

# *Gestión Hospitalaria*



Dr. Jorge Amorós Castañeda

# Niveles de Gestión en los Servicios de Salud

- ▶ Macro Gestión: Definen las políticas y regulación sanitaria (MINSA / Nivel Central de EsSalud)
- ▶ Meso Gestión: A nivel de un conjunto de Establecimientos de Salud, como los Órganos Desconcentrados: Redes Asistenciales, Redes Prestacionales, DIRIS.
- ▶ Micro Gestión: Gestión Clínica o Gestión Hospitalaria a nivel de una IPRESS

# Gestión Hospitalaria

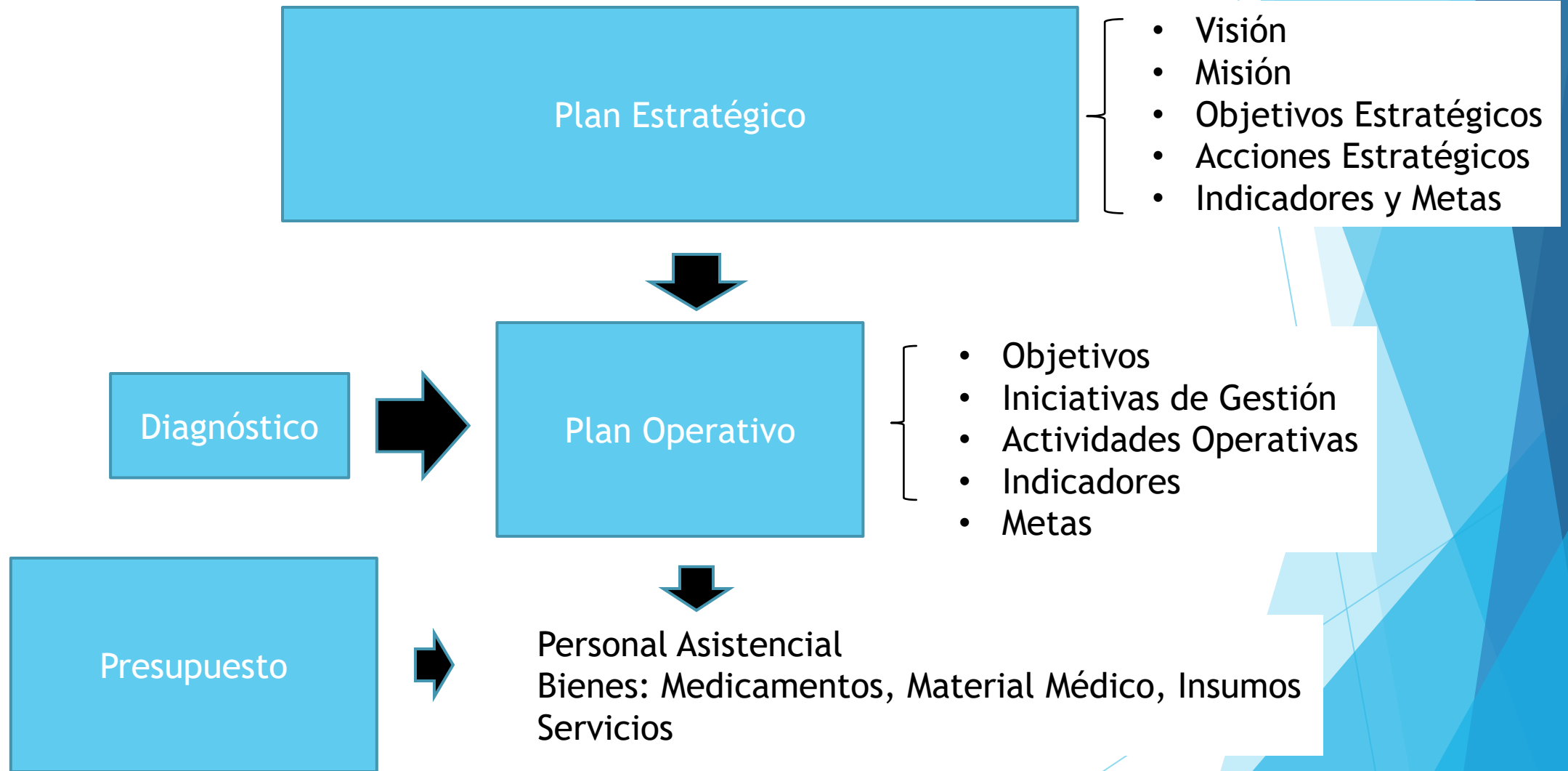
- ▶ Se encarga de Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar el hospital, a fin de garantizar un buen funcionamiento, combinando la prestación de un servicio adecuado a los pacientes con el cumplimiento de los objetivos



