



**DRAMATIC PERFORMANCE IMPROVEMENT™
(MEJORA DRÁSTICA DEL RENDIMIENTO)**

Juego de herramientas de mapeo de la consulta de paciente

Una visión general de la experiencia del paciente

Introducción

La primera herramienta le permitió conocer el seguimiento de consultas de pacientes. Ahora necesitamos traducir esas hojas de seguimiento detalladas en "instantáneas" de fácil comprensión para que podamos ver los patrones de nuestro proceso actual de consultas de pacientes.

Esta herramienta lo guiará a través del "mapa" de las consultas de pacientes que acompañó. Mapear una consulta hace que sea fácil de entender de un vistazo y será instrumental en el aprendizaje y la comunicación a otros de esa situación en el sitio clínico.

Instrucciones resumidas del mapeo de seguimiento de consultas

- 1.** Los "mapas" de consultas de pacientes son "instantáneas" gráficas de dichas consultas (es decir, experiencias). Se deben crear mapas del seguimiento de esas consultas.
- 2.** Estas instantáneas gráficas hacen que sea fácil para el equipo discernir patrones o características comunes de disfunción dentro del proceso actual de consultas de pacientes. Los modelos, a su vez, enfocan al equipo en lo que se necesita remediar a través del rediseño.
- 3.** Por favor trace los mapas en papel normal. Adjunte su hoja de seguimiento y el formulario de encuentro a su mapeo final para referencia futura.
- 4.** Una vez que haya terminado de transferir estas mapas a hojas de rotafolio, se podrán leer desde una distancia de 10 a 15 pies.



¿Qué son los mapas de consultas de pacientes?

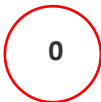
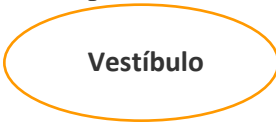
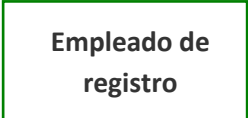
Los mapas son simplemente las representaciones gráficas del seguimiento de consultas de pacientes. Los mapas son altamente visuales y facilitan el aprendizaje. Con el mapeo, no sólo se ven más rápidamente los problemas de los procesos actuales, sino que otros pueden absorber la misma información al mismo ritmo, lo cual es crítico para el trabajo en equipo.

Los gráficos no son sofisticados, ni pretenden serlo. Los usamos para facilitar la comprensión. Cuanto más complicadas sean las herramientas utilizadas para entender los procesos, mayor es la probabilidad de distracciones. Por ello mantenemos nuestras herramientas simples. Cada mapa representa una consulta o experiencia de un único paciente. Con cada mapa estamos interesados en sólo unos pocos elementos clave.

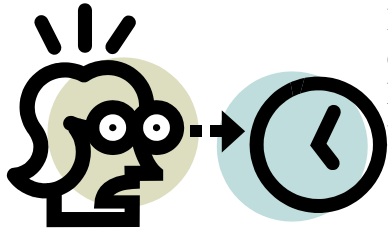
- ¿Cuántas veces le pedimos al paciente que se trasladara durante la consulta?
- En cada parada del servicio del paciente, ¿cuál fue el trabajo realizado y por quién?
- Durante la consulta, ¿cuándo y por cuánto tiempo tuvo que esperar el paciente?
- ¿Cuánto tiempo tomó todo este proceso y dentro de ese tiempo cuánto tiempo el paciente pasó realmente con el proveedor?

¿Qué símbolos gráficos se utilizan en un mapa?

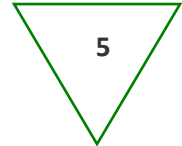
Los elementos gráficos son unos pocos. Incluyen un reloj, un óvalo, un rectángulo, y un triángulo (al revés). Se utilizan para ilustrar diferentes aspectos de la visita del paciente. Consulte el ejemplo de la página 5 al leer esta sección.

