



# Tema 0

## Lean Management en el Sector Sanitario

**Razones que justifican la aplicabilidad de una metodología de origen industrial para mejorar el sector sanitario**

## Cómo Lean contribuye a mejorar la planificación y gestión sanitarias

### Condicionantes y Retos del Sector Sanitario

El sector sanitario enfrenta una serie de condicionantes y retos complejos que afectan tanto a los profesionales como a los usuarios del sistema. Podemos destacar los siguientes:

**Problemas de financiación y recursos limitados**, consecuencia de presupuestos insuficientes para cubrir las necesidades de infraestructura, equipamiento y personal.

**Envejecimiento de la población**, que produce una creciente presión del sistema debido al aumento de enfermedades crónicas y la necesidad de atención continuada, con el consiguiente incremento del gasto sanitario por tratamientos prolongados y hospitalizaciones.

**Sobrecarga de los profesionales**, debido a los altos niveles de demanda asistencial, especialmente en atención primaria y urgencias, lo que provoca déficit de profesionales en determinadas especialidades y áreas rurales, así como incremento del estrés y del desgaste en el colectivo.

**Educación de la población**, factor clave para el uso adecuado de los servicios de urgencias. La falta de conocimiento y educación sanitarios contribuye a un uso excesivo y muchas veces innecesario de estos recursos, que necesitan una sobredotación de profesionales que dejan de prestar otros servicios.

**Listas de espera prolongadas**, con tiempos de espera largos para intervenciones quirúrgicas, consultas con especialistas o pruebas diagnósticas, en ocasiones muy por encima de lo que la patología del paciente recomienda.

**Prestaciones diferenciadas**, concretamente en el caso de España desigualdad entre comunidades autónomas en la disponibilidad de recursos, la prestación de servicios y el acceso a tratamientos avanzados, que ocasiona que tanto la medicina preventiva como las patologías sean gestionadas con una calidad diferente en función del área geográfica en la que la persona resida.

**Insuficiente eficiencia en la coordinación** entre atención primaria, hospitalaria y servicios sociales, que genera una mayor burocratización de los procesos, y dificulta la diagnosis y tratamiento en el momento oportuno, dificultando el uso eficiente de los recursos comprometidos y generando más desplazamientos a los usuarios.

**Grandes inercias** en la gestión y en los colectivos profesionales. Podríamos decir que, en general, las organizaciones de los centros sanitarios se caracterizan por establecer unas estructuras organizativas excesivamente corporativistas, no enfocadas a una gestión por procesos en las que, de forma definitiva, el paciente sea el centro de atención. Esta inercia también fomenta que profesionales y responsables se muestren más reacios a realizar cambios en las estructuras organizativas, en la gestión de los procesos o en la distribución de los equipos de profesionales.

La resolución de estos retos pasa por realizar reformas integrales e invertir de forma sostenida, pero también por potenciar un enfoque basado en la eficiencia y la mejora continua en todas las fases de la atención sanitaria, desde la identificación de las necesidades de la población, a la planificación de las infraestructuras, procesos y recursos sanitarios para atender oportunamente y con la calidad necesaria a los usuarios.

### **¿Qué es Lean Management, Lean Healthcare o Lean Thinking?**

Lean Management es una metodología de trabajo desarrollada por la compañía fabricante de automóviles Toyota a lo largo de su trayectoria.

Podemos definir Lean Management como un conjunto de principios de pensamiento organizativo y de técnicas de gestión que permiten mejorar la agilidad y eficiencia de una organización y de sus procesos por medio del aumento del valor añadido, la reducción continua de los llamados despilfarros y la solución metódica de problemas. Su aplicación produce aumentos significativos de la productividad, capacidad y fiabilidad de los procesos, así como reducciones significativas de los tiempos de proceso y de la necesidad de espacio, al eliminar o reducir progresivamente aquellas actividades que no añaden valor al proceso.

Su planteamiento parte de la base de que la mayor parte de las actividades que se realizan en cualquier organización no añaden valor al cliente (los llamados despilfarros)<sup>1</sup>, por lo que hay que establecer un método de trabajo que fomente el entrenamiento de los profesionales, la identificación de los llamados mapas de flujo de valor y el análisis metódico de los procesos para identificar y minimizar esas actividades que no añaden valor, ya que absorben recursos de las actividades que realmente interesan a los clientes.