# Planificación



# Proceso de Planificación Operativa



El Plan Operativo se elabora en el marco del Plan Estratégico y Presupuesto

# Diagnóstico de los Servicios de Salud

- ▶ Es un instrumento para la planeación de los Servicios de Salud, su principal fin es identificar los problemas de salud que aquejan a una población delimitada geográficamente, sus causas y posibles soluciones.
- ▶ El Análisis FODA es una herramienta.

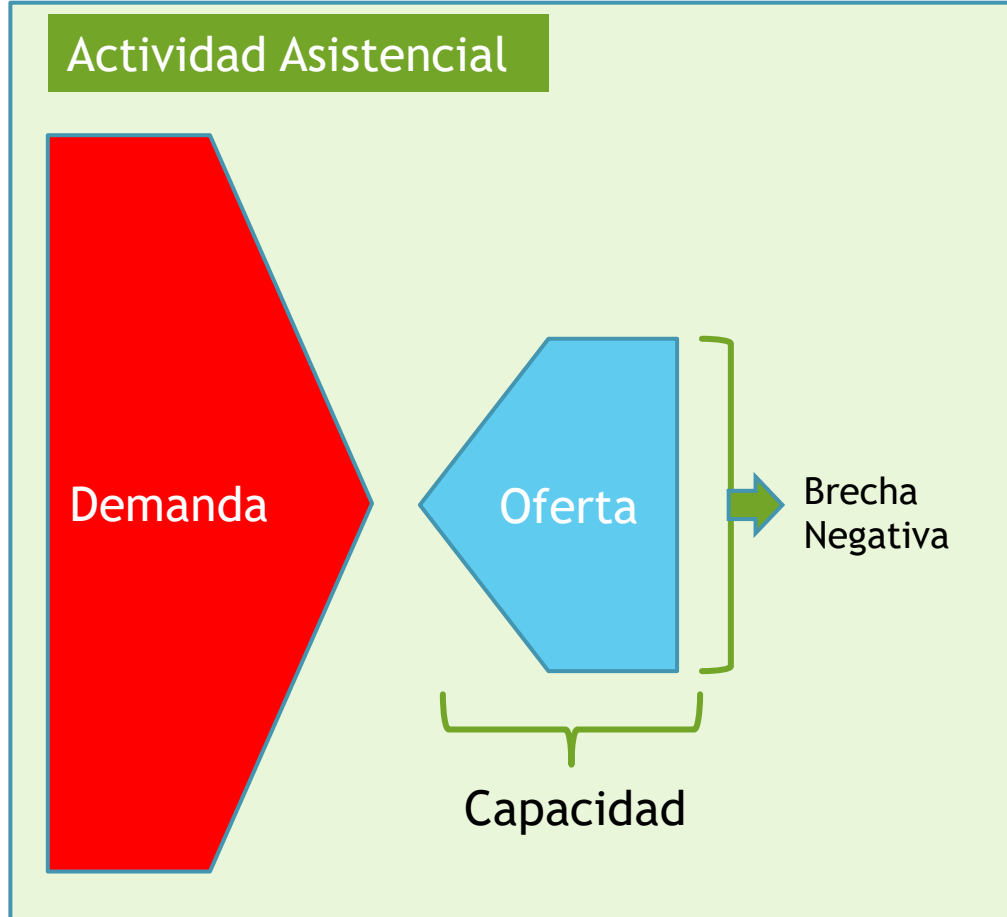


Factores Internos

Factores Externos

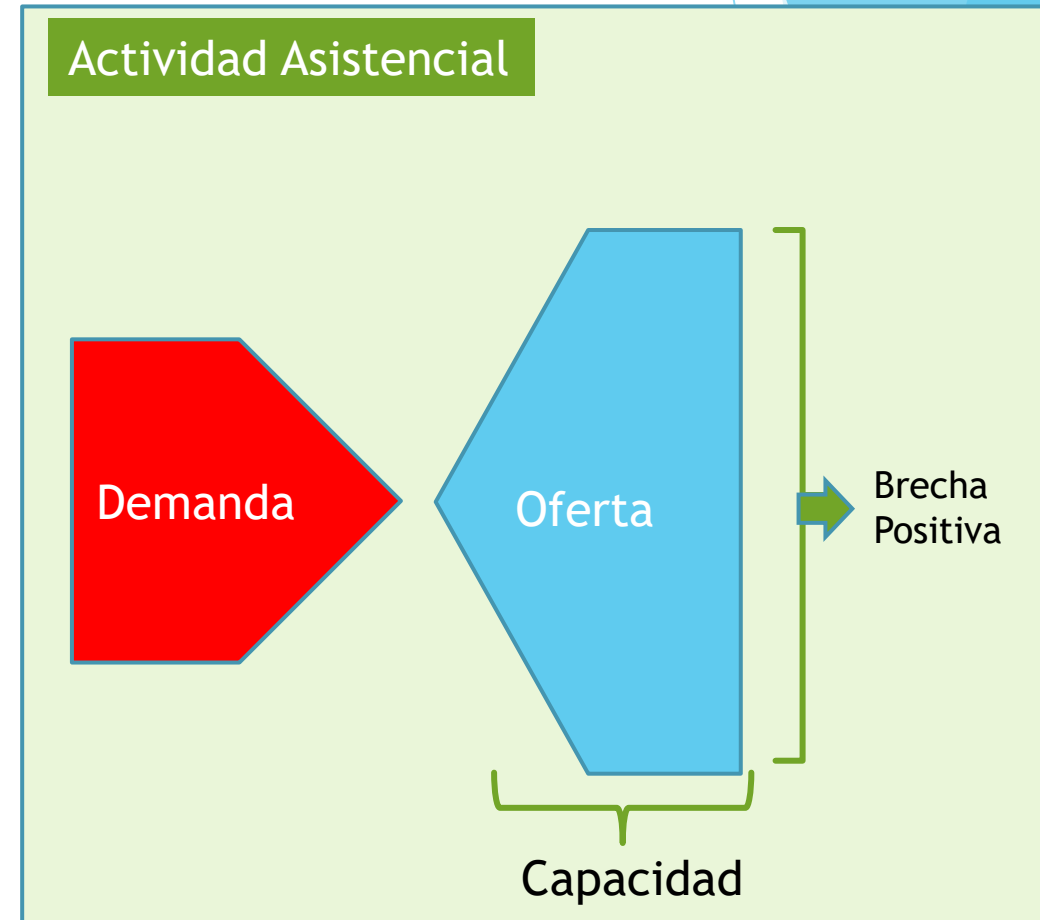
# Identificación de la Brecha Oferta Demanda

- Escenario I:  $\text{Demanda} > \text{Oferta}$



Establecer Estrategias para ampliar la Oferta

- Escenario II:  $\text{Demanda} < \text{Oferta}$



Optimización de Oferta y reorientarla a otras actividades

# Objetivos / Estrategias

Declaración de lo que se desea lograr / Acciones orientadas a cumplir los objetivos.  
Ejem.

