



# Curso

en Gestión y Excelencia  
Operacional en el Área de Salud



**ALBERT EINSTEIN**  
INSTITUTO ISRAELITA DE  
ENSINO E PESQUISA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO EM SAÚDE  
ABRAM SZAJMAN

Apoyo:



**Universidad  
Pontificia  
Bolivariana**

# ¿POR QUÉ EL CURSO EN GESTIÓN Y EXCELENCIA OPERACIONAL ES EL CURSO ADECUADO PARA SU INSTITUCIÓN?

Los proyectos aplicados que se desarrollan a lo largo del curso representan un posible retorno financiero para la institución, como lo demuestran los casos reales presentados más adelante en este material.

El curso de Curso en Gestión y Excelencia Operacional en el Área de Salud fue diseñado para capacitar a los profesionales en la utilización de metodologías y herramientas de gestión para el desarrollo de iniciativas asistenciales y administrativas, con un enfoque en la calidad, la seguridad y la experiencia del paciente, así como en el aumento de la productividad y en la reducción de desperdicios. En este contexto, el curso tiene como objetivo difundir la cultura de la eficiencia operacional y potencializar los resultados estratégicos de las instituciones.

En el Hospital Israelita Albert Einstein, la Gestión y la Eficiencia Operacional reúnen toda la experticia de una de las instituciones de salud más importantes de América Latina, por lo que le permite ofrecer un curso de excelencia adaptado a las necesidades de cada cliente.

## Cobertura en Brasil

Contribuyendo a la capacitación y al perfeccionamiento de los líderes del sector de la salud, el Curso en Gestión y Excelencia Operacional en el Área de Salud está presente en 10 estados y en el Distrito Federal, y ya cuenta con más de 700 alumnos graduados.



Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais 2 promociones

Hospital Córdio Pulmonar da Bahia

Hospital Evangélico de Londrina

Hospital Paraná

Hospital Real Português de Recife

Liga Norte Riograndense contra o Câncer 2 promociones

Santa Casa de Misericórdia de Maceió

UNIFEBE - Centro Universitário de Brusque

Unimed Joinville

Unimed São José do Rio Preto

# QUÉ NOS DISTINGUE

## 1º Curso de excelencia operacional en el área de la salud de América Latina

### Know How

El Curso Einstein de Gestión y Excelencia Operacional tiene en su cartera más de 1.000 proyectos Lean Six Sigma con iniciativas llevadas a cabo en diferentes áreas del sector de la salud, en los ámbitos público y privado. Una parte seleccionada de los proyectos más destacados del programa componen la base de casos del curso.

## CURSO BASADO EN CASOS PRÁCTICOS

A través de esta metodología, que es utilizada por las instituciones educativas más grandes del mundo, se expone a los alumnos a problemas reales adaptados al entorno académico con el fin de aplicar la teoría a la práctica.

### Casos destacados del curso:

**Unidad de Atención de Emergencia:** los alumnos aplican los conceptos y las herramientas de la metodología Lean Six Sigma con el objetivo de mejorar el nivel de servicio de una unidad de atención de emergencia con un promedio alto de estancia y un alto número de quejas registradas en el servicio de atención al cliente.

**Garantía de Ingresos:** el objetivo es discutir el ciclo de los ingresos, abordando procesos como acuerdos comerciales, modelos de remuneración, contabilidad, auditorías, glosas y flujo de recepción. Se busca reconocer e identificar las actividades críticas y los mecanismos de control, con el fin de asegurar que los servicios prestados y los insumos utilizados en los procesos de asistencia se reciban en su totalidad.

**Gestión de Matriz de Costos y Gastos:** la gestión de costos y gastos es una de las principales atribuciones de un gestor en el sector de la salud. El desafío del alumno es diseñar la estructura de gastos, así como las estrategias para su optimización, utilizando como referencia el estado financiero de una red hospitalaria.



## VISITAS TÉCNICAS

Con el objetivo de perfeccionar la experiencia en el aula, el alumno podrá visitar algunos sectores del Hospital Israelita Albert Einstein, tales como: Salas de cirugía, Programa Flujo de Pacientes, Garantía de Ingresos, entre otros.

