

Gestión hospitalaria en tiempos de pandemia. Una revisión bibliográfica

Araceli del Milagro Gonzáles Castillo^{1*}, Rosio del Pilar Mesta Delgado¹, Indira Ruth Puican Orbegoso¹,
Flor Delicia Heredia Llatas¹

¹ Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo. Perú.

*Autor para correspondencia: Araceli del Milagro Gonzáles Castillo, agonzalesc@ucvvirtual.edu.pe

(Recibido: 17-10-2023. Publicado: 24-10-2023.)

DOI: 10.59427/rcli/2023/v23cs.2546-2553

Resumen

La pandemia del SARS-CoV2 (COVID-19) ha cambiado drásticamente toda la práctica del trabajo multidisciplinario en los hospitales. En consecuencia, se tomaron medidas mundiales para realizar cambios de hospitales de acuerdo a las posibilidades y capacidades de cada región. Es allí donde la gestión hospitalaria toma lugar, con la capacidad de trabajo en equipo, el manejo emocional y el respeto por las decisiones de la organización hicieron posible enfrentar los desafíos derivados de la pandemia y que el departamento de enfermería pueda manejar el desempeño con calma y sistematicidad. El objetivo fue describir la gestión hospitalaria en la pandemia a partir de una revisión bibliográfica. Para la realización del artículo de revisión se utilizaron las bases de datos Web of Science, Science Direct, Scopus y PubMed. Se tomaron en cuenta los siguientes criterios: 40 artículos publicados entre el 2020 y 2022, escritos en español, inglés o portugués de acceso gratuito, cuya área temática es ciencias de la salud y el contexto se haya desarrollado durante la pandemia de la COVID-19. Durante la pandemia, se notó los desafíos inesperados de la gestión hospitalaria, se creó un sistema sólido de gestión de emergencias para movilizar eficazmente todo el personal de salud disponible; reforzar habilidades y capacitar personal en muy poco tiempo; brindar apoyo logístico confiable a los equipos de defensa de primera línea; además de alentar al personal de salud durante la pandemia; y así se contribuye significativamente a la lucha contra el COVID-19.

Palabras claves: COVID-19, Gestión Hospitalaria, Pandemias, Salud.

Abstract

The SARS-CoV2 pandemic (COVID-19) has drastically changed the whole practice of multidisciplinary work in hospitals. Consequently, measures were taken in the world to change hospitals according to the possibilities and capabilities of each region. It is there where hospital management takes place, with the ability to work as a team, emotional management and respect for the decisions of the organization made it possible to face the challenges arising from the pandemic and that the nursing department can handle the tasks calmly and systematically. The objective was to describe hospital management in the pandemic based on a review of the literature. The Web of Science, Science Direct, Scopus and PubMed databases were used for the review article. The following criteria were taken into account: 40 articles published between 2020 and 2022, written in Spanish, English or Portuguese with free access, whose thematic area is health sciences and the context was developed during the COVID-19 pandemic. During the pandemic, unexpected hospital management challenges were noted, a robust emergency management system had to be created to effectively mobilize all available health personnel; reinforce skills and train personnel in a very short time; provide reliable logistical support to front-line defense teams; in addition to encouraging health personnel during the pandemic; and thus contribute significantly to the fight against COVID-19.

Keywords: COVID-19, Hospital Administration, Pandemics, Health.

1. Introducción

A través de la historia la enfermera siempre está en primera línea durante la lucha contra ya sea epidemias y/o pandemias amenazantes para la salud a nivel mundial como sucede hoy en día. La actual crisis sanitaria ha generado un cambio drástico en las diferentes actividades humanas especialmente en el área de la salud, donde las condiciones de trabajo del personal profesional de enfermería se visualizan rotundamente afectados frente a la fragilidad de los sistemas de salud, es aquí donde la profesional enfermera tuvo la oportunidad de dar a conocer todo su potencial como gestores del cuidado mediante actividades finales propias de enfermería. Por otro lado, se recalca que este equipo humano no fue considerado en la toma de decisiones políticas pues consideran que su ámbito es netamente asistencial. La pandemia que actualmente se vive por la COVID-19, causada por mutantes del coronavirus SARS-CoV-2, se ha creado una grave crisis a nivel económico, social y sanitaria mundial sin haber existido algo semejante durante el siglo XXI. Comenzó en Wuhan, China a finales del mes de Diciembre del año 2019.(Maguiña Vargas C, Gastelo Acosta R, Tequen Bernilla A, Maguiña Vargas C, Gastelo Acosta R, Tequen Bernilla A. 2020). En la decisión central del gobierno están los trabajadores de la salud que tienen que enfrentar la pandemia desde la primera línea de los hospitales. Cabe resaltar que, estas personas rara vez se consideran en la toma de decisiones políticas, pero están encargadas de hacer de todo, desde trasladar el hospital para tratar a los pacientes con COVID-19 hasta actividades diarias como el triaje médico, la atención directa y el respectivo seguimiento de los pacientes.(Campos S, Castro S, Meza O, Pérez-Chiqués E. 2020) En pleno desarrollo de la pandemia que hoy vive el mundo, identificando los problemas existentes y tomando decisiones estas deben hacerse de acuerdo a las necesidades cambiantes de cada momento En consecuencia, se tomaron medidas en el mundo y también en el Perú para realizar cambios de hospitales de acuerdo a las posibilidades y capacidades de cada región. Es allí donde la gestión hospitalaria toma lugar, con la capacidad de trabajo en equipo, el manejo emocional y el respeto por las decisiones de la organización hicieron posible enfrentar los desafíos derivados de la pandemia y que el departamento de enfermería pueda manejar las tareas con calma y sistematicidad.(Martinez G, Zabalegui A, Sevilla S.2021). Flores & Mozo(Flores J, Mozo H. 2021) afirman que, la importancia de la gestión hospitalaria es la forma de reflejar la dirección de quienes están al mando de la institución, y muchas veces es resultado del liderazgo y se traduce en indicadores de bienestar del paciente.

