IESE CRHIM
Business School
University of Navarra

OIT-38
Febrero del 2024

Enbos Neuro: la *app* de pacientes

Jaume Ribera

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Eran las 17:30 h del viernes y Erika van Brugge estaba a punto de marcharse a casa, tras una semana en la que había conseguido adelantar el plan de trabajo de su proyecto estrella. Recibió entonces un mensaje de su jefe, Henk van Oostburg, diciéndole que quería verla lo antes posible. Erika no sabía qué podía ser tan urgente que no pudiera esperar hasta el lunes, pero se dio prisa en ir al despacho de su jefe.

Erika se había incorporado al centro ambulatorio Enbos tan solo unas semanas antes y se le había encargado la tarea de dirigir un proyecto de implementación de una *app* (Enbos Neuro) para pacientes del servicio de Neurología que permitía, a los que recibían determinadas terapias, obtener información y realizar el seguimiento de su enfermedad. Erika heredó el proyecto de su antecesor en el puesto, quien había ya trabajado con la asociación de pacientes y definido los contenidos y las funcionalidades que tendría la aplicación. El proyecto se desarrollaba muy bien, de hecho, iban por delante de los plazos previstos.

El nuevo reto

Dar servicio o información directamente a pacientes era algo con lo que el centro Enbos no estaba familiarizado, ya que el flujo tradicional de los sistemas de información era hacia los profesionales médicos y los departamentos de administración. Tras un proyecto desarrollado con la ayuda de una escuela de negocios, en contacto con una asociación médica y otra de pacientes afectados, Enbos descubrió la importancia de aproximarse a los pacientes (a través de sus asociaciones) y ofrecerles servicios adicionales. Esto le permitía presentarse a los financiadores como un centro que iba más allá de ofrecer atención en las consultas, al ampliar el servicio y el valor que brindaba a los pacientes. La introducción de nuevas terapias hacía necesario un estricto control por parte del médico y una participación activa por parte del paciente, y la nueva *app* lo iba a facilitar.

Caso preparado por el profesor Jaume Ribera. Febrero del 2024.
Todo el material incluido en este documento ha sido elaborado por el autor, salvo que se indique lo contrario.
Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.
Este caso se ha escrito con la colaboración del CRHIM (Center for Research in Healthcare Innovation Management), IESE.

Copyright © 2024 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni su subida a un LLM (p.ej. ChatGPT), ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 21/2/24

Se crearía un nuevo Departamento de Servicio de Atención al Paciente, inicialmente compuesto por cuatro personas y equipado con la última tecnología, para así poder prestar un servicio excelente. Tendrían acceso a una gran central de base de datos con toda la información necesaria y a un sistema de apoyo basado en inteligencia artificial, desarrollado en colaboración con una escuela de ingeniería local. De este modo, el departamento sería capaz de mantener la aplicación actualizada y responder con rapidez a las necesidades de los clientes.

El proyecto

Erika fue contratada para ayudar a implantar el nuevo sistema. Su primer cometido era asegurarse de que la nueva tecnología estaba instalada y el nuevo Departamento de Servicio de Atención al Paciente pudiera empezar a funcionar. El mayor reto era el *software* necesario. La nueva *app* debía conectarse a los sistemas de información del centro y era necesario formar al personal para utilizarla y emplear los datos que generaría.

Medio año antes, Enbos había contratado a la empresa especializada E-Tek para diseñar un *software* apropiado que integrara los distintos módulos. Una vez diseñado y desarrollado por completo, hacían frente al mayor desafío: su implementación.

Aparte de instalarlo y conectarlo con los sistemas de información del centro, los empleados del nuevo Departamento de Servicio de Atención al Paciente tendrían que recibir formación para poder trabajar con él. Además, habría que enseñar a los profesionales clínicos cómo interaccionaba el nuevo *software* con los otros sistemas del centro y cómo podía extraerse todo el valor de ellos.

El equipo del proyecto

El equipo del proyecto estaba compuesto por dos programadores, dos instructoras y Erika, que estaba al frente y que, aunque no estaría involucrada personalmente en la implementación del nuevo *software,* coordinaría el proyecto y se aseguraría de que todos los participantes realizaban sus tareas correctamente y a tiempo.

La compañía que había diseñado el nuevo *software*, E-Tek, también prestaba un servicio de apoyo poniendo a disposición de sus clientes programadores que podían instalar el *software* en los sistemas del centro y realizar las conexiones necesarias. La contratación de estos programadores era por días. Para acabar el proyecto lo antes posible, Erika había querido contratar a tres programadores, pero solo estaban disponibles dos.

