

Los hospitales como organizaciones de alta eficiencia

Jorge Marshall R.

14 de mayo de 2009

XX Congreso Sociedad Chilena de Administradores de Atención Médica y Hospitalaria, “Gestión Hospitalaria en un Mundo Global”
V Congreso Latinoamericano de Administradores de Salud”

Agenda: tres enfoques sobre el alto desempeño

- Modelo 1: el desempeño depende principalmente de los recursos físicos y humanos
- Modelo 2: el desempeño depende de los recursos y de la calidad de la gestión
- Modelo 3: la calidad de la gestión depende del fundamento institucional (normas, prácticas y valores) en que se desenvuelve la práctica hospitalaria

Fundamentos del alto desempeño: Modelo 1



Fundamentos del alto desempeño: Modelo 2



Fundamentos del alto desempeño: Modelo 2

- Hay una amplia dispersión en el desempeño de hospitales, aún con recursos similares
- Los hospitales no son una excepción en los diferenciales de productividad que se observan en la mayoría de los sectores productivos
- Investigaciones empíricas muestran un efecto significativo de las prácticas de gestión en la productividad
- Bloom et. al. (2008) encuentra que las prácticas de gestión de los hospitales entregan información relevante para explicar diversos indicadores de desempeño, como tasas de mortalidad, listas de espera, rotación de personal y otros

Fundamentos del alto desempeño: Modelo 2

- La calidad de las prácticas de gestión en hospitales son inferiores a las de otros sectores económicos
- La intensidad de “habilidades blandas” en la gestión del sector salud lo hace más complejo (contratación, promoción, incentivos, reclutamiento y despido)
- Determinar objetivos y metas es también más complejo en el sector salud.
- Las prácticas de gestión de hospitales del sector público son inferiores a las del sector privado
- Hay una alta dispersión en la calidad de la gestión

Fundamentos del alto desempeño: Modelo 2

Atributos de la gestión de hospitales

Operaciones

Mapa de procesos

Prácticas de mejora de procesos

Mejoramiento continuo

Seguimiento

Métrica de monitoreo

Revisión del desempeño

Calidad de la revisión

Consecuencias del monitoreo

Metas

Amplitud de los objetivos

Interconexión de las metas

Horizonte de las metas

Ambición de las metas

Claridad de las metas

Personas

Administración de talentos

Incentivos

Remoción del mal desempeño

Promoción del buen desempeño

Atractivo de carrera profesional

Retención de talentos

Fundamentos del alto desempeño: Modelo 2

- Cuando el equipo directivo de los hospitales tiene conocimientos clínicos, las prácticas de gestión son significativamente superiores
- Lo anterior sugiere que las asimetrías de información entre la administración y los grupos de interés en los hospitales (doctores, trabajadores) es un factor clave en el desempeño
- Cuando los hospitales están en un ambiente de competencia se observa un mejor desempeño, aunque este efecto es menor al que se encuentra en otros sectores
- La competencia entre hospitales enfrenta mayores restricciones por lo que es más complejo introducir una competencia generadora de valor para el usuario

Fundamentos del alto desempeño: Modelo 3



Fundamentos del alto desempeño: Modelo 3

- Mejorar las prácticas de gestión no es suficiente para un mejoramiento sostenido en el desempeño
- Entre los fundamentos institucionales de la organización del sector está la separación de las funciones de prestación de servicios de salud de la función pública de definición de políticas
- La calidad del gobierno corporativo de los hospitales públicos refleja los fundamentos institucionales. La dificultad es operar en un ambiente en que el dueño (“la sociedad”) tiene una representación débil
- Sistemas de monitoreo y transparencia son una condición necesaria, aunque no suficiente

Referencias

Bloom, Nicholas, Carol Propper, Stephan Seiler y John Van Reenen (2008)
“Management Practices in Hospitals”, documento presentado en
la AEA 2009

Expansiva UDP y Libertad y Desarrollo “El Desafío de la Gestión”,
Agosto 2008 (www.expansivaudp.cl)

Healthcare Commission, (www.healthcarecommission.org.uk)

Consortio para la Reforma del Estado, www.reformadeleestado.cl