## Centro de Simulación Realista

Uno de los aspectos más destacados del curso es la utilización de la metodología Lean Six Sigma en un escenario de simulación realista. Se expone a los alumnos a un proceso bajo condiciones reales de operación y se les reta a realizar un diagnóstico con las principales ineficiencias observadas, además de plantear alternativas para mejorar su proceso. En este entorno altamente dinámico, se le ofrece al alumno llevar a cabo un proyecto de eficiencia operacional en el que realice todas las fases de la metodología (DMAIC).

## Orientación del proyecto aplicado por Black Belts

La orientación del proyecto aplicado de conclusión de curso la hacen profesionales que cuenta con certificación en la metodología Lean Six Sigma y actúan en proyectos de mejora de procesos en sus áreas, brindando a los alumnos la posibilidad de intercambiar conocimientos y experiencias como líderes de proyectos.

## CUERPO DOCENTE

“La segmentación de los procesos y la complejidad operacional de las organizaciones de salud crean un entorno desafiante para los líderes que buscan optimizar el uso de los recursos. El Curso en Gestión y Excelencia Operacional en el Área de Salud aborda temas estratégicos, tácticos y operativos a través de metodologías de gestión, con el objetivo de crear o perfeccionar habilidades esenciales para la práctica del liderazgo en esas organizaciones. La búsqueda de la mejora continua de los procesos con un enfoque en la calidad, la seguridad y la reducción de costos y gastos es fundamental para la sostenibilidad de una de las actividades más importantes para la sociedad.”

### Éderson Almeida

Profesor del módulo Lean Six Sigma y Gerente Ejecutivo del Programa y de la Academia Einstein de Excelencia.

“El Curso en Gestión y Excelencia Operacional en el Área de Salud es una excelente oportunidad para preparar a los profesionales de la salud con herramientas de gestión, como la metodología Lean Six Sigma, que los capacita para eliminar la variación de prácticas, reducir los desperdicios y perfeccionar los procesos.”


### Haggeas Fernandes

Profesor del módulo Lean Six Sigma y Gerente de Estándares, Desempeño y Gestión de Riesgos del Hospital Israelita Albert Einstein.

“Diseñado y llevado a cabo a través de referencias conceptuales y casos prácticos, el curso de Curso en Gestión y Excelencia Operacional en el Área de Salud posibilita una rápida aplicabilidad al contexto de las organizaciones. La programación y la metodología de aprendizaje utilizadas permite a los alumnos articular conocimientos, desarrollar habilidades claves para el ejercicio de la gestión y la excelencia operacional.”

### Simone Cristina Azevedo Silva

Profesora del módulo de Liderazgo y Gerente de Atracción, Selección y Desarrollo de Recursos Humanos del Hospital Israelita Albert Einstein.



# ESTRUCTURA DEL CURSO



## 1 Estrategia

Perfeccionar el pensamiento sistémico con un enfoque en los resultados, con el fin de hacer realidad la estrategia de la organización, lo que permite su mayor competitividad y longevidad.

## 4 Gestión de Flujos

Aborda los principales flujos de valor de una institución de salud, tales como cadena de suministros, flujo de pacientes, ciclo de costos e ingresos. La gestión eficiente de dichos flujos es esencial para asegurar la continuidad y la sostenibilidad de las organizaciones de salud.

## 2 Lean Six Sigma

Aborda la mejora del desempeño operativo con reducción de desperdicios, aumento de la productividad, garantía de seguridad, calidad y satisfacción de los pacientes y colaboradores.

## 5 Liderazgo

Destaca la importancia de una gestión eficiente del capital humano en una institución de salud: gestión de personas, gestión de cambio, modelos de liderazgo y negociación son temas esenciales para los líderes de organizaciones exitosas.

## 3 Gestión de la Rutina

Presenta los flujos gestionados por las áreas de apoyo operativo, tales como Sistema de Calidad, Certificaciones y Acreditaciones, Seguridad y Medio Ambiente, Instalaciones, además de indicadores y herramientas para el monitoreo del desempeño.