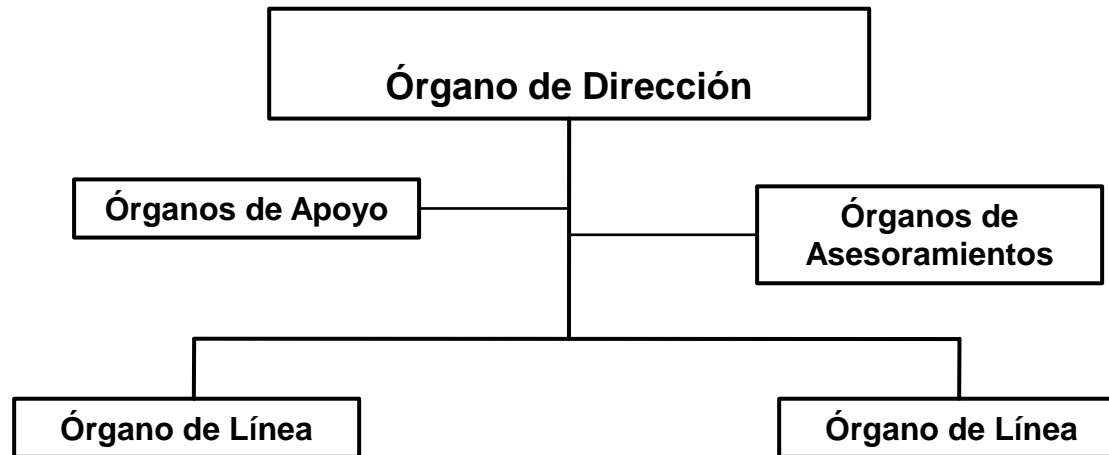
- ▶ Reducir el Diferimiento de citas de la consulta médica
  - ▶ Incrementar turnos con horas extras
  - ▶ Controlar el reciclaje de pacientes
- ▶ Reducir la lista de espera quirúrgica
  - ▶ Ampliar la oferta de atención quirúrgica los domingos con horas extras
  - ▶ Implementar un mecanismo de pago por resultados que promueva intervenciones rápidas
- ▶ Optimizar la atención en el servicio de hospitalización
  - ▶ Implementar un mecanismo de alta precoz
  - ▶ Controlar que los ingresos hospitalarios para cirugías cuenten con sus exámenes pre quirúrgicos completos