Por lo tanto, las exigencias sobre su actuación han aumentado el conocimiento y la interacción de la gestión de enfermería con todo el entorno organizacional, lo que refleja su contribución en todos los eventos de gestión de los establecimientos de salud que hacen cada día más. Es importante involucrar a especialistas con el perfil y las habilidades adecuadas. que permitan un alto desempeño en su trabajo y la implementación integral de las metas de la organización.(Tumbaco-Quimiz YM, Zambrano-Fernández MF, Veliz-Cantos SG, Delgado-Pionce BA. 2020). En cuanto a la teoría que subyace a este estudio se presenta a Perea et al.(Perea L, Rojas I. 2019), la nueva gestión pública de las unidades hospitalarias en la actualidad se sustenta en una gestión de los recursos basada en la racionalidad económica, que conduce a resultados de desempeño medidos por los principios de eficiencia, eficacia y el sistema evaluador así como de control de la gestión pública. Por otro lado, Vergara y Lugo(Vergara D, Lugo M. 2018) mencionan que, la gestión de la salud se denomina ciencia social encargada de planificar, organizar, direccionar y controlar para optimización de los recursos humanos, financieros y técnicos para la mejora en la atención médica a los pacientes. Como antecedente internacional, Wu, et al.(Wu X, Zheng S, Huang J, Zheng Z, Xu M, Zhou Y. 2020) narran la gestión exitosa del Hospital Central de Shantou, hospital general de clase A de grado A. Fue designado como un hospital provincial de tratamiento designado por COVID-19. En primer lugar, el sistema de gestión de enfermería moviliza efectivamente a toda la fuerza de trabajo disponible; segundo, mejoramiento y capacitación del personal en muy poco tiempo; tercero, brindó apoyo logístico confiable a los grupos de defensa de primera línea; y finalmente alentar a las enfermeras a hacer una contribución positiva muy significativa en la lucha contra esta pandemia del COVID-19 en este momento tan difícil. En cuanto al antecedente nacional, el estudio de Nuñez(Núñez MM. 2022) sobre la gestión estratégica de hospitales y su relación con el desempeño de la organización, en este contexto la pandemia del Covid-19, tiene el objetivo general de identificar y explicar en qué medida y de qué manera se relaciona la gestión estratégica del hospital.

La muestra cuantitativa incluyó a 311 funcionarios (administradores, médicos, enfermeras y técnicos de apoyo); la muestra cualitativa estuvo compuesta por 2 especialistas en gestión hospitalaria y 2 pacientes dados de alta del Hospital Virgen de la Puerta por COVID-19. Como conclusión se determina que la gestión estratégica del hospital se relaciona directa y significativamente con la actividad organizativa del nosocomio de Alta Complejidad Virgen de la Puerta en el año 2021. Referente al antecedente local en Chiclayo la infraestructura hospitalaria se ve afectada, y esto se debe al querer mejorar la capacidad nosocomial llamándola Reconversión de los servicios de salud"; lo cual quiere decir, tratar de dar amplitud a las zonas específicas para pacientes con COVID-19, desapareciendo espacios, improvisando y complementando otros para el funcionamiento de camas para áreas críticas así como nuevos ventiladores mecánicos, monitores de funciones vitales y otros ; es cuando otra vez se presenta la ocasión de hacer un análisis a la reconversión; ya que las modificaciones tanto en la iluminación como en la ventilación pueden afectar el confort para los pacientes y personal que labora en el respectivo servicio. Así mismo, el uso de las sustancias químicas para realizar la desinfección permanente es necesario una gestión global desde la realización de la compra hasta su disposición final. Es por ello que el presente artículo responde a la pregunta ¿Cómo fue la gestión hospitalaria en la pandemia de la COVID-19? A la vez, el objetivo de la investigación es

describir la gestión hospitalaria en la pandemia a partir de una revisión literaria. Y como objetivos específicos caracterizar la gestión hospitalaria en pandemia y resaltar la labor de dichos gestores en la toma de decisiones durante la pandemia. El artículo se basa en el dominio teórico porque incluye información bibliográfica de artículos de revisión y artículos de investigación publicados en revistas indexadas que se enfocan en la gestión hospitalaria desarrollada en la pandemia.