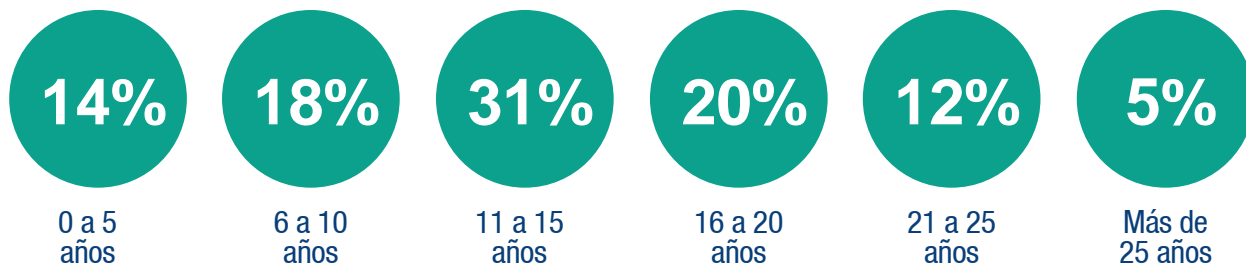
## 6 Metodología del Trabajo Científico

El alumno actúa ante un problema real y de alto impacto organizacional utilizando la metodología Lean Six Sigma, lo que les permite contribuir verdaderamente a la mejora de los resultados de la institución.

## PERFIL DE LOS ALUMNOS

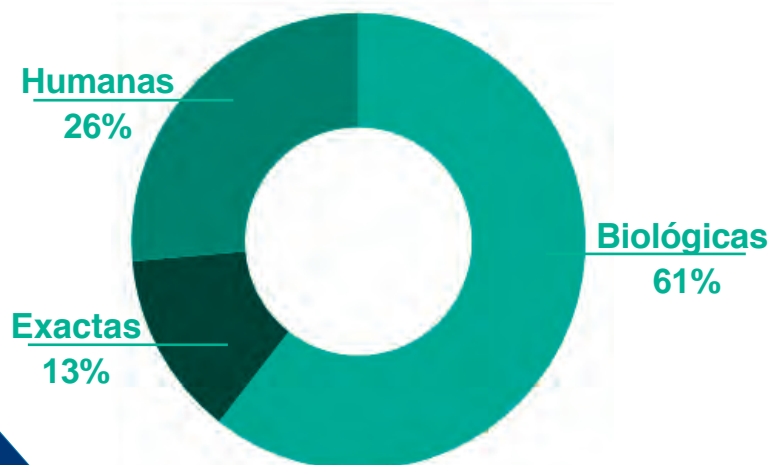
El Curso en Gestión y Excelencia Operacional en el Área de Salud se destina a profesionales que ocupan o pretenden ocupar puestos de liderazgo. Los graduados en todas las áreas del conocimiento se benefician del contenido integral y completo del curso.