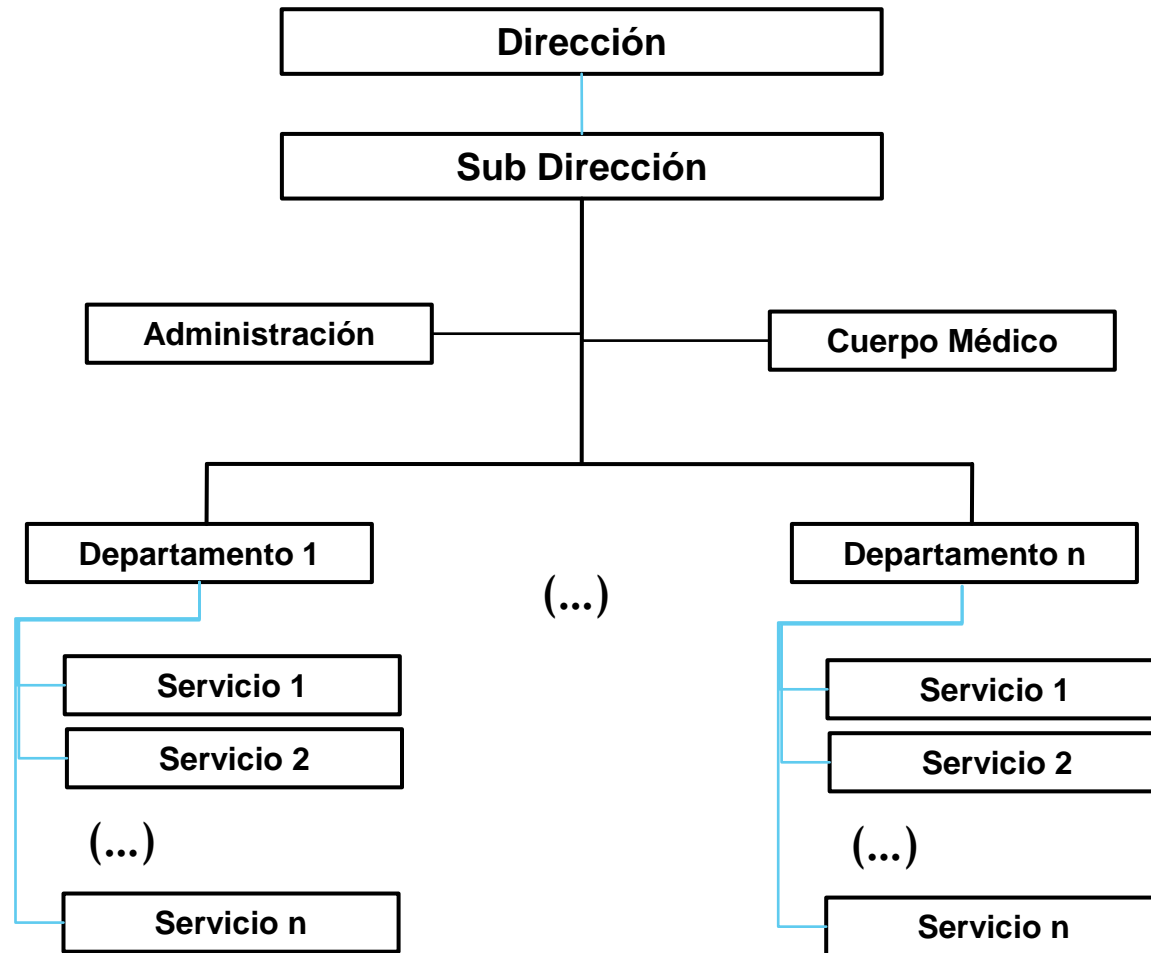
# Organización



# Estructura de las Unidades Orgánicas



# Estructura de Hospitales



Se organizan según su complejidad y Categorización.

# Programación Asistencial

## Formato de Programación Asistencial

- Se realiza según grupo ocupacional y Especialidad.
- En función a Indicadores Estándares: Ejem. Hospitalización: 18 min por cama.
- Se prioriza áreas críticas.
- Se programan guardias en áreas críticas según el Equipo Básico de Guardia

[illegible]

# Categorización de IPRESS

- ▶ Proceso que conduce a clasificar las IPRESS, en base a niveles de complejidad y características funcionales, que permitan responder a las necesidades de salud.

## ¿POR QUÉ CATEGORIZAR?

- ✓ Cumplimiento normativo
- ✓ Ordenamiento y mejora de la oferta
- ✓ Contribuye a mejorar la calidad

# Niveles de Atención, Complejidad y Categorización de IPRESS

## Nivel de complejidad



• Grado de diferenciación y desarrollo de los servicios de salud, alcanzado en función a la especialización y tecnificación de sus recursos.

NIVEL DE ATENCION	NIVEL DE COMPLEJIDAD	CATEGORIAS DE ES
Primer Nivel de Atención	1° Nivel de Complejidad	I - 1
	2° Nivel de Complejidad	I - 2
	3° Nivel de Complejidad	I - 3
	4° Nivel de Complejidad	I - 4

NIVEL DE ATENCION	NIVEL DE COMPLEJIDAD	CATEGORIAS DE ES	
		ATENCIÓN	
		GENERAL	ESPECIALIZADA
Segundo Nivel de Atención	5° Nivel de Complejidad	II - 1	II - E
	6° Nivel de Complejidad	II - 2	
Tercer Nivel de Atención	7° Nivel de Complejidad	III - 1	III - E
	8° Nivel de Complejidad		III - 2

