

El futuro de la gestión de riesgos en salud, una mirada holística



Por Augusto J. De Santis*

La discusión sobre regulaciones en seguridad del paciente plantea desafíos e interrogantes sobre su evolución y normalización en el sistema de salud. Actualmente, esta disciplina es liderada por profesionales de salud con alto compromiso y formación académica, pero enfrenta una dispersión de estrategias y herramientas, bajo un concepto común: la atención centrada en el paciente. Este artículo ofrece una visión holística sobre riesgos y seguridad en salud, destacando la necesidad de diseñar acciones eficientes y sostenibles desde una perspectiva de sistemas sociotécnicos complejos. Sin ello, se corre el riesgo de enfrentar desafíos con herramientas dispares.

La salud, al igual que industrias ultra seguras como la aeroespacial o nuclear, reconoce que el error es inevitable y que los problemas de seguridad suelen originarse lejos de donde se manifiestan. Sin embargo, persisten enfoques que atribuyen los accidentes al error humano individual, un paradigma influenciado por la Teoría de la Causalidad de Heinrich (1931). Aunque revolucionaria en su tiempo, resulta insuficiente frente a la complejidad actual. Hoy, la gestión de riesgos debe ver los eventos adversos

como oportunidades de mejora y complementar enfoques reactivos con una proactividad basada en el análisis de desviaciones y procedimientos.

El análisis de incidentes requiere un enfoque interdisciplinario que combine métodos cualitativos y cuantitativos, y supere el determinismo técnico. Este último, aunque útil en sistemas previsibles, no basta para abordar la complejidad e incertidumbre de sistemas dinámicos. Por ello, es necesario integrar enfoques que incluyan también herra-

*Augusto J. De Santis, director del Curso Gestión de Riesgos en salud, herramientas y aprendizajes de las industrias ultra seguras Universidad ISALUD. Responsable de investigación, Junta de Seguridad en el Transporte. Investigador y analista por la Escuela de Ingeniería de Vieterbi, Universidad de Southern California.

mientas de base no deterministas, que acepten aleatoriedad, incertidumbres e interacciones complejas entre variables, para lograr una comprensión más precisa de los problemas. Esto es clave para evitar la “normalización del desvío”, donde prácticas inseguras se vuelven rutinarias al no generar consecuencias inmediatas.

La gestión de riesgos debe considerar el desempeño profesional como resultado de una serie de variables dinámicas y complejas. Un modo didáctico de abordar el desafío puede darse a través del paralelismo con la matemática, establecer una relación representadas en términos de una pseudo ecuación colabora en el desarrollo. En la siguiente representación aritmética simulada se expresa el modo en que interactúan (ver figura 1).

Si bien sólo se trata de la representación de conceptos y el modo en que interactúan, y no de una ecuación formal, es posible establecer que cualquiera de las variables que intervienen pueden comportarse como incógnita o como valor conocido; según sea el caso bajo análisis. Es por ello que es necesario definir:

Desempeño de diseño

Se trata de la labor, funcionalidad, performance y capacidades diseñadas y requeridas para un determinado puesto de trabajo. Es el deber ser de la posición en un contexto favorable, en la que se considera que los individuos reúnen las cualidades psicotécnicas y educativas para alcanzar el estándar de diseño.

Facilitador del desempeño

Es todo aquel elemento normal del sistema cuya presencia o funcionalidad facilita o potencia las capacidades del profesional en cuanto a su desempeño operacional en el puesto de trabajo o actividad. Se trata de equipamiento, dispositivos, infraestructura o cualquier condición contextual que promueve las capacidades tanto grupales como individuales.

Interferencia del desempeño

Es todo aquel elemento normal del sistema, situación personal u organizacional que influye de modo adverso en el desempeño operacional. Estas variables pueden ser internas o externas y poseen una gran influencia del medioambiente. Las internas se relacionan con lo intrínseco y psicofísico de las personas, mientras que las externas pueden considerarse como todos aquellos facilitadores del desempeño no disponibles o con funcionalidad inestable al momento de requerirse. En la representación, las interferencias se muestran como una potencia debido a que, en general, siempre son más de una las que aparecen en un mismo tiempo y espacio; por lo que todas deberían contemplarse en el análisis.

Deriva práctica

Se trata de la desviación progresiva y gradual del diseño original del puesto de trabajo, procedimiento o dispositivo tec-

“La gestión de riesgos debe ver los eventos adversos como oportunidades de mejora y complementar enfoques reactivos con una proactividad basada en el análisis de desviaciones y procedimientos”

Figura 1. Representación de las variables que intervienen en el desempeño operacional, a través de una analogía con una ecuación matemática

$$\text{Desempeño profesional} = \frac{(\text{Desempeño de diseño} \times \text{Facilitadores}) + (3 \times \text{defensas})}{\text{Interferencias}^n + \text{Normalización del desvío} + \text{deriva}}$$

“El análisis de incidentes requiere un enfoque interdisciplinario que combine métodos cualitativos y cuantitativos, y supere el determinismo técnico. Este último, aunque útil en sistemas previsible, no basta para abordar la complejidad e incertidumbre de sistemas dinámicos”

nológico. Esa apertura de la variación conforme avanza el tiempo, aumenta hasta alejarse por completo de las condiciones evaluadas dentro del proceso de gestión de riesgos. De este modo, se transforma en una práctica sin contención de seguridad. Este concepto puede entenderse como la distancia entre la regla escrita –formal– y la tarea o función real, esa distancia guarda una relación de proporcionalidad directa: cuánto mayor es, más propenso es el sistema a una deficiencia de seguridad.