Lean Healthcare es el término en inglés que se emplea comúnmente para hacer referencia al método Lean aplicado al sector sanitario. Los principios y técnicas son los mismos.

Lean Management es una expresión que se emplea de forma genérica para todos los sectores cuando se hace hincapié en los aspectos metodológicos de este enfoque de gestión y, en los últimos años, se ha comenzado a utilizar Lean Thinking para darle énfasis a los principios de gestión en los que se basa la cultura de una organización que aplique Lean de forma sostenida.

### **¿Qué puede aportar Lean a la planificación y gestión de la sanidad?**

Comentábamos anteriormente la necesidad de potenciar un enfoque basado en la eficiencia y mejora continua para mejorar la atención sanitaria, y es aquí donde la metodología Lean puede jugar un papel crucial, mostrando el camino a los administradores públicos, directivos de centros y responsables de servicios, que les ayude a establecer estructuras organizativas y sistemas de trabajo que permitan optimizar procesos y reducir tiempos de espera, mejorando de forma continua la calidad asistencial y optimizando la eficiencia.

Los expertos en Lean solemos decir que “si la solución necesita recursos, no es Lean”. Permítenos que expliquemos el sentido de la frase.

---

<sup>1</sup> Empíricamente es fácil de demostrar, como veremos en próximos temas.

Es evidente la necesidad de invertir de forma sostenida y proporcionada en el sistema sanitario para lograr una atención eficaz, y es lógico pensar que si aumenta la demanda debemos aumentar los recursos para poder satisfacerla.

Lo que no es tan evidente es que pueden existir otras formas de diseñar, organizar y ejecutar los procesos de manera que se atienda a más pacientes en el mismo tiempo y con la misma dedicación de profesionales. Si existiera esa otra forma, podemos pensar que ya se le habría ocurrido a alguien, y continuamos trabajando de la misma forma.

En cualquier sector de actividad es habitual que los responsables soliciten más recursos cuando se requiere aumentar la capacidad. Es humano: si tengo que hacer más, necesito más recursos. Efectivamente es así, si como hemos comentado no pensamos en la posibilidad de explorar otras formas de trabajo y seguimos haciendo las cosas de la misma manera.

*El Director de un organismo público, con más de 250 personas a su cargo, nos comentaba que tenía un problema con sus seis Subdirectores Generales:*

- *“Siempre me dicen que necesitan más personas, y cuando yo les pregunto dime cuántas y por qué, escucho silencio o vaguedades”.*

*A lo que añadió:*

- *“Si como directores no somos capaces de saber exactamente cuántos recursos necesitamos en cada período a partir de análisis consistentes de la demanda y de nuestros procesos y capacidades, tenemos trabajo que hacer antes de pedir más profesionales”.*

La metodología Lean facilita la identificación de estas otras formas de trabajar por medio del análisis de las llamadas cadenas o flujos de valor que, en todo momento, mantienen el foco en atender oportunamente la necesidad del paciente con la calidad requerida y los recursos proporcionados a dicha necesidad. Es lo que, en términos de la metodología, se denomina “maximizar el valor añadido con lo justo”, entendiendo la palabra *justo* no en el sentido de recortar costes, minimizar los recursos o el tiempo dedicado al paciente (que también podemos considerarlo un recurso), sino de conseguir que sean los recursos precisos para atender en tiempo y con esa calidad requerida, pero no dedicando más de los necesarios, ya que se detraen de otros procesos y pacientes que también los necesitan.

Otra ventaja que la metodología proporciona es que permite determinar con exactitud los recursos que se necesitan, incluida su cualificación, y dónde se necesitan, para poder aumentar la capacidad del proceso, lo que proporciona una mayor seguridad a la hora de tomar decisiones.

*En un determinado hospital de Madrid, la dirección estaba ejecutando diferentes acciones para aumentar la dotación de médicos del servicio de urgencias, ya que la demanda era sensiblemente mayor tras el COVID y la rotación de estos profesionales también era alta.*

*Tras analizar el servicio, resultó que el elemento que condicionaba su capacidad eran los tiempos de espera de los resultados de los análisis de tipo bioquímico que se solicitaban al laboratorio.*

*En esa situación, aumentar el número de médicos de urgencias provocaría que los pacientes pasaran antes por las consultas, pero no que su tiempo global de atención se redujera ni, por tanto, salieran antes del servicio. Para ello, sería necesario resolver previamente el tiempo de espera hasta disponer de los resultados de los análisis.*

## Grado de aplicación de la metodología Lean en el Sector Sanitario

Actualmente existen múltiples experiencias y casos de éxito en el sector que avalan la adecuación de la metodología Lean para conseguir mejorar la calidad, la productividad, los tiempos de atención o la eficiencia de la actividad, tanto a nivel mundial como concretamente en España. Hoy en día no resulta difícil encontrar casos de éxito que incluyan los resultados alcanzados.