1. **El tiempo es oro.** Como rediseñadores, estamos un poco obsesionados con el tiempo. Por lo tanto, en el extremo izquierdo de cada mapa se puede ver la hora real del evento. A la derecha inmediata se puede ver un círculo con un número — que es el "cronómetro" que le dice de un vistazo cuánto tiempo el paciente estuvo en el local. La consulta comienza en "0" minutos y continúa a la izquierda del mapa hasta que el paciente abandona el local. 
2. **Las paradas equivalen a óvalos.** En la atención de salud, nos encanta trasladar a los pacientes de un lugar a otro. Por ello queremos ilustrar este hecho en nuestros mapas. Cada vez que un paciente se mueve físicamente a una nueva ubicación, pegamos un óvalo en el mapa y lo etiquetamos para saber exactamente dónde está el paciente. Este elemento gráfico nos indica cuántas veces el proceso actual obliga al paciente a trasladarse. NUNCA agregue un óvalo a menos que el paciente se MUEVA a una nueva ubicación, sin importar cuántas actividades ocurran en una parada determinada. 
3. **Las personas equivalen a rectángulos.** Los rectángulos denotan las interacciones cara a cara entre el personal y los pacientes que ocurren mientras el paciente está en una parada determinada. Dentro del rectángulo usted anotará quién está interactuando con el paciente. Fuera del rectángulo y a su derecha se anotarán los detalles del trabajo realizado. Consideramos que todos los contactos cara a cara representan "valor agregado", es decir, tiempo valorado por el paciente. 

- 4. Espera equivale a triángulos.** Nuestro favorito. El triángulo denota "tiempo de espera", tiempo que el paciente pasa esperando — en cualquier lugar — sin interacción cara a cara con el personal. Las esperas ocurren en áreas de asientos tales como la sala de espera principal, la sala de examen y el laboratorio. Las esperas también ocurren mientras permanecen en la fila esperando servicios tales como registro, salida o programación de consultas. Consideramos que todo el tiempo de espera no tiene valor agregado — o tiempo que el paciente preferiría destinar a otros asuntos. Hay algunas excepciones a esto, aunque son raras.



Dentro del triángulo anotamos el tiempo — en minutos — que el paciente pasó esperando. Esto nos permite ver muy rápidamente dónde y por cuánto tiempo se espera.



¿Cómo se utilizan estos símbolos en un mapa?

Una vez más, consulte el ejemplo de esta sección. El mapa de la consulta se orienta verticalmente al igual que esta página. Piense en la página como cuatro columnas. El tiempo está en la columna de la izquierda. Las paradas del paciente (óvalos) están en la siguiente columna. Las personas involucradas en esa etapa (rectángulos) o esperas (triángulos) se anotarán en la tercera columna. Y todos los detalles "interesantes" estarán en la columna más lejana a la derecha. En resumen, a medida que va de izquierda a derecha, se añaden más detalles, ¡por ello, deje bastante espacio!

El mapa comienza cuando el paciente entra en la clínica y termina cuando el paciente la abandona — al igual que el seguimiento del paciente. Se le recomienda que anote tantos detalles como pueda, especialmente en la cuarta columna. Esto enriquece la experiencia de aprendizaje cuando los mapas se comparten entre sus colegas.

Una palabra sobre el encabezado

En la parte superior de cada mapa, se debe registrar un encabezado con la siguiente información:

Hora de consulta Hora de llegada Motivo de la consulta Género / Edad Proveedor médico Seguidor

Recuerde: el reloj comienza a correr cuando el paciente entra en la clínica, es importante anotar la Hora de consulta del paciente en el encabezado, en caso del paciente tener una consulta. Si es un paciente "ambulatorio", anótelo en lugar de la hora de consulta. El motivo de consulta nos ayuda a entender si la actividad del paciente se relaciona con el propósito de la visita. Género / Edad es el género y la edad aproximada del paciente — sólo para recordarnos que aquí estamos tratando con una persona real y en vivo. Proveedor médico se refiere al nombre del profesional que atendió al paciente. Y, por último, el Seguidor, que es usted.

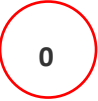

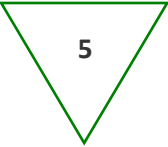

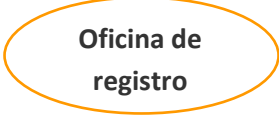
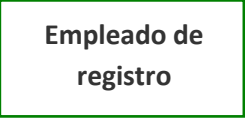

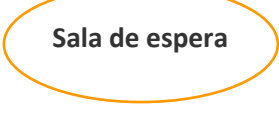
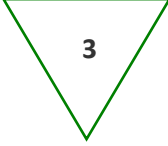
GRACEY NEIGHBORHOOD HEALTH CENTERS, INC.


