



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

GERENCIA MÉDICA

DIRECCIÓN PROYECCIÓN DE SERVICIOS DE SALUD

SUB ÁREA EVOLUCION DEL SISTEMA DE SALUD INSTITUCIONAL

UP.2915

INGENIERA. ALLAN MORA VARGAS. MAP

PERIODO 2014-2018

GERENCIA MEDICA

Julio 2018

PRESENTACIÓN

La Dirección De Proyección de Servicios De Salud por medio de su Área de Soporte Estratégico, contó con una Sub Área que a partir del Año 2014 ha venido desarrollando una serie de proyectos técnicos en Ingeniería Industrial necesarios para la mejora de la gestión de operaciones y toma decisiones de la Gerencia Médica.

En este sentido los temas abordados han sido de gran trascendencia dado que ha permitido generar nuevos sistemas para medir la productividad de procesos complejos como consulta externa, procedimientos, actividades en salas de operaciones, Rayos X, Farmacia entre otros, también la Sub Área se ha caracterizado por resolver estudios técnicos de análisis de capacidad instalada en distintas áreas de servicios que han permitido determinar técnicamente los recursos necesarios de la institución para ofrecer mejores servicios.

En el contexto anterior la Sub Área de Evolución del Sistema de Salud ha cumplido su rol dentro del Área de Soporte Estratégico y de la Dirección de generar insumos para que las autoridades decidan sobre la oferta en el marco de la definición de la oferta de servicios de salud.

En el presente documento se detallan los aspectos más relevantes del quehacer de la Sub Área, resaltando que el componente técnico que se ha asumido es de gran relevancia, para la oferta de servicios dado que ha permitido mayor respaldo técnico en la toma de decisiones sobre todo en el sentido de trabajos de índole operativo que cierran la brecha de criterios técnicos de los cuales no se disponía y que son necesarios para la programación de servicios.

Entre los tipos de trabajos ejecutados por la sub área se destacan

- Análisis de entornos para la apertura de nuevos servicios de salud, mediante herramientas de clasificación y métodos cuantitativos.
- Estimación de demanda a corto, mediano y largo plazo, mediante modelos matemáticos que permitan la toma de decisiones sobre la oferta de servicios.
- Definición de servicios de salud mediante enfoque por procesos, para la operativización de soluciones a favor del bienestar de salud de las personas.
- Análisis de capacidad instalada en servicios atención directa y servicios de apoyo, para la búsqueda de soluciones costo efectivas en la prestación de servicios de salud.
- Análisis de productividad total y parcial, en la prestación de servicios para generar modelos eficientes y oportunos en la atención de pacientes.

- Estimación de brechas de recurso humano en cualquier parte del proceso productivo, tales como: profesionales en ciencias de la salud y administrativos, niveles técnicos, diplomados y cualquier otro perfil administrativo de manera tal que permita identificar si existe falta de personal, si la cantidad de personal es la adecuada o bien existe personal ocioso.
- Análisis de los puestos de trabajo, agrupándolos de acuerdo a su grado de mecanización, cantidad de trabajadores, número de equipos que componen el puesto, grado de especialización y grado de movilidad. y clasifica las funciones de forma que se obtengan satisfactoriamente los resultados, en menor tiempo, con mayor calidad y le permitan al trabajador desempeñar su función de forma cómoda, eficaz y competitiva.
- Analiza y mejora procesos con colas, mediante la simulación de procesos y con miras a su optimización como por ejemplo, Rayos X, Emergencias, Laboratorio, Farmacia y cualquier otro en el que haya presencia de colas.
- Estudios que permiten calcular los requerimientos de capacidad para cada estación de trabajo en el área de producción de servicios, con base en la complejidad de los servicios, costos y tiempos de ciclo.
- Diseño y rediseño de procesos de servicios de salud, orientados a la obtención de servicios con calidad, oportunidad y el más bajo costo.
- Establecimiento de mecanismos de control para la producción de servicios de salud como: atenciones de consulta ambulatoria, cirugías, procedimientos diagnósticos y terapéuticos, preparación de medicamentos, aplicación de tratamientos y preparación de dietas entre otros.
- Diseño e implementación de indicadores de gestión para que permitan medir el desempeño tanto de la presentación de servicios, como la efectividad de proyectos y planes de acción tomados a nivel de la red de salud o el centro de salud.
- Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral del centro de salud, proveyendo a los mandos superiores y medios información oportuna para la toma de decisiones.
- Simulación de procesos la cual permite realizar cambios en los servicios y medir el efecto de los mismos antes de ser realización, de tal forma se pueda medir el impacto de los planes de acción propuestos y si son efectivos y factibles
- Estudios de distribución, existentes o que se vayan a construir considerando el principio de la integración global: integrar de la mejor forma la parte operativa, los materiales, la maquinaria o equipo utilizados, las actividades auxiliares que intervienen en el proceso prestación de servicios brindados

