



# RISS: El Desafío de los Hospitales

Construyendo una Agenda Regional  
Para Hospitales en RISS:

**Avances**

(Mayo, 2013)

# La propuesta: Una Agenda Regional para Hospitales en RISS

## ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

Durante la próxima década, el papel de los hospitales se redefinirá de muchas maneras y los hospitales deberán abordar reformas importantes tanto en los países desarrollados, como en el mundo en desarrollo. El exceso de capacidad en algunos casos y en otros, los recursos escasos obligaran a los países a mejorar el funcionamiento de sus hospitales, reestructurar la prestación de servicios y conseguir una mejor interrelación entre la atención de primer nivel y la atención Especializada.

En este contexto, los Estados Miembros esperan que la OPS y otros organismos internacionales examinen la situación y ofrezcan una visión a futuro para el desarrollo de los hospitales en el contexto de servicios de salud integrados en redes, además de centrar e intensificar la creación de capacidades para apoyar las reformas del sector hospitalario en los diferentes países.

En consecuencia, el Área de Sistemas de Salud Basados en la APS se ha propuesto la construcción de una agenda regional que guíe el desarrollo futuro de los hospitales en los países de la región y determine una hoja de ruta para su transformación en el contexto de redes integradas de servicios de salud basadas en la Atención Primaria de Salud.

La propuesta de trabajo para la elaboración de la Agenda Regional de Hospitales en RISS contempla una serie de componentes y actividades tendientes a recoger información, evidencias, experiencias y lecciones aprendidas que permitan construir desde abajo y en consenso dicha agenda.



# **La propuesta:**

## **Una Agenda Regional para Hospitales en RISS**

- **PROPÓSITO:**

- Fortalecer la integración de los servicios de salud y garantizar la transformación de hospitales en el contexto de Redes Integradas de Servicios de Salud.

- **OBJETIVOS:**

- Elaboración de una Agenda Regional para el Desarrollo de Hospitales en RISS mediante la concertación y el consenso de los Estados Miembros de la OPS.

# Componentes/Fases

✓ Debate regional sobre los retos que enfrentan los hospitales ante la transformación a RISS.

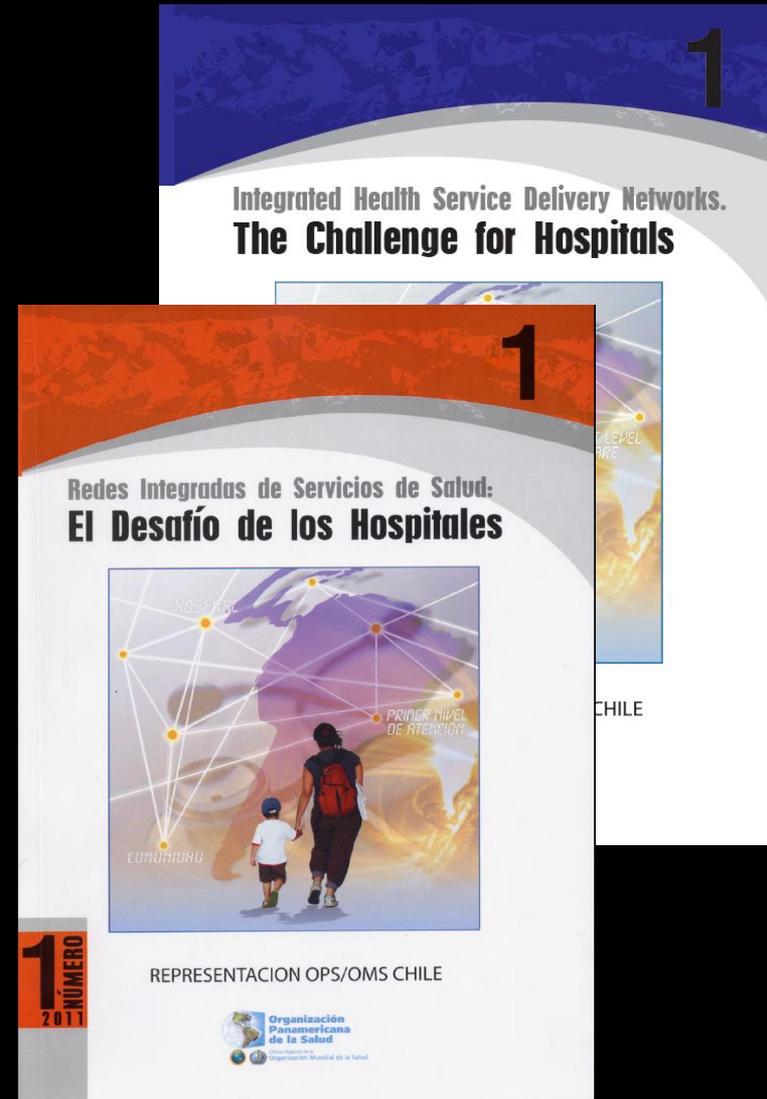
➤ Proceso de consulta regional para consensuar la propuesta de Agenda Regional.