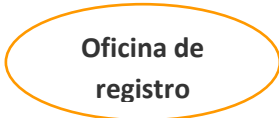
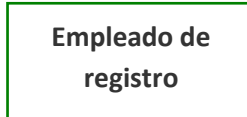

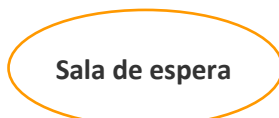
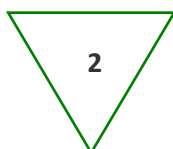

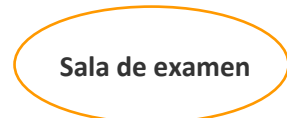
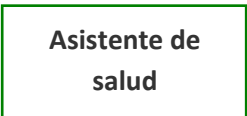



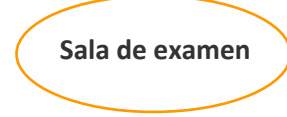
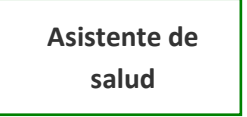
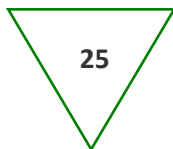

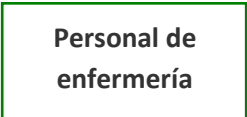


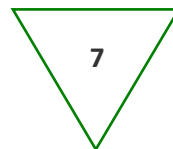
600 Hadley Street – San Francisco, CA 87501

Hora de la consulta 3:00 **Hora de llegada:** 3:10 **Género / Edad:** F/16

Motivo de consulta: Planificación familiar (aunque terminó con un anual de GYN)

Proveedor médico: Carol Smith, NP Seguidor Elizabeth Jones

Reloj	Paradas	Actividad	Detalles
3:10 	 Vestíbulo	 5	<ul style="list-style-type: none">El paciente firma el anotador en el mostrador del recepcionista y luego se sienta.
3:15 	 Oficina de registro	 Empleado de registro	<ul style="list-style-type: none">El empleado llama al paciente a la ventana delantera. El paciente está registrado, el seguro actualizado; falta la historia clínica del paciente.
3:19 	 Sala de espera	 3	<ul style="list-style-type: none">El empleado de registro sale de la habitación para buscar la historia clínica. El paciente espera en la sala de espera.

3:22				<ul style="list-style-type: none"> Se requiere del paciente que firme el formulario de consentimiento y que luego espere en la sala de espera.
3:23				<ul style="list-style-type: none"> El empleado de registro coloca la historia clínica en el espacio del proveedor médico. El paciente espera.
3:25				<ul style="list-style-type: none"> El asistente de salud coloca al paciente en la sala de examen, hace su "trabajo" — pesa al paciente, registra la historia del paciente, signos vitales e ingresa información en el expediente médico.
3:40				<ul style="list-style-type: none"> El paciente recoge una muestra de orina, mientras que el asistente de salud completa los formularios de solicitud de laboratorio.
3:45				<ul style="list-style-type: none"> El asistente de salud pide al paciente que se desnude y espere al médico.
				<ul style="list-style-type: none"> El clínico está ocupado completando otras historias clínicas de pacientes.
4:10				<ul style="list-style-type: none"> El personal de enfermería practicante examina al paciente y luego lo dirige al laboratorio.
4:20				<ul style="list-style-type: none"> El paciente espera fuera del laboratorio

4:27				<ul style="list-style-type: none"> El técnico de laboratorio lleva adelante los requisitos de laboratorio y luego extrae sangre del paciente. El técnico de laboratorio envía al paciente a la sala de espera principal.
4:31				<ul style="list-style-type: none"> El personal de enfermería practicante redacta las recetas, imprime el material de instrucciones de salud. Llama al paciente y a los acompañantes a la sala de asesoramiento.
4:40				<ul style="list-style-type: none"> El personal profesional de enfermería ofrece la información sobre anticonceptivos orales, solicita el consentimiento firmado.
4:45				<ul style="list-style-type: none"> El paciente sale del centro de salud.

Tiempo del ciclo:95 minutos

NVAT:51 minutos/54%

VAT:44 minutos/46%

Traspasos:4

PPT:10 minutos/11%

Una palabra sobre las estadísticas

"¡Nadie me dijo que habría estadísticas!"Relájese. Unos cuantos números clave nos ayudan a comprender mejor la visita del paciente. Estas estadísticas se introducen en el pie de página esquematizado en la parte inferior del mapa. Vea el ejemplo anterior.

- Tiempo del ciclo.** El tiempo de ciclo es el tiempo que se tarda en completar un proceso de trabajo. Dado que estamos considerando la consulta del paciente como un proceso de trabajo, el tiempo de ciclo es el tiempo total transcurrido desde el momento en que el paciente entra a la clínica hasta el momento en que el paciente

	Tiempo de ciclo	95 min
	NVAT	51 min/54%
	VAT	44 min/46%
	Traspasos	4
	PPT	10 min/11%

sale de ella. ¿La consulta duró una hora y media? Entonces el tiempo de ciclo es de 90 minutos. El tiempo de ciclo se expresa siempre en minutos.

