



PROYECTO DIRECTOR GENERAL

HOSPITAL MUNICIPAL DE AGUDOS “DR. LEÓNIDAS LUCERO”

PERÍODO 2014-2018

Dr. Oscar A. Colombo

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	2
DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL	3
A) Análisis contextual	3
Marco Legal	3
Marco Socio – Geográfico	4
Marco Asistencial	4
B) Hospital Municipal de Agudos “Dr. Leónidas Lucero”	5
Producción hospitalaria	5
Personal activo por grupo ocupacional y actividad	6
Ausentismo laboral – Cuidar al que cuida	7
OBJETIVOS	9
Objetivos generales	9
Objetivos Específicos	10
PLAN DE ACCIÓN – Propuestas	11
DISEÑO INSTITUCIONAL	11
Dirección	11
Dirección General	12
Dirección de Atención Médica	13
Dirección de Desarrollo y Planeamiento	14
Administrador	14
TRABAJO EN EQUIPO	15
CUIDAR AL QUE CUIDA	16
RED PRESTACIONAL	17
PLAN ESTRATÉGICO.	18
Análisis de la situación: Análisis FODA	18
Implementación de encuestas de satisfacción	19
Análisis intra institucional	19
Planificación Estratégica de los servicios clínicos, servicios de apoyo a	20
la actividad clínica, áreas de apoyo logístico y área administrativa	20
Política y Plan de Acción de Recursos Humanos	22
Política y Plan de Acción de Gestión Financiera contable y Presupuestaria	22
Política y Plan de Acción de mejoramiento de los índices de satisfacción usuaria	23
Plan de gestión clínica y administrativa	24
IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA	25
EVALUACION Y CONTROL	27
BIBLIOGRAFÍA	

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se encuadra dentro de los requisitos del llamado a concurso para el ejercicio de la Dirección General del Hospital Municipal de Agudos “Dr. Leónidas Lucero”, constituyéndose en una propuesta para la mencionada función por un período de cuatro años, en el marco de la planificación general impuesta para el establecimiento por el Departamento Ejecutivo y/o el Consejo de Administración respetando el plan de salud vigente, dispuesto por la Secretaría de Salud Municipal.

Atento a ello es que está diseñado sobre estos pilares fundamentales: Consolidación del equipo directivo, Incorporación de la figura del administrador, Optimización de los recursos humanos, Optimización de la Red prestacional, Preservación y Optimización del Recurso físico y tecnológico que, estoy convencido, al articularse, se orientarán al cumplimiento de la misión prevista para el establecimiento. Misión ya definida como propia, razón de ser o principio vector que orienta los procesos y la línea de acción, en el marco de las políticas definidas por el Ejecutivo Municipal.

Esta convicción resulta de una trayectoria profesional, forjada dentro de la institución, dado que sin duda todo lo que he hecho profesionalmente, se lo debo al Hospital: con 30 años de trabajo en el mismo, sin interrupciones, donde iniciándome como concurrente “ad honorem” al Servicio de Neurología clínico quirúrgica, llego a ser jefe del mismo, habiendo rendido los correspondientes concursos.

Esta experiencia, asociada a la de enfrentar los permanentes desafíos que ofrece mi especialidad, transformando al Servicio en un lugar de trabajo especializado, que genera sus propios recursos profesionales y aborda problemáticas asistenciales con criterio de equipo, es la que me motiva a enfrentar este nuevo desafío de elaborar un proyecto de trabajo dirigido a ser Director General.

DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL

A) Análisis contextual

- **Marco legal:**

La Salud es un bien preciado de los habitantes de una Nación, donde el derecho de acceder a los Sistemas de Salud, impone un desafío a los funcionarios públicos, que deberán estar obligados a garantizar y satisfacer las necesidades de atención, en un contexto de equidad, universalidad y máxima eficiencia, teniendo los usuarios derechos a la protección de su Salud, según hace referencia en algunos de sus artículos, nuestra constitución nacional.

“Artículo 41.- Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo. El daño ambiental generará prioritariamente la obligación de recomponer, según lo establezca la ley.

Las autoridades proveerán a la protección de este derecho, a la utilización racional de los recursos naturales, a la preservación del patrimonio natural y cultural y de la diversidad biológica, y a la información y educación ambientales.

(...)

Artículo 42.- Los consumidores y usuarios de bienes y servicios tienen derecho, en la relación de consumo, a la protección de su salud, seguridad e intereses económicos; a una información adecuada y veraz; a la libertad de elección, y a condiciones de trato equitativo y digno.

Las autoridades proveerán a la protección de esos derechos, a la educación para el consumo, a la defensa de la competencia contra toda forma de distorsión de los mercados, al control de los monopolios naturales y legales, al de la calidad y eficiencia de los servicios públicos (...)