Sin embargo, sí resulta difícil encontrar estadísticas fiables que permitan cuantificar la aplicación de Lean en sanidad tanto a nivel mundial como por países, del mismo modo que es difícil encontrar estas estadísticas para otros sectores de actividad.

Los escasos resultados cuantitativos que se pueden llegar a encontrar, se basan normalmente en encuestas realizadas a las unidades que han querido participar, y cuya respuesta en ocasiones puede tener cierta dosis de voluntarismo más que de realidad. Por otra parte, no supone lo mismo aplicar Lean en toda la organización, o en todo el hospital, que haberlo aplicado alguna vez en algún proceso del centro. Estas circunstancias influyen en la precisión de los datos y la interpretación de los resultados.

A modo de ejemplo, incluimos un enlace a una encuesta que en 2021 realizó una estudiante de la Universidad Politécnica de Cataluña como trabajo de fin de Máster, en la que se obtuvo que el 58% de los hospitales que respondieron a la encuesta aplicaban Lean, si bien ese porcentaje baja al 47% si se excluyen aquellos casos en los que personas que pertenecían al mismo hospital tenían respuestas diferentes respecto a su aplicación, es decir, mientras un empleado afirmaba hacer uso del Lean otro del mismo centro respondía desconocer lo que era el Lean o no hacer uso de él.

<https://shre.ink/beGj>

Aunque la metodología Lean está siendo adoptada por un número creciente de hospitales en todo el mundo, incluida España, hoy en día resulta difícil encontrar estadísticas consistentes y precisas que indiquen el grado de implementación.

## Experiencias de aplicación más relevantes

Desde un punto de vista cualitativo, incluimos a continuación algunas de las experiencias que existen a nivel mundial consideradas más relevantes por su carácter pionero, y algunas otras más específicas a nivel nacional.

### Virginia Mason Medical Center, EE. UU.

Virginia Mason Medical Center, ubicado en Seattle, estado de Washington, es una de las instituciones sanitarias reconocida a nivel mundial como pionera en la aplicación de Lean Healthcare. En 2001 se propuso lograr su visión de convertirse en líder de calidad y, para cumplir esa visión, adoptó los principios y técnicas de Lean Management como método de gestión.

El libro publicado en 2010 “*Transforming Health Care: Virginia Mason Medical Center's Pursuit of the Perfect Patient Experience*”, de Charles Kenney, Editorial Productivity Press, cuenta la experiencia de la organización.

### National Health Service, Reino Unido

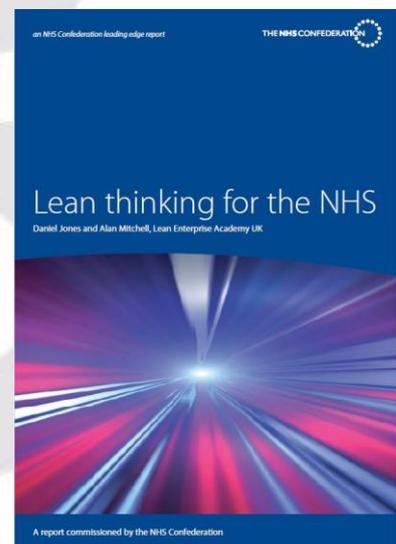
El National Health Service (NHS), sistema de salud pública del Reino Unido, solicitó a la Lean Enterprise Academy<sup>2</sup>, una institución privada del país dedicada a promover la aplicación de la metodología Lean, que analizara cómo podría aplicarse al ámbito de la atención sanitaria.

Resultado de la experiencia, el NHS publicó en 2006 el informe *Lean Thinking for the NHS*, que muestra cómo es posible cambiar el enfoque de la actividad sanitaria a un enfoque Lean, mostrando diversos ejemplos y resultados de profesionales que desarrollaron iniciativas Lean en sus centros.