- ☹️ **Tiempo sin valor agregado (NVAT).** Normalmente, este es el tiempo total registrado en los triángulos. Es tiempo de espera. Se debe expresar en minutos y luego como un porcentaje del tiempo de ciclo. Si el NVAT totaliza 60 minutos y el tiempo de ciclo es de 90 minutos, divida NVAT (60) por tiempo de ciclo (90), obteniendo 0.66 o 66%.
- 😊 **Tiempo de valor agregado (VAT).** La manera fácil de obtener este valor estadístico es restar el NVAT (que acaba de calcular) del tiempo del ciclo. Si el tiempo de ciclo fue de 90 minutos y el NVAT fue de 60 minutos, entonces 90 menos 60 es 30 y éste es nuestro VAT. Ahora calcule el porcentaje. Divida el VAT (30) por el tiempo de ciclo (90), obteniendo 0.33 o 33%. Ahora puede observar que el NVAT y el VAT siempre deben sumar el tiempo de ciclo y 100%. Siempre verifique las cuentas sólo para asegurarse de que todo suma correctamente.
- 🖐️ **Traspaso.** Un traspaso es un pase de bastón, al igual que en una carrera de relevos. Cuando se pasa el bastón a otra persona, esencialmente se está afirmando: "He hecho mi parte, ahora es su turno". En otras palabras, la responsabilidad del bastón ha cambiado de manos. Lo mismo en una consulta de paciente, aunque desafortunadamente en nuestro caso ¡el paciente es el bastón! Siempre que la responsabilidad del paciente cambia de manos (es decir, alguien entrega la responsabilidad sobre el paciente), se ha producido un traspaso. Cuente el número de traspasos ocurridos durante la consulta y registre esa estadística aquí. Una advertencia: No cuente el "iniciador", el primer empleado con el que el paciente tiene contacto, por lo general una persona de la recepción. Nadie realizó un traspaso a esta persona. El primer traspaso ocurre cuando **esta** persona *entrega la responsabilidad* sobre paciente.
- 🎯 **Tiempo Paciente-Proveedor médico (PPT).** A veces, varios proveedores médicos están involucrados en una misma consulta (médico y enfermera, por ejemplo). Estamos interesados en el proveedor médico clave, la persona clínicamente responsable del paciente en esta consulta. ¿Cuánto tiempo pasó el paciente con este proveedor médico? Ahora divida ese tiempo por el tiempo de ciclo y registre los minutos y el porcentaje. Ya fue contabilizado en el tiempo de valor agregado, pero esto nos da un "factor de honestidad": ¿Cuánto tiempo pasó el paciente con la persona que vino a consultar (PPT) dado el total de tiempo (tiempo de ciclo) que pasó en el sitio clínico?

Bueno, esto ya es una gran cantidad de información para digerir, ¿no es cierto? En este punto es mejor revisar su primer mapa completo y compararlo con el ejemplo. A partir de ello, está listo para continuar con el siguiente mapa.

Ver patrones

Una vez que haya terminado de mapear sus consultas acompañadas, la parte de análisis de dicha consulta está lista para comenzar. Su primer paso es revisar el mapa para buscar características o patrones comunes en su proceso de consulta.

Escriba una nueva hoja de rotafolio y titúlela "Características comunes de las consultas de pacientes". Si alguna característica aparece tres o más veces en su conjunto de mapas de consultas (por ejemplo: "los pacientes son pesados en el pasillo"), hágalo notar en la hoja. La característica puede ser buena, mala u horrible. Sólo nos interesa que ocurre regularmente.

Asegúrese de que cada declaración en esta hoja se lea de forma clara y excelente, lo que significa que su significado es perfectamente evidente para alguien que no trabaja en el centro de salud. No se limite a crear una lista incomprensible.

Características comunes de las consultas de pacientes

- El paciente esperó mucho tiempo por el proveedor médico.
- El paciente esperó mucho tiempo para ser registrado
- El paciente esperó mucho tiempo por la enfermera
- El paciente tuvo que llenar muchos formularios
- Se le pidió al paciente que se trasladara muchas veces
- El proveedor médico fue frecuentemente interrumpido durante la consulta
- La paciente tuvo que ser atendida por mucho personal antes de poder ver al proveedor médico
- Las salas de examen no tenían los suministros necesarios
- La sala de examen no tenía el personal necesario cuando se lo necesitaba.