✓ Generación de evidencias para informar el desarrollo de la Agenda Regional para Hospitales en RISS.

➤ Presentación de documentos al Consejo Directivo.

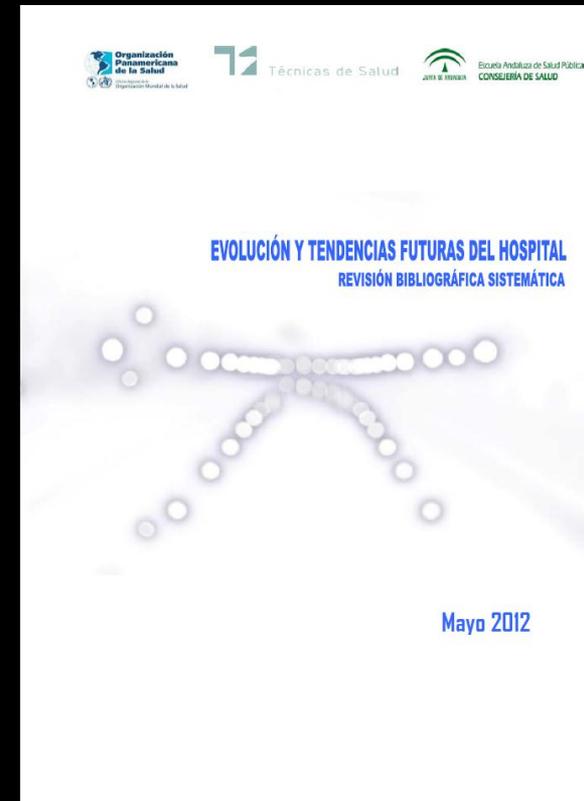
# Avances: El Libro

- *Un libro, un proceso ...y una provocación.*
  - Se han distribuido mil ejemplares de la edición en español y 500 de la versión en inglés.
  - Un numero considerable de copias electronicas han sido descargadas de nuestra pagina de Internet.
  - El libro ha sido motivo de un amplio debate.



# Avances: Revisión Bibliográfica

- Se encomendó a la Escuela Andaluza de Salud Pública la realización de una revisión bibliográfica sistemática a nivel global sobre el Hospital del Futuro y el futuro de los hospitales.
- La búsqueda se realizó del 10 de octubre al 7 de diciembre, 2011, obteniéndose cerca de 1,100 artículos publicados entre 2001 y 2011.
- 121 referencias cumplieron los parámetros de inclusión.