El caso del NHS es especialmente interesante por la incorporación de los principios de Lean Healthcare en las políticas y estrategias de un sistema público, como parte fundamental de su enfoque para optimizar los tiempos de espera, las inversiones y los costes. Las estrategias incluyen tanto programas de formación para capacitar a los profesionales en la metodología como de aplicación a hospitales y centros de salud.

En el prólogo del informe, el entonces Director de Políticas del NHS, cita algunos aspectos que queremos destacar en el ámbito de esta Introducción:

- Los resultados son potencialmente muy significativos.
- Es sorprendente cómo los principios Lean a veces resultan anti-intuitivos, desafiando las teorías económicas de escala, del proceso por lotes, del trabajo en colas, del triaje y la especialización. Muchas de estas ideas de organización del trabajo están muy arraigadas y son, a menudo, erróneas. Lo más sorprendente es la idea de que podemos lograr más haciendo trabajar el sistema de forma menos intensa.



<sup>2</sup> La academia es una organización que está liderada, entre otros, por Daniel Jones, uno de los ingenieros que formó parte del equipo que dio nombre a la metodología Lean, tras estudiar cómo la extensión del sistema de trabajo de Toyota a toda la industria del automóvil japonesa fue la causa de que este país superara a EE.UU. en la producción de automóviles, como veremos en el siguiente Tema.

- En la mayoría de las organizaciones de cualquier tipo, hay al menos nueve veces más actividad en aquellas actuaciones sin valor añadido que en las que se ocupan del trabajo que resuelve realmente las necesidades de los pacientes. Así que, incluso si el componente de valor añadido es mejorado en un 50%, conllevaría un impacto muy pequeño en la productividad total.

Por medio de este enlace puedes acceder al enlace del informe en su versión en castellano:

<https://shre.ink/beGI>

### Plan Health Care 2035, Japón

Japón, país del que es Toyota y en el que primero empezó a extenderse la metodología, tiene el Plan Health Care 2035, que se centra en garantizar un sistema sanitario sostenible y eficiente que contribuya a la prosperidad y la salud global de la nación. El objetivo del plan es alinear las funciones del sistema de salud para satisfacer las necesidades cambiantes de los pacientes.

Sus 3 pilares clave incluyen justicia, autonomía solidaria y prosperidad compartida, y una de sus 3 áreas de actuación prioritarias es Lean Healthcare, cuyo foco es brindar atención sanitaria de mayor calidad optimizando el uso de los recursos<sup>3</sup>.

### Lean en España

Afortunadamente, en España también hay numerosas experiencias de éxito de aplicación de Lean a nivel global o de procesos específicos.

El primer centro sanitario en aplicarlo, desde el año 2008, fue el Consorci Sanitari del Garraf, situado en Vilafranca del Penedés. Fue una de las primeras organizaciones públicas sanitarias en aplicar la metodología Lean y, según ellos mismos indican, la primera organización en aplicar esta metodología a todos los procesos.

Desde 2008 la aplicación de la metodología se ha ido extendiendo progresivamente a otros centros del sistema sanitario nacional, como el Parque Sanitario Pere Virgili, el Hospital Universitario de Fuenlabrada, el Hospital Universitario La Zarzuela, el Hospital Universitario de Bellvitge o Hospital Universitario La Paz, entre otros, si bien el grado de aplicación varía entre centros, encontrando aplicaciones a procesos específicos o a la gestión global.

Respecto a centros que lo incorporan de forma global, destacar el caso del Hospital Universitario Fundación Alcorcón, que ha enfocado la aplicación de Lean “como un proceso de transformación cultural, no como un proyecto aislado o puntual”. En 2021 creó la “Oficina Kaizen”, unidad encargada de impulsar, coordinar y dinamizar la aplicación de Lean para la mejora de los procesos del Hospital.

Destacar también por su carácter innovador la alianza establecida en 2018 entre el Hospital de Getafe y la planta de Airbus de esa misma población para transferir conocimiento y

---

<sup>3</sup> Las otras dos áreas de actuación, Live Design y Global Health Leader, buscan el empoderamiento individual para lograr un estilo de vida saludable y alcanzar el liderazgo en salud global, reforzando la preparación ante enfermedades emergentes.

buscar oportunidades de mejora que redunden en beneficio de la asistencia sanitaria del hospital y de los procesos de la aeronáutica.