En este contexto, se procede a describir los logros de la Sub Área , entre los cuales se encuentran, desarrollo de parámetros de producción, para estandarización de producción, estudios de capacidad instalada para ampliación de oferta de servicios, proyectos de mejora para reducción de tiempos de servicio, estudios de tiempos para estándares de trabajo, establecimiento de procesos para aplicación institucional, análisis de distribución de planta física para mejora de flujos de trabajo, definición de metodologías para priorización , para cálculo de recurso humano, para formulación de proyectos de inversión, temas que en conjunto han permitido que la sub área se caracterice por ser una solución a necesidades institucionales en materia de ingeniería de procesos.

También se describe el estado en que se encuentran disposiciones de la Contraloría General de la República (CGR) y recomendaciones de la Auditoría Interna.

Por último, se describe una serie de reflexiones que si bien es cierto, quedan plasmadas en los diferentes documentos de este Despacho, se procede a mencionar.

RESULTADOS DE LA GESTIÓN.

ESTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL INICIO Y AL FINAL

El propósito del informe de resultados es conocer el desempeño de los sistemas de control interno en la Caja Costarricense de Seguro Social e identificar aspectos a mejorar en el ámbito institucional.

Según el Instrumento de Autoevaluación Del Sistema De Control Interno para el periodo 2009, se desprende que la unidad generó los siguientes resultados:



De acuerdo a la herramienta para la Autoevaluación de la Gestión para el periodo 2017, el resultado de la autoevaluación de acuerdo a las 20 enunciados evaluados fue:

- Gestión de Mejora 100%
- Documentación 97%
- Divulgación 100%

ACCIONES EMPRENDIDAS PARA ESTABLECER, MANTENER, PERFECCIONAR Y EVALUAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, AL MENOS DURANTE EL ÚLTIMO PERIODO.

- Se ha dado el seguimiento. Al enfoque de mejora en la gestión, este ha sido una prioridad en el accionar de la sub sin embargo siempre existen cosas por mejorar dado que el sistema no es perfecto, se debe seguir trabajando en especial en la parte de documentación, dado que ha sido la principal debilidad en la Sub Área, esto en parte al no contar con un sistema establecido de digitalización de documentos.

- Se desarrolló una herramienta para administrar la correspondencia y adjuntar los documentos técnicos que se generaban a partir de esto, no obstante el nivel de desarrollo es básico por lo que tiene una gran oportunidad de mejora.
- Según la capacidad operativa se tienen claramente determinadas las funciones. Algunas de las funciones se realizan en equipo cuando es necesario. Formalmente definidas las competencias según funciones de cada uno de los miembros. Realizar la solicitud de recursos formalmente. Se cuenta con funcionarios capacitados.
- Según competencias y tareas afines entre los funcionarios, se procura implementar la rotación sistemática de las labores siempre y cuando la naturaleza de las labores lo permita. Todos los funcionarios poseen sus funciones por escrito. Manual de la Dirección. Formalmente definidas las competencias según funciones de cada uno de los miembros

LOGROS 2014 AL 2018

Estudio para determinar la viabilidad de separación del servicio de Radioterapia del Hospital México, proyecto realizada para determinar sistemáticamente las necesidades del servicio de Radioterapia y emitir criterio sobre su separación del Hospital México.

Estudio de oferta y demanda para determinar las necesidades de aumento en la capacidad instalada del servicio de Radioterapia a nivel institucional.

Estudio de oferta y demanda para determinar las necesidades del oferta de servicios del Hospital México en salas de operaciones.