# Avances: Revisión Bibliográfica

- **Presiones sobre la forma de organizar y gestionar servicios de salud**
  1. Disponibilidad de nuevas tecnologías
  2. Cambios en las preferencias de los usuarios
  3. Incrementos en los costos de los servicios
- **Formas novedosas de organizar servicios**
  1. Ajustes en los centros
  2. Re-articulación del sistema



# Análisis de Situación y Encuestas

- Análisis de Situación - Hospitales:
  - **Colaboración: Escuela Andaluza de Salud Pública**
    - Estudios de Caso en 10 países
    - Encuestas enviadas a 688 gerentes de hospitales
      - » Nivel de respuesta: 43%

Questionarios EASP

**Questionarios EASP**

Entrada de datos: El Futuro de los Hospitales en América Latina y Caribe

Entrada de datos

El Futuro de los Hospitales en América Latina y Caribe

\* Contraseña:

**1.0 CAMBIOS QUE TENDRÁN IMPACTO EN EL FUTURO DE LOS HOSPITALES**

1.1a 1.1a Según su opinión, por favor indique que nivel de impacto tendrá cada uno de los siguientes factores sobre el futuro de sus hospitales:

El incremento en la prevalencia de las enfermedades crónicas no transmisibles

Los cambios demográficos de la población

El surgimiento de nuevas tecnologías.

Cambios en la fuerza laboral en salud.

La presión financiera.

El déficit de suministros farmacéuticos.

El déficit de equipos básicos y suministros.

La globalización.

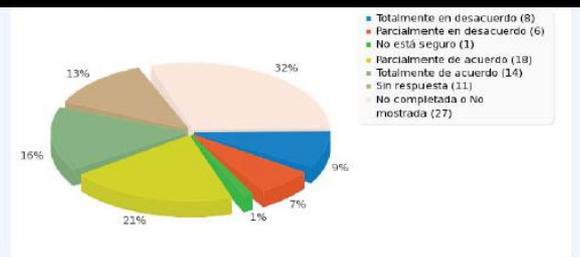
Las reformas de los sistemas de salud.

El aumento del conocimiento de los consumidores de servicios de salud.

El aumento de las expectativas de los usuarios de los servicios de salud.

La evaluación de los resultados de la atención de los pacientes.

Los aumentos en la disponibilidad de atención especializada.



**Resumen de campo para 2.1(d)**

**2.1 Por favor, indique su nivel de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones: [Los hospitales requerirán más quirófanos y menos camas.]**

Opción	Cuenta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo (A1)	15	17.65%
Parcialmente en desacuerdo (A2)	9	10.59%
No está seguro (A3)	2	2.35%
Parcialmente de acuerdo (A4)	12	14.12%
Totalmente de acuerdo (A5)	9	10.59%
Sin respuesta	11	12.94%
No completada o No mostrada	27	31.76%

# Análisis de Situación y Encuestas

## Resultados Preliminares

- Incremento de las asignaciones presupuestarias con visión de red
- Fortalecimiento de la gestión
- Sistemas compartidos para la definición de objetivos de salud
- Gestión Basada en Resultados y mecanismos de Rendición de Cuentas
- El Primer Nivel de Atención como punto coordinador

# Avances: Reuniones de Gerentes

ESTADOS MIEMBROS	# de REUNIONES	# PARTICIPANTES
Argentina	3	125
The Bahamas	1	20
Belize	1	13
Bolivia	1	20
Chile	1	128
Colombia	2	49
Costa Rica	2	34
Eastern Caribbean	1 (10 Estados Miembros)	20
El Salvador	1	53
Guatemala	1	34
Honduras	1	35
Jamaica	1	23
México	1	235
Nicaragua	1	35
Panama	2	37
Paraguay	1	32
Peru	2	75
Puerto Rico	1	9
Dominican Republic	2	32
Trinidad & Tobago	1	18
Uruguay	1	61
<b>TOTAL: 30</b>	<b>28</b>	<b>1,088</b>

# Agenda de Reuniones de Gerentes

- El debate desarrollado en las reuniones de gerentes se basó en tres preguntas/guía:
  - Presiones y retos actuales de los hospitales
  - Discusión y análisis de las Premisas del Desafío:
    - Sin los hospitales no habrá RISS
    - Con los hospitales pero con el “status quo” de la cultura hospitalaria no habrá RISS
    - Sin RISS no se solucionarán los problemas de los hospitales
  - Cómo integrar los hospitales con los otros estamentos de los servicios de salud?