# COMPONENTES DE EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE CATEGORIZACIÓN Y RECATEGORIZACIÓN

1.  
INFRAESTRUCTURA

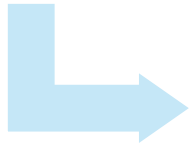
2.  
EQUIPAMIENTO

3.  
RECURSO HUMANO

4.  
ORGANIZACIÓN

# PROCESO DE CATEGORIZACIÓN

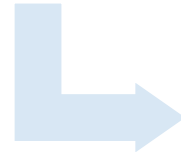
1. IPRESS reporta inicio de actividades



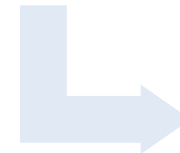
2. IPRESS se registra y actualiza datos en el RENIPRESS



3. IPRESS solicita categorización a la Autoridad Sanitaria y presenta expediente



4. IPRESS recibe visita de la Autoridad Sanitaria y se genera Acta de visita.



5. IPRESS subsana observaciones de corresponder



6. Autoridad Sanitaria emite Resolución de categorización



# Gestión por Procesos

Se encarga de identificar los procesos clave de la organización, analizarlos, describirlos, implementar cambios en ellos, monitorizar los resultados y mejorarlos de manera constante.

## Mapa de Procesos de un Servicio Asistencial



# Dirección



# Motivación:

- ▶ *Para lograr que el recurso humano en la institución, consiga efectivamente el logro de sus objetivos, el gerente moderno debe tener adecuados conocimientos sobre el tema de la motivación humana, para lograr que los empleados trabajen hacia el logro de las metas de la organización, cumpliendo a la vez con sus expectativas personales.*
- ▶ Incentivos intangibles o tangibles. Los intangibles se pueden considerar como el reconocimiento del logro, la aprobación y el sentido de la realización, mientras que los tangibles se ubican en la remuneración, los beneficios y un medio ambiente adecuado.