Estudio para establecer parámetros de producción en los servicios de Patología (tiempos de lectura), proyecto realizado en coordinación con los Jefes de servicio para establecer un modelo de trabajo con cargas de trabajo ajustadas a la complejidad de la atención.

Estudio para establecer parámetros de producción en los servicios de Farmacia.

Estudio de capacidad instalada del servicio de Resonancia Magnética, Proyecto necesario para determinar la necesidad de crecimiento de los equipos a nivel institucional.

Estudio de necesidades de camas y quirófanos del Hospital San Juan de Dios, proyecto necesario para definición de Alcance de Torre Quirúrgica.

Estudio de Factibilidad para la compra de un TAC en Hospital México, estudio necesario para ampliar la capacidad del Hospital México.

Estudio de necesidades de camas del Hospital San Vicente de Paúl, estudio necesario para aumentar la oferta de servicios, que requiere estancia hospitalaria.

Estudio de dotación de especialistas, se desarrolló metodología de análisis cuantitativo para determinar requerimiento de nuevos especialistas.

Estudio de capacidad Instalada Tac Hospital San Juan de Dios, proyecto realizado para aumentar la capacidad instalada del servicio de Radiología.

Estudio de tiempos para propuesta de parámetros de tiempo en consulta de geriatría. Estudio realizado para definición de tiempos de atención en la especialidad de Geriatría en consulta externa.

Estudio de capacidad Instalada en Laboratorio de Banco de Ojos, Proyecto realizado para mejorar el sistema de captación de corneas a nivel institucional.

Estudio de capacidad instalada de laboratorio nacional de Citologías. Estudio realizado para revalorar el estándar de trabajo del Centro Nacional de Citologías.

Estudio de capacidad instalada para determinar necesidades de recurso Humano en la Farmacia del Área de Salud de Alajuela Central.

Estudio de Laboratorio (Capacidad Instalada) del Hospital Psiquiátrico, Este estudio responde a informe de auditoría sobre acciones de mejora para aumentar la utilización de recurso.

Análisis de tiempos de consulta en el Hospital Nacional Psiquiátrico. Trabajo que se realizó para definir el tiempo de consulta de pacientes de primera vez y sub secuyente, bajo la modalidad de atención interdisciplinaria.

Estudio de tiempos para capacidad instalada de sala de operaciones de los tres hospitales nacionales, Este trabajo se entrega a Junta Directiva.

Estudio de necesidades de camas del Hospital San Rafael de Alajuela. Estudio necesario para determinar la brecha de camas necesarias para pacientes en lista de espera.

Oficialización de camas de Corta Estancia en Servicios de Emergencias DFOE-SOF-21-2016, estudio necesario para definir la pertinencia de implementar camas de corta estancia en los Hospitales Nacionales asociadas al servicio de emergencias.

Estudio para habilitación Servicio de Hemato-Oncología en el Hospital San Vicente de Paul de Heredia, este proyecto es el primero que se realiza para descentralizar la oferta de servicios en unidades de quimioterapia.

Estudio de parámetros de tiempos para el Servicio de Radiología en tiempos de lectura de mamografía.

Estudio de parámetros de tiempo para el servicio de radiología en tiempos de realización de ultrasonido.

Estudio para definir los parámetros de producción en los procedimientos médicos de: gastroscopia, colonoscopia y rectoscopia. Proyecto realizado para atender programa de atención oportuna a las personas, se debe complementar con proyectos similares.

Atención Informe de Auditoría ASS-027-2015 Patología HCG (Recomendaciones 1 y 3) Atención de informe de auditoría donde se emite criterio de los beneficios de utilizar un sistema de cargas de trabajo por asignación de puntos en comparación de un modelo plano de producción.

Atención de informe de la contraloría DFOE-IF SOC-10-2013

- Análisis de causas y efectos de la variabilidad en los tiempos de atención de consulta externa
- Medición de indicadores de las especialidades médicas que brindan consulta externa
- Definición de parámetros por especialidad
- Diseño de Sistema de Monitoreo
- * Pendiente Diseño del sistema de monitoreo Octubre 2018.

Estudio para la programación de tiempo en el proceso de transcripción del Centro Nacional de Resonancia

Evaluación de EDUS en I Nivel de Atención. Proyecto realizado para medir el impacto de la implementación del expediente electrónico en cuanto al tiempo de consulta.