2. Metodología

El presente artículo es una revisión de la literatura basada en el análisis crítico que utiliza múltiples herramientas a través de un diseño cualitativo para sintetizar y descubrir información trascendental, significativa y analítica de las estadísticas. Para la realización de este artículo de revisión se usó las bases de datos Web of Science, Science Direct, Scopus y PubMed para la respectiva búsqueda de información relevante sobre el tema de investigación. En dicha búsqueda se tomó en cuenta los siguientes criterios: 40 artículos que hayan sido publicados entre el 2020 y 2022, escritos en español, inglés o portugués de tipo de acceso gratuito, además, solo se tomaron en cuenta los artículos que pertenezcan al campo temático de ciencias de la salud cuyo contexto se haya desarrollado durante la pandemia de la COVID-19. Para la búsqueda se usaron palabras clave como: "Hospital management" y hospital management covid.

En la Tabla 1 se puede observar un resumen de lo mencionado anteriormente, muestra el número inicial de artículos encontrados en las bases de datos seleccionadas, las palabras clave utilizadas, el número de artículos usando los filtros por año de publicación y campo de estudio y finalmente número de artículos seleccionados.

Tabla 1: Criterios de búsqueda de selección y cantidad de artículos recopilados.

Base de datos	Motor de búsqueda	Filtros utilizados	Total de artículos		
			Sin filtros	Con filtros	Seleccionados
Science Direct	"Hospital management"	Años: 2020 – 2023	1294	21	2
		Tipo de documentos: Articles.			
		Tipo de acceso: Open Access &Open archive.			
Web of science	"Hospital management"	Años: 2020-2022	3251	1015	6
		Tipo de acceso: Open access			
Scopus	"Hospital management"	Años: 2020 -2022	63396	2468	2
		Tipo de acceso: Open Access			
		Palabra clave: Hospital Management, Coronavirus Disease 2019.			
PubMed	hospital management covid	Años: 2020 -2022	25035	25035	4
		Tipo de acceso: Open Access			
Google academico	hospital management covid	Años: 2020 -2022	25163	21000	27
TOTAL			92976	28539	40

En la Tabla 2 se puede observar la cantidad de artículos seleccionados en la etapa final según el año de publicación y las bases de datos revisadas. El 30 % de artículos seleccionados tienen como año de publicación el 2020, el 20 % el año de publicación es el 2021 y finalmente el 60 % restante pertenece al año 2022.

Tabla 2: Distribución de artículos seleccionados según año de publicación.

Base de datos	Año de publicación						Total
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Web of science	0	0	2	1	3	0	6
Sciece Direct	0	0	0	0	2	0	2
Google académico	1	0	12	11	3	0	27
Scopus	0	1	0	0	1	0	2
PubMed	0	0	1	1	0	1	4
Total	1	1	14	13	9	1	40

3. Resultados y discusión

Chavarro et. al.(2020) afirma: la gestión hospitalaria actual cuando se trata a pacientes con COVID-19 incluye el aislamiento, la limitación de las visitas familiares e incluso la limitación del contacto físico con el personal del hospital. Esto obliga a utilizar más capacidad instalada para ayudar a los pacientes infectados y realizar conversiones de camas según las necesidades individuales.

En esa misma línea, el incremento en la demanda de atención médica y la necesidad principal de garantizar la seguridad tanto del personal y de los pacientes durante la epidemia llevaron a cambios estructurales, organizativos y logísticos en los servicios de emergencias.(Lo Bianco G, Di Pietro S, Mazzuca E, Imburgia A, Tarantino L, Accurso G, et al. 2020) Todo ello con el fin de la contención y tratamiento de la pandemia. Además, se establecieron protocolos de seguridad y el manejo de pacientes sospechosos, y con el rápido aumento del número de pacientes, se inició el proceso de reforma, se mejoró la adecuación de los flujos hospitalarios internos, y se

incrementó la capacidad del hospital, el suministro de materiales, medicamentos. y equipo de protección personal.(Pérez E. 2020).