En cuanto a resultados concretos que se pueden alcanzar por medio de la aplicación de Lean, varían en función del hospital y del proceso, pero normalmente son buenos y significativos.

El impacto de la mejora será tanto mayor y sostenido en el tiempo cuanto más estratégico y global sea el enfoque adoptado por el centro.

De forma general y orientativa, puede considerarse que en un proceso donde no se haya aplicado Lean no es difícil alcanzar mejoras de al menos un 20%.

Otra prueba de la consolidación de la aplicación de Lean Healthcare en el sector sanitario, son las jornadas que con frecuencia son organizadas por diferentes centros hospitalarios, instituciones privadas e incluso las propias administraciones públicas. Ejemplos de ellas son las organizadas por el Hospital La Paz, el Hospital Fundación Alarcón o la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía. Incluimos a continuación algunos ejemplos concretos de resultados alcanzados. Han sido obtenidos de las fuentes consultadas y de la propia experiencia de la Escuela en sus más de 25 proyectos de implementación en procesos sanitarios:

### Ejemplos reales de resultados alcanzados aplicando Lean Healthcare

- Reducción del tiempo de atención de servicios de urgencias en el entorno del 25%.
- Reducción de listas de espera en el entorno del 20% (radiodiagnóstico, intervenciones quirúrgicas).
- Mejora del índice de calidad NPS en un 15% (consultas externas).
- Reducción del inventario global de material sanitario del 20%.
- Reducción de los pedidos urgentes de aprovisionamientos en un 50%.
- Reducción del tiempo hasta el inicio del tratamiento en los pacientes con código ictus de 48 minutos a 30.
- Reducción de 14 a 11 días la estancia media de los pacientes en planta
- Reducción de un 75% de las incidencias en el circuito de gestión del medicamento.

### **Si Lean es tan bueno, ¿por qué no lo aplican todas las organizaciones?**

Aunque no se disponga de datos estadísticos consistentes de aplicación de Lean, no hay duda de que el grado de incorporación de sus principios en la gestión es mucho mayor ahora que hace 10 años, y de que va a continuar creciendo gracias a los resultados que se alcanzan.

Aun así, parece que su grado de aplicación debería ser mayor en cualquier sector de actividad.

La respuesta a por qué no lo es podemos encontrarla en un famoso artículo publicado en 1999 en la revista HARVARD BUSINESS REVIEW, en el que Steven Spear y H. Kent Bowen exponían precisamente las conclusiones de un estudio realizado para resolver esa pregunta: ¿por qué son pocas las empresas que han conseguido un éxito similar al de Toyota aplicando su sistema de trabajo, a pesar del grado con el que la compañía japonesa ha abierto sus puertas y prácticas al mundo?

Muchos asumimos que el secreto del éxito de Toyota está en que trabaja su cultura.

En opinión de los autores, es porque se confunde la aplicación de las técnicas con el sistema y enfoque de trabajo, por lo que resulta muy difícil resolver la aparente paradoja de la metodología: disponer de procesos completamente definidos, “rígidos”, pero a la vez tremendamente flexibles y adaptables. El sistema de trabajo de Toyota reta de forma constante a las actividades y procesos establecidos, y empuja a sus equipos a alcanzar cada vez estadios más elevados de perfección y desarrollo, propiciando que la compañía innove y mejore de forma constante.

Continúan los autores indicando que la clave está en entender que Toyota crea y desarrolla comunidades de científicos. Cada vez que se fija un estándar, se establece una hipótesis que puede y debe ser testada. Para hacer cualquier cambio, Toyota sigue un riguroso método de solución de problemas que requiere una evaluación detallada del estado actual de las cosas y un plan de mejora que debe experimentar los cambios. De no seguir con rigor este sistema, el cambio equivaldría a poco más que ensayos aleatorios de prueba y error.

Para ello, Toyota estimula a trabajadores y mandos a experimentar, aspecto que es ampliamente reconocido como la piedra angular de una organización de aprendizaje.

Estos aspectos son los aspectos que, según los autores, diferencian a Toyota de las organizaciones que no tienen tanto éxito con la implementación de Lean.