Por su parte, las dos instructoras eran empleadas de Enbos. Serían las asistentes técnicas del nuevo Departamento de Servicio de Atención al Paciente, una vez establecido, y las responsables de mantener la red, suministrar información y responder a consultas relacionadas con el *software.* Además, en el periodo entrante dirigirían talleres e impartirían formación a todo el personal que tuviera que interaccionar con el nuevo sistema. Ambas instructoras estaban familiarizadas con los sistemas de información tradicionales, pero ninguna había trabajado con las nuevas *apps* existentes. En consecuencia, tendrían que recibir formación de los programadores antes de poder empezar.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Preparaciones

Erika tenía que planear la ejecución del proyecto con gran detalle. La dirección de Enbos deseaba que el nuevo Departamento de Servicio de Atención al Paciente empezara a funcionar lo antes posible; quería, por tanto, que Erika les diera la fecha exacta en la que estaría lista la la nueva app del departamento, para poder así programar la formación de los profesionales. Era muy importante, por tanto, que Erika hiciera una buena estimación; la fecha de finalización debía ser lo más temprana posible (cuanto antes estuviera activo *online* el nuevo departamento, mejor), pero también tenía que ser realista, de modo que pudieran contratarse los nuevos empleados y empezasen a trabajar en la fecha especificada. De otra forma, no tendrían nada que hacer, y esto, por supuesto, sería una pérdida de tiempo y dinero.

Erika asumió su responsabilidad muy seriamente. Ese era su primer cometido y quería demostrar a su jefe que podía gestionar responsabilidades. En su anterior empresa contaban con un *software* especial para gestión de proyectos, que no estaba disponible en Enbos. Por suerte, Erika aún mantenía en su ordenador personal una versión de ese *software*. Se puso manos a la obra con él y, en primer lugar, desglosó el proyecto en una serie de actividades (véase el Anexo 1). En segundo lugar, estimó la duración de cada actividad y determinó las actividades precedentes. Esto, por supuesto, lo hizo después de consultar a los programadores y a las instructoras: les había pedido que le dieran una estimación de la duración media y una estimación segura (es decir, una duración que incluyera un colchón de contingencia).

A continuación, dibujó un diagrama de precedencia (véase el Anexo 2) y el correspondiente diagrama de Gantt (véase el Anexo 3). Incluyó los recursos necesarios para cada tarea y, a partir de ahí, realizó un análisis de la cadena crítica, teniendo en consideración las limitaciones de recursos, usando duraciones promedio e incluyendo los colchones requeridos al final de cada cadena (véase el Anexo 4).

No consideró ningún colchón de recursos, ya que esperaba que todos los miembros del equipo del proyecto estuvieran continuamente encima de este. El Anexo 5 recoge un calendario del proyecto.

Por último, estudió la cantidad de recursos que serían necesarios cada día. El Departamento Financiero quería que Erika presupuestara el número de horas que pensaba requeriría, así que elaboró un presupuesto de acuerdo con su análisis, teniendo en cuenta solo las horas de los programadores y las instructoras (véase el Anexo 6). Acordó informar a Departamento Financiero del número real de horas empleadas cada semana en el proyecto por parte de las instructoras y los programadores, de modo que aquel pudiera determinar correctamente el coste real del proyecto. Erika también incluyó una estimación de las horas previstas en los colchones (contingencias), aunque no era obvio que fueran a utilizarse en su totalidad.

El 31 de enero, durante la reunión de la dirección del centro, se pidió a Erika que hiciera una breve presentación. Esta consistió en presentar solo los documentos de los anexos, aunque la mayor parte de la atención se centró en la fecha de finalización y en las horas presupuestadas. Se le preguntó a Erika cómo de realistas eran sus estimaciones, a lo que respondió que la probabilidad de que el número real de horas excediera del presupuestado o de que el tiempo real superara el previsto era muy remota, ya que había añadido algunos colchones. Esa respuesta satisfizo a la mayoría de los presentes. No obstante, el jefe del Departamento Financiero se mostró escéptico. Señaló que eso era lo que se decía casi siempre, pero que, en la práctica, los proyectos siempre superaban lo presupuestado. Tras otras preguntas técnicas, se dio las gracias a Erika por su presentación y se le deseó suerte con la implementación.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post