De manera que, Barba(Barba R. 2020) enfatiza, la gestión de la pandemia requiere una gran responsabilidad y plasticidad de las personas. Todas las estructuras hospitalarias deben adaptarse a una situación para la que no fueron diseñadas, y todos los empleados deben estar al servicio de la enfermedad influyendo en todas las decisiones. La adaptabilidad y tratar de anticipar lo que sucederá es la clave del éxito. Es necesario destacar la labor que realizaron el personal de salud y los que formulan las políticas porque ahora manejaron y monitorearon la situación en un contexto diferente. Tanto la identificación de los desafíos hospitalarios como la implementación de estrategias efectivas contra emergencias biológicas pueden jugar un papel importante en la planificación del manejo de emergencias.(Abdollahi F, Ghanyan S, Asadi F. 2021) Es por ello, la necesidad de identificar los factores que permiten a las organizaciones sanitarias responder de manera rápida y afectiva a eventos sin precedentes, como las pandemias.(Donelli CC, Fanelli S, Zangrandi A, Elefanti M. 2022).

Por lo tanto, las organizaciones hospitalarias necesitan líderes y personal compartidos para cambiar y mejorar continuamente los sistemas organizacionales en respuesta a las demandas de cada situación individual.(Peña-Galbán L, Cruz-Padilla T, Salina-Caballero Y, Quiroga-Meriño L, Romero-González A, Guilarte-León G. 2022) Esto guarda similitud con lo mencionado por Davis et al.(Davis M, Morley C. 2022), quienes destacan el valor del administrador del hospital, el cual ha sido más evidente durante una pandemia, porque la necesidad de .autorización.^{es} crítica y la enfermera es la profesional que puede brindar una coordinación efectiva y de atención al paciente.

Para que una gestión hospitalaria sea exitosa, debe existir comunicación interna para la dirección hospitalaria, varios trabajos hacen referencia a análisis y propuestas para la creación de áreas o departamentos específicos.(Poccioni M. 2022) De acuerdo con Jorna et al.(Jorna A, Véliz P, Vidal M, Véliz A. 2021) también se debe planificar y organizar medidas preventivas y de mitigación; actividades de preparación, respuesta y recuperación; mecanismos de gestión y coordinación de la continuidad y participación de las unidades de salud en la gestión. Por otra parte, Muñoz(20Muñoz I. 2021) recomienda a los centros hospitalarios estar adecuadamente preparados ante estos eventos de salud para asegurar su óptima responsabilidad con pacientes y el personal profesionales de salud, lo que requiere la integración de un equipo técnico multidisciplinario altamente capacitado, organizado y con poder de decisión. En cuanto a la respuesta asistencial, Vergara(Vergara M. 2020) hace hincapié en que debe crecer y mejorar, lo que no es fácil cuando el personal carece de la experiencia adecuada en estos asuntos especiales, mientras que los gerentes de los hospitales también deben usar su inteligencia al servicio de la distancia y el aislamiento del paciente.

A su vez, las pautas de la OMS priorizan la salud mental del personal trabajador de salud para garantizar tanto la retención del personal a largo plazo como la atención de emergencia a corto plazo.(Herraiz-Recuenco L, Alonso-Martínez L, Hannich-Schneider S, Puente-Alcaraz J. 2022) Dado que, en el entorno de esta pandemia, los trabajadores del área de salud no solo lidian con los cambios sociales y el estrés emocional que enfrentan todas las personas, sino que también tienen un mayor riesgo de enfermedad, cargas de trabajo extremas, problemas de moral y entornos difíciles, cambia día a día. Los trabajadores de la salud son considerados vulnerables debido a la naturaleza de sus tareas laborales, lo que puede afectar no solo su salud tanto física como mental, sino también su desempeño laboral.(Gutiérrez A, Cruz A, Ramírez G, Manso A, Godales T, Ruiz A. 2021) Ya que ellos tienen contacto directo con los enfermos y las reacciones psicológicas que aumentaron el nivel de responsabilidad y el uso de la fuerza individual y colectiva. Además, durante los días pico de la pandemia, el personal de salud contribuyó significativamente con un esfuerzo adicional y largas horas de trabajo.(Mustapha I, Khan N, Qureshi MI, Van NT. 2022) Es por ello que es indispensable reconocer la ardua labor que realizó el personal de salud en la pandemia.

A continuación, se puede observar la Tabla 3, donde se presentan las ideas principales de los artículos seleccionados con relación a la temática que se aborda.

Tabla 3: Distribución de los artículos según el aporte destacado.