# Fotos: Reuniones de Gerentes



**Panamá**



**Honduras**



**México**



**Argentina**



**Uruguay**

# Resumen de Reuniones de Gerentes

- **Retos comunes**

- El hospital es un poderoso símbolo social.
- El hospital no trabaja en red y replica en su interior la fragmentación de nuestros sistemas.
- Es la estructura sanitaria que consume la mayor proporción de recursos presupuestarios.
- Es el principal espacio formador del recurso humano de salud especializado.
- Tiene confundidos roles de primer, segundo y tercer nivel de atención; ello se traduce en que asume acciones que no son costo efectivas, duplica esfuerzos, no busca economías de escala, ni genera alianzas.

# Resumen de Reuniones de Gerentes

- **Retos comunes**

- Se auto percibe sobre demandado, “*colapsado*”, solitario y en la cima del sistema sanitario, no siendo debidamente financiado ni reconocido por la sociedad.
- No hay un solo tipo de hospital. La diversidad corresponde más a la historia, las presiones de las comunidades y a los lobbies.
- Los hospitales no tienen hoy una gerencia suficientemente profesionalizada y sus equipos directivos no logran consolidarse.
- Un factor crítico es la alta influencia de la política partidista en la gestión hospitalaria.

# Resumen de Reuniones de Gerentes

- **Visión Compartida:**

- Los hospitales serán organizaciones dinámicas flexibles y adaptativas, centradas en las personas, que trabajarán coordinada y colaborativamente con otros, que basarán su gestión en procesos integrados, eficientes, efectivos y de calidad, los cuales estarán en constante evaluación y mejora.
- El hospital contará con la infraestructura y tecnología apropiada para cumplir el rol que la red le asigna.
- Tendrán trabajadoras/es de la salud suficientes y competentes, que trabajan en equipo con visión de sistema, que se sienten útiles, escuchados, reconocidos, aprendiendo constantemente y justamente recompensadas/os. Que son financieramente sostenibles y reciben incentivos por trabajar en red. Están dispuestos al cambio para el mejoramiento continuo.

# Resumen de Reuniones de Gerentes

- **Visión Compartida:**

- Rendirán cuentas sobre sus resultados sanitarios, productivos y financieros.
- Serán transparentes en su gestión, cuidadosos en la seguridad de sus usuarios y respetuosos del medio ambiente.
- Serán organizaciones, con capacidades de autogestión, con equipos de gerencia estables (carrera gerencial), amplios y multiprofesionales capaces de apoyar que las decisiones se tomen descentralizadamente en los propios equipos clínicos en forma alineada con las necesidades de las personas usuarias y los requerimientos de la red.

# Reuniones de Expertos

Panamá, 25-26 de junio 2012



Barbados, 23-24 de octubre 2012

# Fotos: Reuniones de Expertos

Panamá



# Fotos: Reuniones de Expertos

Barbados



# Resumén: Reuniones de Expertos

- Lineamientos para avanzar:
  - Gobernanza
  - Asignación de recursos e incentivos
  - Modelo de Atención
  - Tecnología e infraestructura
  - Recursos Humanos
  - Organización y Gestión del Cambio

# Fuerza de Tarea: Lima, 2013

- De los participantes en las dos reuniones de expertos se conformó una pequeña Fuerza de Tarea que se reunió en Lima, Perú del 18-20 de noviembre 2012 para acordar los contenidos y grandes líneas para la elaboración del documento. Con los productos de estas discusiones, un consultor experto en RISS, fue contratado para la redacción del documento cuyos borradores han sido sometidos a varias revisiones por la Fuerza de Tarea.

# Fuerza de Tarea: Lima, 2012



# GRACIAS!