Respecto a las dificultades de su aplicación en el sector sanitario, al final del informe del NHS comentado anteriormente, se incluye lo siguiente:

“Aunque el NHS ha hecho progresos significativos en los últimos años, algunas personas han expresado preocupaciones sobre por qué no se han alcanzado cambios mayores. Ciertamente el NHS se enfrenta a importantes desafíos, y a manejar presiones públicas y políticas en aumento. Sin embargo, algunos de los problemas a los que se enfrenta el NHS, los problemas de financiación, aspectos de seguridad y escasez de habilidades, son comunes a muchas industrias.

El concepto de Lean fue desarrollado por Toyota, y desde entonces ha sido ampliamente utilizado en la producción, dirección de proyectos, y desarrollo de productos y servicios (...) Lejos de ser una moda para directivos, el método Lean es descrito como una aproximación probada y ensayada, tan aplicable a la atención sanitaria como a otras. Se tarda tiempo en asimilar; ya que no proporcionará un arreglo rápido a los males del NHS, pero promete proporcionar mejoras significativas a medio y largo plazo.

El pensamiento Lean para el NHS será de lectura obligada para la junta del NHS y todos aquellos que trabajan para asegurarse que el NHS funciona de manera eficaz.”

Mejorar la productividad en la actividad sanitaria es clave para optimizar recursos, reducir tiempos de espera, aumentar la calidad de la atención al paciente, aumentar el bienestar de los profesionales reduciendo su estrés y disminuir los costes.

Siguiendo el pensamiento de los directivos de Toyota que establecieron las bases de su sistema de trabajo:

*“A diferencia de lo que ocurre con otros aspectos de la empresa como las ventas, los precios de las materias primas o de la energía, que nuestros procesos estén al máximo de su eficiencia con los recursos existentes solo depende de nosotros.”*

Para terminar, comentar que las dificultades que entraña la aplicación de Lean son las mismas que las que tiene cualquier proyecto que suponga un cambio significativo en la forma de trabajar de una organización. En la Escuela llevamos más de 15 años ayudando a organizaciones de múltiples sectores de actividad a integrar Lean en su gestión, y podemos decir que las dificultades existentes, aún entre organizaciones de distintos sectores, son muy similares: cómo conseguir atender satisfactoriamente las necesidades de los clientes logrando optimizar el rendimiento de profesionales, recursos existentes y presupuesto disponible.

Esperamos que este curso te ayude a saber cómo hacerlo.

## Razones de gestión que justifican la aplicación de Lean

Existen ciertos aspectos comunes en la gestión de organizaciones y de los sistemas de trabajo que Lean también resuelve. A continuación, los exponemos.

### 1. La extendida sensación de no aprovechar suficientemente el tiempo de trabajo

¿Cuántas veces hemos salido del trabajo pensando que, pese a haber dedicado muchas horas, no nos ha cundido lo suficiente? ¿Cuántas veces pensamos en el tiempo que hemos estado trabajando y sin embargo no hemos hecho lo importante? ¿Nos da la sensación de estar siempre apagando fuegos?

Si se compara el nivel de crecimiento de la productividad de España con los del resto de países de la UE, en el período 2015-2023<sup>4</sup>, se encuentra que está por debajo de la media, 103'1 frente a 105'8, tomando como base 100 la productividad del año 2015. Los países con mayores crecimientos presentan valores de 120 a 130, como Rumania, Irlanda, Bulgaria, Polonia o Letonia; mientras que países como Alemania, Italia o Francia presentan valores de 105'7, 100'5 y 99'4, respectivamente.

Según datos de la OCDE, en 2022 España se encontraba también en el entorno del valor medio de productividad por hora trabajada de los países de la organización, al igual que en el caso de los de la UE.

Los resultados de productividad nacionales se ven influidos por factores distintos de la pura productividad, como es la riqueza en recursos naturales de cada país o el hecho de que se hayan establecido sedes de grandes empresas o multinacionales de otros países. Si embargo, también influye la forma de gestionar nuestro tiempo: reuniones poco productivas, imprevistos o interrupciones que ocasionan que tengamos que buscar momentos más tranquilos para “poder trabajar”, alargando la jornada laboral o incluso llevándonos trabajo a casa. El problema aumenta cuando esta situación se consolida como el sistema personal habitual de organización del trabajo.

Poner el foco de manera continua en las cadenas de valor (añadido), como favorece Lean Management, facilita que los equipos adopten disciplinas de trabajo y de análisis globalmente más productivas y eficaces, en las que tanto la organización como cada persona sean verdaderamente conscientes del impacto que su trabajo tiene en los demás.