### EXPERIENCIA PROFESIONAL EN EL ÁREA DE LA SALUD

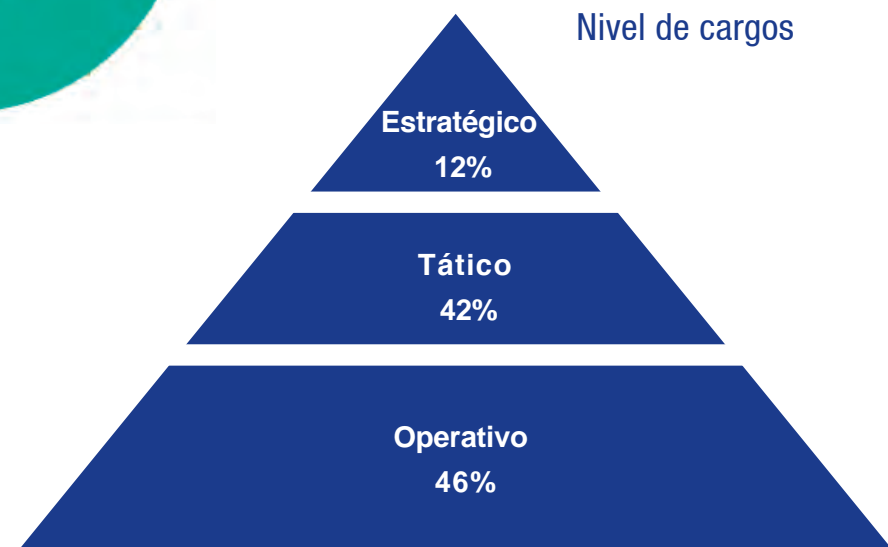


## FORMACIÓN Y OCUPACIÓN

### Áreas de Formación



### Nivel de cargos





# TRABAJO DE CONCLUSIÓN DE CURSO

## Proyecto aplicado

El modelo de proyecto aplicado utilizado en el Trabajo de Conclusión de Curso del Curso en Gestión y Excelencia Operacional en el Área de Salud sigue los pasos de la metodología Lean Six Sigma para la resolución de un problema real relacionado con la gestión de la rutina. Los alumnos desarrollan las actividades de forma individual o en grupo bajo la orientación de profesionales que cuentan con certificación en la metodología Lean Six Sigma y actúan en proyectos de mejora de procesos, favoreciendo el intercambio de conocimientos y experiencias como líderes de proyectos.

## EJEMPLOS DE PROYECTOS APLICADOS DESARROLLADOS POR ALUMNOS DEL CURSO:



## HOSPITAL CÁRDIO PULMONAR (SALVADOR-BA)

### MEJORA DE LA EFICACIA EN EL COBRO DE TASAS, MATERIALES Y MEDICAMENTOS.

**Contextualización:** El Hospital Córdio Pulmonar da Bahia presenta un perfil de alta complejidad, con 232 camas y varias especialidades. El Hospital cuenta con certificación de la Joint Commission International (JCI), del Center Excellence in Metabolic and Bariatric Surgery (COEMBS) y de la HIMSS Analytics.

**Justificación del proyecto:** Pérdida de ingresos debido a la falta de evidencia o evidencia inadecuada en cuanto al uso de materiales, medicamentos y prestación de servicios en las cuentas hospitalarias de pacientes privados y con seguro de salud.

**Principales causas:** Ingresos incorrectos en cuenta, fallas en el proceso de verificación física de materiales y medicamentos, en la descripción de los servicios prestados durante la hospitalización en la historia clínica y en la devolución de cargos, además de baja estandarización del proceso de auditoría de las cuentas.

**Principales mejoras:** Definición de la estructura de análisis y corrección de las inconformidades en cuenta durante la hospitalización del paciente, revisión del flujo operativo de los ingresos en la cuenta del paciente, con la participación del equipo multidisciplinario e implementación de normas para análisis en auditorías de cuentas.

#### Principales resultados:

Ganancia anual de U\$943.396,23 en el margen neto debido a la reducción de pérdidas en el proceso de cobro.

#### Equipo de proyecto:

Alan de Brito Neves, Marcelo Ferreira Santos e Verônica Oliveira da Silva Heleno.

#### Contacto:

Márcia Viana

marcia.viana@cardiopulmonar.com.br



## FUNDAÇÃO PRÓ-RIM (MARINGÁ-PR)

### OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE DIÁLISIS

**Contextualización:** La Fundação Pró-Rim ofrece servicios de hemodiálisis, diálisis peritoneal, trasplante de riñón y procedimientos quirúrgicos a pacientes de todo Brasil. La institución lleva a cabo más de 90.000 sesiones de hemodiálisis al año, 56.000 atenciones en consulta externa y ya ha superado los 1.600 trasplantes de riñón. Alrededor del 99% de los pacientes son atendidos a través del Sistema Único de Saúde (SUS).

**Justificación del proyecto:** Optimización de los procesos de diálisis con un enfoque en la reducción de costos y el aumento de los ingresos.

**Principales causas:** Apropiación incorrecta de los costos e ingresos de los diferentes servicios prestados que dificultan el análisis de márgenes y oportunidades de mejora, inactividad entre el inicio de la jornada laboral y el inicio del proceso de diálisis, fallas en el proceso de recepción de materiales que terminan en cancelaciones de procedimientos y en aumento del lead time de cobro.

**Principales mejoras:** Definición de criterios de prorrato de costos e ingresos de los servicios prestados, adecuación de la jornada laboral según la demanda del proceso de diálisis, programación previa de la entrega de los materiales necesarios para la operación y definición de acuerdos de nivel de servicio con compañías de seguros de salud.