Defensas

Es el conjunto de barreras sistémicas destinadas a mitigar y contener la actuación de los individuos y las deficiencias de seguridad. Estas estrategias de defensas¹ se encuentran compendiadas dentro de tres grandes conjuntos: normativas, tecnológicas y de capacitación. Es por ello que se representan como el producto de las tres variables.

1. El concepto de defensas proviene de la concepción epidemiológica de tratamiento de la gestión de riesgos elaborado por James Reason en 1991.

Primera cohorte del Curso Gestión de Riesgos en Salud, herramientas y aprendizajes de las industrias ultra seguras

La Universidad ISALUD dictó por primera vez un curso de integración científica entre las experiencias y avances en los campos tecnológicos aplicados a la mejora de la gestión de riesgos y seguridad del paciente en el campo de la salud. Se trata de una capacitación única en Hispanoamérica dirigida por Augusto J. De Santis, investigador y analista de seguridad operacional en la aviación con más de 25 años de experiencia en la materia. Además, contó con las conferencias magistrales de los doctores Patricia Matejic y Roberto Batellini; profesionales de amplia trayectoria en salud y gestión de riesgos. Participaron como alumnos profesionales de la salud de distintas especialidades: médicos de distintas especialidades, farmacéuticos, bioquímicos e instrumentadores quirúrgicos; también contó con la presencia de otras especialidades no médicas asociadas al sistema de salud. Esto demuestra el carácter interdisciplinario y la visión holística de los temas abordados y su aplicación estratégica a la mejora del sistema.

El curso se encuentra estructurado en tres módulos que se imparten de modo cronológico y lógico, donde se parte desde la base conceptual de los sistemas complejos (base de análisis de sistemas sociotécnicos) hasta llegar a metodología para el análisis de hechos pasados y herramientas para la gestión de los riesgos. En todos los casos se plantean casos de estudio y ejemplos, tanto del campo de la salud, como de otras industrias.

Esta capacitación muestra que el sistema de salud es parte de un complejo entramado sociotécnico que requiere del apoyo de otras ramas de la ciencia para dar una mejora sostenible en cuanto a la calidad y seguridad asistencial y de gestión.


El interés que despertó estas capacitaciones y la necesidad de continuar generando herramientas de apoyo llevó al diseño de un nuevo curso dedicado exclusivamente a fortalecer los factores humanos en el campo de salud. Se trata de una capacitación intensiva de 16 horas en formato de curso de verano, que promoverá conocimientos específicos con comprobada eficacia en las industrias de alto riesgo.

Normalización del desvío

Es la tendencia a racionalizar atajos en bajo presión, en particular, cuando las tareas transcurren en una aparente normalidad. Al no tener resultados adversos o consecuencias inmediatas, se constituyen en prácticas operacionales habituales y aceptadas con el criterio de *usos y costumbres*.

Una visión evolutiva, no punitivista, de consensos y crecimiento conjunto requiere la mirada holística e interdisciplinaria que proponen los modelos y métodos no lineales. El sistema se enfrenta a una nueva revolución evolutiva hacia un paradigma nuevo (Kuhn, 1962).

La transformación cultural hacia una verdadera cultura de seguridad requiere voluntad institucional, acuerdos profesionales, formación interdisciplinaria y superación de resistencias. Este cambio debe incluir la promoción de reportes volunta-

rios, el trabajo interdisciplinario y el uso de sistemas de gestión maduros. En última instancia, los conceptos aquí expuestos buscan sentar las bases para una gestión de riesgos más adaptativa y resiliente, aliada con los desafíos del siglo XXI. 

Referencias y bibliografía

- Daniellou, F. (2015), *Los factores humanos y organizativos en los proyectos de concepción de sistemas de riesgo*, Foundation pour une culture de sécurité industrielle.
- Dekker, S. (2004), *Ten questions about human error: a new view of the human factors and safety system*, CRS Press.
- García, R., (2006), *Sistemas complejos, Conceptos, métodos y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*, Ed. Gedisa Barcelona
- Hollnagel, E., Wears, R. (2016), *From Safety I to Safety II: A white paper*, Institute for Regional Health Research, Dinamarca
- Vincent, C., Amalberti, R. (2015), *Seguridad del paciente*, Modus Laborandi
- Xie, X., Gui, F., Ping, C., Ying, G. (2020), *The development of accident causation model in the 100 past year: 24 model, and more modern accident causation model*, Process safety and Environmental Protection 134 (2020) 42-82, Elsevier.



Sistema de Prescripción Médica Electrónica

Una eficaz herramienta de ABC S.A. para la Seguridad Social Argentina que suma eficiente control del gasto y beneficios en tiempo real

www.abcsalud.com.ar

ABC S.A. Av. Jujuy 570 (1229), Buenos Aires, Argentina
Tel.: (5411) 4941-1001. E-mail: abcsa@abcsalud.com.ar