### 2. Reducir los tiempos improductivos suele requerir menos esfuerzo y es más barato que invertir en tecnología o en recursos

Los principios y herramientas de la metodología Lean Management están dirigidos a minimizar los tiempos y actividades improductivos que no añaden valor al usuario o al paciente. Para reducir este tipo de actividades, normalmente no se requieren inversiones: solo se necesita tiempo para el análisis y una decidida voluntad de cambio. Además, los principios y herramientas de la metodología son muy intuitivos, lo que los hace fáciles de comprender y aplicar por los profesionales de todos los niveles de la organización.

### 3. En sanidad y centros públicos, existencia de un marco legal que potencia la simplificación

La Unión Europea promueve desde el año 2002 ambiciosos objetivos de simplificación administrativa, principalmente con las iniciativas conocidas como «better regulation» y la

---

<sup>4</sup> Datos procedentes de EUROSTAT, medidos en PIB por hora trabajada

«Smart Regulation», iniciadas con la Comunicación de la Comisión «Legislar mejor para potenciar el crecimiento y el empleo en la Unión Europea», y continuadas después hasta hoy en otra serie de programas con similar objetivo.

En España, especialmente desde 2014 con el Programa Nacional de Reformas, se ha desarrollado un marco legislativo que insta a las administraciones a simplificar los procedimientos, racionalizar sus actuaciones, mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos y aumentar su productividad:

*“cumplir con los trámites que establece una norma implica desplazamientos, esperas y costes que no siempre están justificados. Así, existen trámites innecesarios, repetitivos o especialmente complejos que pueden suprimirse, reducirse o simplificarse. La Administración trabaja para reducir la burocracia innecesaria y ser más eficiente e invita a los ciudadanos y las empresas a participar en la política de reducción de cargas administrativas, en esta sección”.*

La Ley 39/2015, del Procedimiento Administrativo Común de las AA.PP., recoge la necesidad de que una economía competitiva exige unas AA.PP. eficientes, transparentes y ágiles, y respalda las medidas de simplificación administrativa y la generalización de la administración electrónica, hasta el punto de que constituyen los dos ejes sobre los que se articulan sus principales novedades.

Dentro de cada Comunidad Autónoma, se está desarrollando normativa de diferente alcance y plazo de ejecución para simplificar los procesos.

La transformación organizativa en la que están inmersas las administraciones públicas sanitarias implica, entre otros aspectos, esa simplificación de procesos y procedimientos basada en el análisis de “cómo hacemos las cosas” con una base metodológica como la que proporciona Lean.

La racionalidad, el sentido, el valor añadido, la proporcionalidad o la reducción de cargas y de tiempos de espera, son aspectos que pueden redefinirse gracias al amparo de dicho marco legal.

### Aspectos clave del Tema 0

Existen diferentes razones que aconsejan la adopción de la metodología Lean Management como forma de mejorar los resultados de actividades y centros sanitarios:

- El sector sanitario enfrenta **retos significativos**, como la limitación de recursos y financiación o el envejecimiento poblacional, lo que ocasiona sobrecarga de los profesionales que genera estrés, listas de espera prolongadas y desigualdades en el acceso a servicios, así como una ineficiencia en la coordinación entre los niveles de atención.
- La resolución de estos retos pasa por realizar reformas integrales e invertir de forma sostenida, pero también por **potenciar un enfoque basado en la eficiencia y la mejora continua** en todas las fases de la atención sanitaria
- Su **enfoque** se centra en optimizar recursos y procesos mediante la identificación y eliminación de actividades que no añaden valor, reduciendo el tiempo de proceso de forma continua sin comprometer la calidad, y promoviendo la estandarización y sincronización de actividades y profesionales para evitar tiempos muertos.
- Los **múltiples casos de éxito** ya existentes, tanto a nivel mundial como concretamente en España, demuestran la aplicabilidad de la metodología para mejorar la eficiencia y agilidad de las políticas y de los centros sanitarios.
- Los **principales desafíos** para lograr el éxito sostenido de su implementación incluyen la resistencia al cambio organizativo y confundir la aplicación aislada y coyuntural de una técnica con adoptar un enfoque global de transformación de la cultura organizativa y del estilo de liderazgo.