Nº	Título del artículo	Concepto y/o aporte destacado	Contextualización	Autor
1	"Leadership and new challenges of hospital management in the face of the Covid-19 Pandemic"	Para lograr mejores procesos de trabajo, se debe crear una práctica administrativa más enfocada en la gestión del diálogo, utilizando herramientas innovadoras en este proceso de gestión, que posibilite el uso de una metodología que trabaje en colaboración con la dirección de proyectos y la administración del hospital.	La comunicación clara y la toma de decisiones segura e informada son especialmente necesarias en contextos desafiantes y que cambian rápidamente, como durante los períodos de pandemia.	De Souza E, Moreira Silva G, Pereira S, Barja P, Viriato A. (2021)
2	"COVID-19 y costes de gestión hospitalaria: la experiencia italiana"	Actualmente, investigar el uso de los recursos financieros se convierte en una prioridad urgente en el tratamiento de pacientes positivos a COVID-19 que requieren hospitalización para apoyar la toma de decisiones e implementar políticas adecuadas del plan de salud.	La evaluación de costos puede ser un factor importante no solo en la asignación adecuada de recursos de salud, sino también en eventos de salud mayores y situaciones de pandemia.	Foglia E, Ferrario L, Schettini F, Pagani MB, Dalla Bona M, Porazzi E.(2022)
3	"Experiencia en gestión hospitalaria por la pandemia de COVID-19 en Turquía"	La dirección del hospital tuvo que revisar sus parámetros en cuanto a personal, equipamiento y camas. Muchos hospitales tuvieron que pasar por cambios estructurales para combatir esta enfermedad.	La gestión hospitalaria contribuye a los cambios estructurales que suceden en eventos como una pandemia.	Akdu(2020)
4	"Causes of Stress among Healthcare Professionals and Successful Hospital Management Approaches to Mitigate It during the COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study"	La gerencia del hospital es evaluar y minimizar los riesgos psicosociales adicionales asociados con el estrés laboral relacionado con el virus COVID-19, incluida la mayor probabilidad de convertirse en víctima de discriminación, violencia, acoso y estigma como resultado del aumento inherente del estrés.	Con la experiencia adquirida y un mayor conocimiento científico sobre el virus, los planes de control se refinaron e implementaron gradualmente para mejorar la eficacia en las últimas etapas de la pandemia.	Herraz-Recuenco L, Alonso-Martínez L, Hannich-Schneider S, Puente-Alcaraz J.(2022)
5	"Primary Health Care and Hospital Management During COVID-19: Lessons from Lombardy"	El desarrollo de modelos de atención médica sostenibles sin comprometer la seguridad de los pacientes y los trabajadores de la salud sigue siendo fundamental para abordar las crisis de atención médica a gran escala y desarrollar modelos de atención médica sostenibles.	Los hospitales flexibles que trabajan en colaboración continua con la atención primaria hacen que el virus sea más eficaz para controlar la propagación del virus y tratar a los pacientes.	Plagg B, Piccoliori G, Oeschmann J, Engl A, Eisenle K.(2021)
6	"Children's Hospital Management in the COVID-19 Era: The Reorganization of a Tertiary Care Pediatric Emergency Department in Northern Italy"	La propagación de la infección por SARS-CoV-2 en el hospital se puede prevenir implementando medidas claras y prácticas que permitan una rápida identificación y tratamiento de los pacientes.	La gestión hospitalaria es muy importante ya que ayuda a prevenir imprevistos como lo sucedido en la pandemia.	Donà D, Masiero S, Costenaro P, Todeschini Premuda M, Rossin S, Perilongo G, et al.(2020)
7	"Management and leadership of nursing services in the emergency plan for the pandemic COVID-19: the experience of the Clinic Hospital of Barcelona"	Los departamentos de enfermería juegan un papel clave en la prestación de asistencia esencial a las comunidades durante este tipo de desastres, lo que puede conducir a un rápido aumento de los servicios que pueden exceder la capacidad y la seguridad de los hospitales y el sistema de salud en general.	La pandemia ha puesto a prueba el sistema de salud, las actitudes y la cooperación ciudadana, pero sobre todo la alta profesionalidad de todos los trabajadores de la salud que posibilitan la atención diaria de los pacientes.	Martinez G, Zabalegui A, Sevilla S. (2021)
8	"Management lessons through an interactive online discussion about hospital management during the COVID-19 pandemic"	La pandemia de COVID-19 ha dejado cada vez más claro que la gestión hospitalaria es fundamental en un sistema de salud sobrecargado para evitar la escasez, asignar al personal de manera eficiente y brindar la mejor atención posible.	En la pandemia se ha podido observar la escasez de personal que existen en varios hospitales.	Leunig A, Winkler M, Gernert JA, Graupe T, Dimitriadis K.(2021)
9	"Transforming a public university hospital and its area of influence into a comprehensive resource in response to the COVID-19 pandemic"	El liderazgo es reconocido como la piedra angular de la gestión de crisis, con un fuerte liderazgo clínico y científico y funciones de gestión.	El director junto con todo su equipo debe realizar actividades que inspiren y motiven satisfactoriamente a toda la organización, incluidas las necesidades individuales y de todo el grupo organizacional.	Román A, Cossio-Gil Y, Aller MB, Abadías MJ, Cebrián R, Barba MA, et al.(2022)