#### Principales resultados:

Ganancia anual de U\$62.893,08 con reducción de costos y aumento de los ingresos.

#### Equipo de proyecto:

Sara Cristina de Souza Taves.

#### Contacto:

Solenir Mielke

mielke.solenir@gmail.com



## HOSPITAL SAPIRANGA (SAPIRANGA-RS)

### OPTIMIZACIÓN DE LA CAPACIDAD OPERACIONAL EN LAS SALAS DE CIRUGÍA

**Contextualización:** El Hospital Saporanga cuenta con 146 camas para atender a pacientes de SUS, particulares o con seguro de salud. El Hospital cuenta con tres salas de cirugía equipadas para atender a todas las especialidades.

**Justificación del proyecto:** Optimización del flujo operativo de las salas de cirugía con el objetivo de reducir la cancelación y el retraso para el inicio de las cirugías.

**Principales causas:** Errores en el proceso de programación, especialmente en la descripción de los insumos necesarios para realizar los procedimientos, fallas en el proceso de gestión de los insumos recibidos y selección inadecuada del personal.

**Principales mejoras:** Estandarización del proceso de programación de cirugías, creación de lista de verificación para ayudar en la correcta programación de cirugías, selección adecuada del personal según la demanda, definición del proceso de monitoreo de retrasos y cancelaciones de cirugías con la creación de paneles de control y gestión.

#### Principales resultados:

Ganancia anual de U\$62.893,08 con el aumento del número de cirugías.

#### Equipo de proyecto:

Melissa Rodrigues de Lara.

#### Contacto:

Eduardo Baibich Melnick  
ebmelnick@me.com



## HOSPITAL PARANÁ (MARINGÁ-PR)

### MEJORA EN LA EFICACIA DEL COBRO DE MATERIALES Y MEDICAMENTOS

**Contextualización:** El Hospital Paraná cuenta con 151 camas y certificación ONA. En 2018, 12.000 pacientes fueron hospitalizados, se atendieron 53.000 pacientes en la sala de urgencias y se realizaron 9.000 cirugías.

**Justificación del proyecto:** Pérdida de ingresos debido al alto volumen de ajustes (exclusiones) en las cuentas hospitalarias de pacientes particulares y con seguro de salud, glosas por encima del 3%, fallas en el proceso de prescripción, registro y chequeo, además de divergencia de precios.

**Principales causas:** Baja estandarización del proceso de auditoría de las cuentas, registro incorrecto de materiales y medicamentos, ausencia de registro de insumos de pacientes atendidos en emergencia y uso de materiales de alto costo sin acuerdo comercial previo con los seguros de salud.

**Principales mejoras:** Implementación de normas para el análisis de historias médicas por parte de auditoría, diseño de procedimientos y creación de un comité de líderes en asistencia y apoyo al análisis de los insumos más ofensivos y que presentaron más inconformidades entre insumos estándar y los negociados con los seguros de salud.

#### Principales resultados:

Ganancia anual de U\$125.786,16 con la reducción de pérdidas en el proceso de cobro.

#### Equipo de proyecto:

Dilene Antoniassi, João Bertole Junior, Rosângela Braga Sakai e Vivian Daniela Rovere.

#### Contacto:

Rosemberg Gonçalves de Sá  
diradm@hospar.com.br



**“Los proyectos Lean Six Sigma permiten el empoderamiento de las personas que están en la línea de frente para que puedan reflexionar y plantear cambios en los procesos que están bajo su responsabilidad”.**



**Henrique Sutton de Sousa Neves**

Director General de la Sociedad de Beneficencia Israelita Brasileña Albert Einstein y Champion del Programa y Academia Einstein de Excelencia Operacional



**CONSÚLTENOS:**

SOLUCIONES CORPORATIVAS EN  
ENSEÑANZA

+55 (11) 3620-0601  
[incompany@einstein.br](mailto:incompany@einstein.br)  
[ensino.einstein.br](http://ensino.einstein.br)



**ALBERT EINSTEIN**  
INSTITUTO ISRAELITA DE  
**ENSINO E PESQUISA**  

---

**CENTRO DE EDUCAÇÃO EM SAÚDE**  
ABRAM SZAJMAN

Apoyo:



**Universidad  
Pontificia  
Bolivariana**