Estudio de oferta y demanda de programa de Cirugía Bariátrica, proyecto realizado para determinar si la necesidad de oferta de servicios ameritaba crecer en razón de la demanda de este tipo de patología.

Compra de angiografos Servicio de Radiología Hospital San Juan de Dios. Proyecto de análisis de oferta y demanda para determinar la necesidad de aumento de servicios de angiografía. Se está realizando un estudio de similes características en el Hospital México.

Análisis del flujo en el servicio de Emergencias, para el Hospital San Rafael de Alajuela, estudio de oferta y demanda para cuantificar la necesidad de camas para pacientes que requieren hospitalización y que ingresan por emergencias.

ESTADO DE PROYECTOS MAS RELEVANTES EN EL AMBITO INSTITUCIONAL AL INICIO DE LA GESTIÓN Y QUEDARON PENDIENTES DE CONCLUIR

Por la naturaleza de las funciones de la sub área, los trabajos que atienden son en su mayoría complejos y requieren de insumos de las unidades, por otra parte la necesidad de la institución en proyectos de análisis de información, estudios de capacidad instalada y definición de parámetros son constantes por lo que no se puede afirmar que no hay estudio nuevos o estudio que aun no se han concluido.

En este orden de cosas en este momento queda pendiente:

- Estudio para definir parametros en consulta de Neurodesarrollo, en este caso es necesario ampliar el estudio existente.
- Análisis de necesidades de recursos humanos y de equipamiento para los Departamentos de Hemato-Oncología en hospitales nacionales
- Análisis para determinar si es factible crear un Servicio de Cuidado Paliativo para el Departamnto de Hemato-Oncología del HCG
- Descentralización pacientes de Hemato-Oncología de la Región Chorotega
- Torre Hemato-Oncología HSJD

- Estudio de oferta y demanda de equipos de angiografía para el hospital México
- Procedimiento para control de indicadores según DFOE IF SOC 10-2013, está pendiente presentar documento para octubre 2018.

SUGERENCIAS

La Sub Área de Evolución del Sistema de Salud es una unidad eminentemente técnica por lo que la persona que venga a sustituir no solo debe estar orientado a la mejora continua y al desarrollo de procesos innovadores siempre amparados en metodologías técnicas en el campo de la Ingeniería Industrial.

En este sentido es necesario mantener el enfoque en los retos que se avecinan en materia de mejora continua para servicios de salud pero principalmente en la migración hacia procesos cada vez más automatizados tanto de información como físicos. La atención en salud no puede esperar y se ha demostrado que la ingeniería industrial ha sido un aporte importante a la mejora de procesos en salud es por ello que la cabeza de la unidad debe mantenerse en la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas e incursionar en tendencias modernas como inteligencia de negocio y análisis de macro datos como las nuevas herramientas para la toma de decisiones.

Es recomendable actualizar conceptos en modelos de atención sobre todo por las nuevas demandas de la población en materia de salud, esto a raíz del cambio epidemiológico que ha sufrido el país, por ello deben de hacerse esfuerzos importantes para obtener mejores herramientas en materia de información sobre procesos clave como salas de operaciones y patología asociada a trauma y cáncer que son condiciones que consumen alta cantidad de recursos, que no habían sido contemplados en años anteriores pero que ahora desplazan otro tipo de enfermedades más crónicas.

OBSERVACIONES

Gracias a la oportunidad de incursionar con la Ingeniería en materia de servicios de salud hemos identificado una necesidad de ordenar procesos, orientar modelos de producción, y mejorar la utilización de recursos, esta condición es necesaria desde todo punto de vista no solo porque se haya trabajado en el tema por parte de la sub área sino porque a nivel internacional la ingeniería de procesos ha demostrado ser un aliado en la prestación de servicios, este tema cada vez es más necesario en el desarrollo de modelos de atención y sobre todo para el control de la gestión de operaciones.

Considero a título personal que se debe mantener el esfuerzo en dar oportunidad a la mejora continua de los servicios de salud de forma sistemática, buscando siempre la excelencia de servicios que tan necesaria es para el pueblo costarricense dado que nuestra institución además de mantener altos estándares de servicio también debe ser costo efectiva para que se logre mantener en el largo plazo.