Por otro lado, es necesario recalcar el compromiso de los gobiernos e instituciones fue fundamental para implementar medidas que brindaron los recursos necesarios y, lo más importante, escucharon las necesidades básicas de los líderes y trabajadores de la salud durante una crisis sanitaria.(Herraz-Recuenco L, Alonso-Martínez L, Hannich-Schneider S, Puente-Alcaraz J. 2022) De igual manera, sea desea enfatizar la labor del profesional de salud ya que su labor fue esencial para tratar a los pacientes hospitalizados con COVID-19, prevenir y detectar precozmente las complicaciones, así como trabajar con el equipo clínico evaluando la respuesta del paciente a su terapia para hacer frente al coronavirus. Con características idénticas se encontró la investigación de Leunig et al.(Leunig A, Winkler M, Gernert JA, Graupe T, Dimitriadis K. 2021), quienes a través de su análisis mencionan que, la pandemia de COVID-19 nos deja visible que la gestión hospitalaria es fundamental en un sistema de atención médica superpoblado para evitar la escasez, asignar al personal de manera eficiente y brindar la mejor atención posible. Por lo tanto, teniendo en cuenta a Foglia et al.(Foglia E, Ferrario L, Schettini F, Pagani MB, Dalla Bona M, Porazzi E. 2022) se pide a las organizaciones de salud que revisen sus modelos y procesos internos que permite mejorar la eficiencia de los servicios así como las prácticas, gestionar la tensión entre las necesidades de seguridad y el rediseño del proceso de prestación de atención en situaciones durante tiempos de crisis y epidemias. Además, confiar en las experiencias de los pacientes en la reforma y mejora de la gestión hospitalaria contribuirá mejor a las necesidades reales de los pacientes, sus experiencias y su satisfacción.(Xu R, Feng Z, Ming Z, Yang L, Jun Z.).

A su vez, la pandemia de COVID-19 presentó un desafío extraordinario para los sistemas de atención médica, y uno de sus mayores desafíos fue la capacidad de brindar atención crítica a muchos pacientes.(Bardi T, Gómez-Rojo M, Candela-Toha AM, de Pablo R, Martínez R, Pestaña D. 2021) De ahí se deriva uno de los problemas más predominante durante la pandemia, el flujo caótico de pacientes del departamento de emergencia, el cual presenta un desafío para mantener la gestión hospitalaria y la calidad de la atención,(Sánchez Y, Marqués M, Hernández A, Santos O. 2021) todo ello en un estrecho lapso de tiempo cuando la enfermedad se propagaba exponencialmente. Por lo tanto, Molina et al.(Molina J, Nunez A, Aviles M, Bueno C. 2021) considera la importancia de proporcionar a los profesionales de la salud sistemas avanzados de apoyo en la toma de decisiones, debido al manejo complejo de la situación. Esto lo reafirma, Ozan et al.(Ozan E, Durgu N. 2023), es importante capacitar y educar al personal profesional de salud en situaciones de crisis y riesgo, como la toma de decisiones, resolución de problemas y la el manejo de la ansiedad durante enfermedades infecciosas y pandemias. De igual forma, se necesita fortalecer el liderazgo de los profesionales en la salud y trabajadores sociales en el primer eslabón de atención, para que se pueda crear una estrategia de abordaje progresivo y basado en sistemas.(Lizaraso F, Del Carmen J. 2021).

En el Perú, el COVID-19 ha puesto en evidencia el inadecuado sistema de salud, con falta de equipamiento, personal de salud, infraestructura hospitalaria y poco presupuesto.(Maguiña C. 2020) Los líderes deben repensar urgentemente sus parámetros en cuanto a recursos humanos, equipamiento y camas, además planificar sus necesidades clínicas, el potencial de agotamiento y los problemas de bienestar de todo el personal.(Garg M, Wray C. 2020) En los inicios de la pandemia, la necesidad de servicios de salud fue mayor y existió escasez de personal, siendo la mejor manera de atraer y retener a los profesionales la optimización del ambiente organizacional para hacerlo más atractivo y lograr la satisfacción del personal. También fue importante la participación del personal en la toma de decisiones, teniendo en cuenta la perspectiva de los trabajadores de salud que están en primera línea.

4. Conclusiones

Se concluye que, la pandemia del SARS-CoV2 (COVID-19) ha cambiado drásticamente toda la práctica del trabajo multidisciplinario en los hospitales. En esa misma línea, es importante destacar el concepto de gestión, un proceso importante ante situaciones de incertidumbre como la del COVID-19, donde los encargados de la administración de los hospitales deben cumplir estar actualizados en cuanto a la atención en todos los niveles y mantener al personal de salud informado, competente y fluidos en la coordinación de la atención al paciente. Durante la pandemia, se notó los desafíos inesperados de la gestión hospitalaria, se tuvo que crear un sistema sólido de gestión de emergencias para movilizar eficazmente todo el personal de salud disponible; reforzar habilidades y capacitar personal en muy poco tiempo; brindar apoyo logístico confiable a los equipos de defensa de primera línea; además de alentar al personal de salud durante la pandemia; y así se contribuye significativamente a la lucha contra el COVID-19. Cabe destacar la ardua labor que realizó el personal de salud al salvaguardar tanto la salud como la vida de las personas durante la pandemia del COVID-19.

