la experiencia del paciente, incluyendo la calidad del proceso y la satisfacción por el trato recibido.
- *Segundo Objetivo*: Mejorar la salud de las personas y de las poblaciones.
- *Tercer Objetivo*: Reducir los costes de la provisión de los servicios sanitarios por el sólo hecho de disminuir prácticas clínicas de poco valor.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF). Ministerio de salud de Perú.
2. Cuatrecasas L. Bresca (profit Editorial). Lean management, la gestión competitiva por excelencia. 2015.
3. Varela J. Prácticas clínicas inapropiadas: entre demasiado y demasiado poco. Economía y salud, 2017; 88.
4. Berwick D. Avoiding overuse—the next quality frontier. The Lancet. Published: 08 January 2017.

## PREGUNTA TIPO TEST

(pulse en la flecha para comprobar las respuestas)

### 1. El servicio de oftalmología

- a) Está aislado respecto del resto del hospital
- b) Ha de ser organizado siempre en secciones
- c) Hemos de tener en cuenta las subespecialidades a la hora de organizarlo
- d) Hemos de establecer las relaciones entre los diversos componentes
- e) No es conveniente que disponga de un organigrama

### 2. El MOF

- a) Es un documento institucional
- b) Es el Manual de Oftalmología
- c) Técnica quirúrgica de músculos oblicuos
- d) Facilita la acreditación
- e) No es nada conveniente

### 3. El movimiento «Right Care»

- a) Vela por los derechos de los profesionales médicos
- b) Busca una sanidad más eficiente
- c) No mejora la experiencia del paciente
- d) Mejora la sanidad, aunque eleve los costes
- e) Es un tema social, sin apoyo científico real