# Técnicas de Motivación:

1. Compartir los objetivos con el personal y conseguir que sean también sus objetivos.
2. Potenciar las capacidades individuales e integrarlas en el equipo.
3. Demostrar el valor de su trabajo.
4. Saber delegar
5. Potenciar la retroalimentación entre el personal y el líder del equipo
6. Mantener informado al personal sobre información relativa al hospital.

# Liderazgo:

- ▶ Según la OMS el liderazgo se refiere a los **comportamientos y acciones que toma el líder** para inspirar, convencer o impulsar al personal y a la organización hacia el logro de la visión.
- ▶ Los líderes son los encargados de tomar decisiones importantes que impactan directamente en el clima laboral organizacional, en la motivación de los trabajadores y más importante aún en la calidad de los servicios de salud.
- ▶ Para ello, es importante promover un **Liderazgo democrático**. Este estilo de liderazgo suele ser muy efectivo en el área de la salud, ya que se centra en que el líder toma las decisiones, considerando siempre las opiniones del resto de su equipo. Estos líderes ponen en práctica la escucha activa, son capaces confiar y delegar responsabilidades y toman decisiones buscando siempre el consenso.

# Trabajo en Equipo:

- ▶ Según la [OMS](#), el equipo de salud se define como aquella “Asociación NO JERARQUIZADA de personas, con diferentes disciplinas y profesionales, con un objetivo común, que es el proveer en cualquier ámbito a los pacientes y familias la atención más integral de salud posible”.
- ▶ Los integrantes del equipo deben:
  1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
  2. Ser leales consigo mismo y con los demás.
  3. Tener espíritu de autocrítica y crítica constructiva.
  4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
  5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
  6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

# Trabajo en Equipo:

- ▶ Tomando como referencia las recomendaciones de la OMS, el Trabajo en Equipo se sitúa como herramienta fundamental de trabajo para el funcionamiento de los hospitales, cuya meta es conseguir el mejor beneficio para los pacientes, sin embargo, aún existen muchas barreras; sistemas rígidos, fuertemente jerarquizados, diferencias generacionales entre los trabajadores, una idea generalizada por gran parte de la población de que todos los trabajadores del hospital son sanitarios y deben saber responder a sus problemas de salud, tc., que dificulta la implantación de este sistema de Trabajo en los Hospitales.
- ▶ Hace falta, por lo tanto, como marca la OMS, una cultura de colaboración y excelencia para implementar esta herramienta de trabajo.

# Control





# Control

- ▶ Supervisión: Actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al verificar el trabajo de un grupo de personas, con el fin de lograr de ellas su máxima eficacia y satisfacción mutua.
- ▶ Evaluación: conjunto de actividades que sirven para dar un juicio, hacer una valoración, medir “algo” (objeto, situación, proceso) de acuerdo con determinados criterios de valor con que se emite dicho juicio.
- ▶ Monitoreo: es el proceso continuo y sistemático mediante el cual se verifica la eficiencia y la eficacia de una intervención mediante la identificación de sus logros y debilidades y en consecuencia, se recomiendan medidas correctivas para optimizar los resultados

# Técnicas de Supervisión

- ▶ Observación Directa
- ▶ Entrevista
- ▶ Investigación Documentaria

## Etapas

- ▶ Antes de la Supervisión: Elaborar un Plan
- ▶ Durante: Aplicar Instrumento
- ▶ Después: Elaborar Informe



# Indicadores

Los Indicadores de evaluación constituyen una herramienta eficaz que ayuda a valorar y corregir los objetivos fundamentales en los servicios de salud, "atención de calidad a sus usuarios".

Como herramienta metodológica implica el desarrollo de juicios basados en atributos que deberán ser definidos con claridad, conceptual y operativamente a fin de valorar, a partir de su cumplimiento o no, la satisfacción de las necesidades y/o el logro de metas.



# Tablero de Indicadores de Servicios de Salud

- El Tablero de indicadores de servicios de salud es una herramienta de medición que permite a los líderes y/o prestadores determinar la situación de las distintas intervenciones que se brindan, con el fin de tomar decisiones de manera oportuna.







*...Gracias*