5. Referencias bibliográficas

Abdollahi F, Ghanyan S, Asadi F. COVID-19 pandemic and management on hospital length of stay: A review. *Healthc Low-Resour Settings* . 4 de noviembre de 2021 ;9(1).

Akdur O. Experiencia de manejo pandémico COVID-19 en un hospital de Turquía. *Gac Médica México* . 2020;156(5).

Barba R. Gestión hospitalaria en la pandemia. *Arch Esp Urol*. 2020;330-5.

Bardi T, Gómez-Rojo M, Candela-Toha AM, de Pablo R, Martínez R, Pestaña D. Respuesta rápida a COVID-19, estrategias de escalada y desescalada para ajustar la capacidad suplementaria de camas de UVI a una epidemia de gran magnitud. *Rev Esp Anestesiología Reanim*. 1 de enero de 2021;68(1):21-7.

Campos S, Castro S, Meza O, Pérez-Chiqués E. Gestión hospitalaria de la pandemia en la Ciudad de México. Un análisis desde el enfoque de burocracia a nivel de calle. *Rev Mex Análisis Político Adm Pública*. 12 de diciembre de 2020;9(18):4-21.

Chavarro-Carvajal D, Venegas-Sanabria L, Gomez arteaga R, Caicedo-Correa S, Cano Gutiérrez C. Retos de la atención a las personas mayores con COVID-19 a nivel hospitalario. 15 de julio de 2020.

Davis M, Morley C. Hospital Case Management A Review: 2019-2022. *Prof Case Manag*. octubre de 2022;27(5):223-8.

de Souza E, Moreira Silva G, Pereira S, Barja P, Viriato A. Leadership and New Challenges of Hospital Management in the Face of the Covid-19 Pandemic. *Rev Univap* . octubre de 2021 ;27(55).

Donà D, Masiero S, Costenaro P, Todeschini Premuda M, Rossin S, Perilongo G, et al. Children's Hospital Management in the COVID-19 Era: The Reorganization of a Tertiary Care Pediatric Emergency Department in Northern Italy. *Front Pediatr*. 2020;8.

Donelli CC, Fanelli S, Zangrandi A, Elefanti M. Disruptive crisis management: lessons from managing a hospital during the COVID-19 pandemic. *Manag Decis*. 1 de enero de 2022;60(13):66-91.

Flores J, Mozo H. Gestión Hospitalaria: una mirada al desarrollo de sus procesos. *Cienc Lat Rev Científica Multidiscipl*. 20 de abril de 2021;5(2):1527-45.

Foglia E, Ferrario L, Schettini F, Pagani MB, Dalla Bona M, Porazzi E. COVID-19 and hospital management costs: the Italian experience. *Bmc Health Serv Res*. 4 de agosto de 2022;22(1):991.

Garg M, Wray C. Hospital Medicine Management in the Time of COVID-19: Preparing for a Sprint and a Marathon. *J Hosp Med*. mayo de 2020;15(5):305-7.

Gutiérrez A, Cruz A, Ramírez G, Manso A, Godales T, Ruiz A. Capacitación en seguridad psicológica a la alta dirección hospitalaria en el afrontamiento a la COVID-19. *Educ Médica Super* . 2 de junio de 2021;35(0).

Herraiz-Recuenco L, Alonso-Martínez L, Hannich-Schneider S, Puente-Alcaraz J. Causes of Stress among Health-care Professionals and Successful Hospital Management Approaches to Mitigate It during the COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study. *Int J Environ Res Public Health*. enero de 2022;19(19):12963.

Jorna A, Véliz P, Vidal M, Véliz A. Gestión de los riesgos sanitarios en el enfrentamiento a la COVID-19 en Cuba. *Rev Cuba Salud Pública*. 5 de febrero de 2021;46:e2696.

Leunig A, Winkler M, Gernert JA, Graupe T, Dimitriadis K. Management lessons through an interactive on-line discussion about hospital management during the COVID-19 pandemic. *GMS J Med Educ*. 28 de enero de 2021;38(1):Doc25.

Lizaraso F, Del Carmen J. COVID-19: Lecciones aprendidas tras un año de pandemia en el Perú. *Horiz Méd Lima*. 30 de marzo de 2021;21(1):e1364-e1364.

Lo Bianco G, Di Pietro S, Mazzuca E, Imburgia A, Tarantino L, Accurso G, et al. Multidisciplinary Approach to the Diagnosis and In-Hospital Management of COVID-19 Infection: A Narrative Review. *Front Pharmacol*. 2020;11.

