



# Area de la Salud, cadenas de suministro y tecnología

*“Tenemos emociones paleolíticas, instituciones medievales y tecnología divina” (Wilson, E.O.)*

Si la esencia de Supply Chain Management es la interrelación entre procesos y entidades, entonces su aplicación al área de la salud puede ser de gran impacto, potenciada por las tecnologías disruptivas de la segunda década del siglo XXI.

**N**o hay actividad más noble que curar enfermedades y contribuir a la salud física y mental de los habitantes del planeta. Los sistemas de salud y sus profesionales realizan todos los días un enorme esfuerzo, muchas veces a costa de su propia integridad. Son inolvidables los actos de heroísmo de los profesionales de la salud durante la pandemia. Chapeau. Permítanos examinar los sistemas de salud desde la óptica de la Ingeniería. Un sistema es un conjunto de elementos relacionados. En un sistema de salud coexisten personas e instituciones; laboratorios, proveedores de insumos, centrales de compra, organismos públicos, establecimientos de salud, técnicos, enfermeros, médicos y muchos otros.

Se trata de un sistema complejo, en el que la demanda por servicios de salud (en términos de tiempo, costo y calidad) no siempre es satisfecha. Este tipo de sistemas presentan un desempeño subóptimo, puesto que cada agente (ej. prestadores de salud) persigue un óptimo local, no un óptimo global. Por ejemplo, si algunos profesionales de la salud de un hospital o clínica tienen preferencias sobre ciertos ítems y no por otros, no será posible estandarizar las compras, aumentarán los SKU y el costo de mantener inventarios subirá. Más aún, si un componente (ej. un centro médico de provincia) quisiera mejorar el sistema en su conjunto no podría, puesto que el desempeño sistémico

depende de la interrelación entre todos. Los sistemas de salud hacen lo que saben hacer y han venido haciendo siempre. Mejorar el desempeño de un sistema sólo tiene sentido desde la perspectiva del cliente, usuario o paciente. En este caso, si la tasa de mejoría de pacientes aumenta drásticamente, si cada vez menos personas se enferman, si se reducen o eliminan las filas de espera y otros KPI valorados por los usuarios y pacientes. La palabra clave aquí es “valor”.

Podríamos preguntarnos si los profesionales que trabajan en el sistema podrían transformar, si quisieran, el sistema de salud en su conjunto. Ello no es posible, puesto que sería como pedirles que vuelen tirándose los cordones de los zapatos. Como decía el Dr. W. Edwards Deming, las personas trabajan en un sistema cuyas reglas del juego ya están establecidas: no pueden cambiar los procesos internos, la tecnología, los incentivos ni otras variables. Las personas en un sistema cerrado, estimaba Deming, cuando más pueden cambiar el 20% de las cosas. Y afirmaba que, si se necesita realmente un cambio de verdad, habría que “tirar por la borda el antiguo sistema” o, lo que es lo mismo, pensar fuera de la caja y buscar soluciones innovadoras.

## Una red de interrelaciones

La clave para mejorar un sistema complejo que funciona en condiciones subóptimas



**Por Rodolfo Torres-Rabello.** Profesor Gestión de Operaciones Universidad Alberto Hurtado. Consultor Internacional en Excelencia Operacional y Supply Chain Management. Coautor de “Supply Chain Management: logrando ventajas competitivas a través de la gestión de la cadena de suministro”. Libro en proceso de actualización. Miembro del Comité Editorial de la revista Negocios Globales.