Maguiña C. Reflexiones sobre el COVID-19, el Colegio Médico del Perú y la Salud Pública. *Acta Médica Peru*. enero de 2020;37(1):8-10.

Maguiña Vargas C, Gastelo Acosta R, Tequen Bernilla A, Maguiña Vargas C, Gastelo Acosta R, Tequen Bernilla A. El nuevo Coronavirus y la pandemia del Covid-19. *Rev Medica Hered*. abril de 2020;31(2):125-31.

Martinez G, Zabalegui A, Sevilla S. Gestión y liderazgo de los servicios de Enfermería en el plan de emergencia de la pandemia COVID-19: la experiencia del Hospital Clínic de Barcelona. *Enferm Clínica*. 1 de febrero de 2021;31:S12-7.

Molina J, Nunez A, Aviles M, Bueno C. Soporte a la toma de decisiones en la gestión de pacientes COVID en un servicio de urgencia hospitalaria. En: *Ecosistema de una pandemia: COVID 19, la transformación mundial*, 2021, ISBN 978-84-1377-328-5, págs 27-51 . Dykinson; 2021. p. 27-51.

Muñoz I. Estrategias hospitalarias frente a una pandemia. *Rev Médica Hondureña*. 24 de mayo de 2021;88(2):127-34.

Mustapha I, Khan N, Qureshi MI, Van NT. Assessing Hospital Management Performance in Intensive Care Units (ICUs) During the COVID-19: A Study from the Pandemic Outbreak Perspective. *Int J Online Biomed Eng*. 2022;18(10):154-68.

Núñez MM. Gestión estratégica hospitalaria y desempeño organizacional en el marco de la pandemia COVID-19 en el Hospital de alta complejidad – Trujillo. *Repos Inst - UCV*. 2022.

Ozan E, Durgu N. Being a health care professional in the ICU serving patients with covid-19: A qualitative study. *Heart Lung*. 1 de enero de 2023;57:1-6.

Peña-Galbán L, Cruz-Padilla T, Salina-Caballero Y, Quiroga-Meriño L, Romero-González A, Guilarte-León G. Experiencia de la gestión hospitalaria en el enfrentamiento a la COVID-19. *Arch Méd Camagüey*. 16 de agosto de 2022;26(0):9128.

Perea L, Rojas I. Modelos de gestión en instituciones hospitalarias*. *Rev Gerenc Políticas Salud*. 2019;18(36).

Pérez E. Gestión del Hospital Luis Heysen Incháustegui de la región Lambayeque frente a la pandemia COVID-19. *Universidad César Vallejo*; 2020.

Plagg B, Piccoliori G, Oschmann J, Engl A, Eisendle K. Primary Health Care and Hospital Management During COVID-19: Lessons from Lombardy. *Risk Manag Healthc Policy*. 24 de septiembre de 2021;14:3987-92.

Poccioni M. La comunicación en la gestión hospitalaria. *Universidad Nacional de La Plata*; 2022 .

Rodríguez-López, J I., Diaz Manchay R., Herrera Paredes J M. Desarrollo sostenible: Impacto ambiental y retos de los hospitales ante la Covid-19. *Rev. Cuerpo Med. HNAAA vol.14 supl.1 Chiclayo oct. 2021 Epub 30-Oct-2021*.

Román A, Cossio-Gil Y, Aller MB, Abadias MJ, Cebrián R, Barba MÁ, et al. Transforming a public university hospital and its area of influence into a comprehensive resource in response to the COVID-19 pandemic. *J Healthc Qual Res.* 1 de septiembre de 2022;37(5):335-42.

Sánchez Y, Marqués M, Hernández A, Santos O. Análisis estructural de la gestión de flujo de pacientes con coronavirus en Cuba. *Ing Ind.* diciembre de 2021;42(3):29-41.

Tumbaco-Quimiz YM, Zambrano-Fernández MF, Veliz-Cantos SG, Delgado-Pionce BA. Competencias gerenciales del personal de enfermería en el ámbito de la gestión hospitalaria. *CIENCIAMATRIA.* 2020;7(12):602-14.

Vergara D, Lugo M. Administración hospitalaria en la «Gestión del riesgo». *InstnameUniversidad St Tomás.* 2 de junio de 2018.

Vergara M. *Gestión de Hospitales en la Pandemia*. Universidad de Chile. 2020.

Wu X, Zheng S, Huang J, Zheng Z, Xu M, Zhou Y. Contingency Nursing Management in Designated Hospitals During COVID-19 Outbreak. *Ann Glob Health.* 29 de junio de 2020;86(1):70.

Xu R, Feng Z, Ming Z, Yang L, Jun Z. Innovative Applications of Patient Experience Big Data in Modern Hospital Management Improve Healthcare Quality. *Chin Med Sci J.* 35(4):366-70.