- **Marco Socio - Geográfico**

Bahía Blanca es una ciudad situada estratégicamente al sur de la provincia de Buenos Aires en la transición de las regiones pampeana y patagónica. Cuenta con un puerto comercial de aguas profundas lo que la convierte en el segundo centro urbano más importante sobre el mar Argentino después de la ciudad balnearia de Mar del Plata.

Es la cabecera del partido homónimo. La ciudad se ha consolidado como uno de los centros comercial, cultural, educativo y principalmente deportivo, más importante del país que cuenta además con importantes museos y bibliotecas, y su infraestructura turística incluye notables circuitos arquitectónicos, paseos y parques. Constituye además un destacado nudo de transportes y comunicaciones entre los flujos económicos del suroeste de la provincia de Buenos Aires y del valle del Río Negro y gracias a su infraestructura terrestre, marítima y aeroportuaria establece relaciones a nivel regional, nacional e internacional.

Según datos del censo 2010, el partido de Bahía Blanca cuenta con una población de 301.531 habitantes donde se le debe restar la localidad de Cabildo y la población rural establecida en 2.430 personas, por lo tanto 299.101 habitantes corresponden al gran Bahía Blanca, el decimoséptimo conglomerado urbano del país.

Aunque la ciudad de Bahía Blanca propiamente dicha se encuentra a casi 10 km del Mar Argentino, se encuentra conurbada con otras ciudades y poblaciones costeras, entre las que podemos destacar el puerto de Ingeniero White. A través del mismo, constituye la salida natural de la producción agrícola de la región pampeana, destacada cuenca agroexportadora de Argentina.

La presencia de centros académicos de sólido prestigio en los niveles universitario y terciario garantiza la formación profesional de recursos humanos altamente cualificados. Se destacan dos universidades nacionales: Universidad Nacional del Sur (UNS) y Universidad Tecnológica Nacional (UTN) y una tercera en formación.

El nivel de pobreza e indigencia de las personas en el 2012 fue de 8,8 % y 3,2 % respectivamente.

- **Marco Asistencial:**

Público

Primer nivel de atención:

54 CAPS, en 11 áreas programáticas

3 Centros de atención primaria

Segundo nivel de atención

1 Hospital Municipal

Tercer nivel de atención

1 Hospital Provincial

Privado:

4 Hospitales

1 Clínica

2 Clínicas de internación psiquiátrica

1 Hospital Militar

B) Hospital Municipal de Agudos "Dr. Leónidas Lucero"

El Hospital Municipal atiende a todos los ciudadanos de Bahía Blanca, con una población del 38% sin cobertura de OOSS, Seguridad Social, etc:

En el último decenio se ha observado un decrecimiento en las consultas correspondientes al Servicio Médico de Urgencia, donde en el año 2003 se atendieron 105.796 pacientes y en el 2013: 96.115, la misma tendencia se registra en consultorios externos, ya que en 2003 se atendieron 124.967 pacientes, contra 76.216 en 2013.

No obstante la misma tendencia no se presenta en cuanto al perfil de atención de la urgencia, dado que los accidentes pasaron de 7.404 atenciones en 2003 a 12.567 en 2013. Podemos observar que ha habido un desplazamiento hacia otros efectores de salud, en el caso de los pacientes sin cobertura, a los centros de atención primaria y de baja complejidad, producto de la política de Salud de la comuna tendiendo a descentralizar la consulta y apuntalando la emergencia, creciente en los últimos tiempos.

Producción hospitalaria

En cuanto a las internaciones, contabilizando en el año 2003 se otorgaron 7.691 altas de las cuales correspondieron:

1.631 a Pediatría

2.064 a Sala IX

2.214 a Sala X

236 a UTI

1.546 a SMU

Y en 2013 de 8.494 altas fueron:

1.168 a Pediatría

1.947 a Sala IX

1.815 a Sala 10

108 a UTI

2257 a SMU

Se puede observar que es muy poca la variación.

En el **porcentaje ocupacional** desde el 01/01/2003 al 31/12/2013, se registra

BAJA COMPLEJIDAD	48,76%
CLINICA ALTA COMPLEJIDAD	85,72%
CLINICA BAJA COMPLEJIDAD	50,42%
CLINICA MEDIANA COMPLEJIDAD	73,94%
GUARDIA	96,77 %
INT.DOMICILIARIA	83,09%
PEDIATRIA	41,68%
QUIRURGICA ALTA COMPLEJIDAD	60,7%
QUIRURGICA BAJA COMPLEJIDAD	3,5%

Analizando las cifras se observa una tendencia desde el punto de vista asistencial decreciente en cuanto a la baja complejidad y estable o creciente en cuanto a la mayor complejidad.

Personal activo por grupo ocupacional y actividad

El Hospital es una empresa de servicios y como tal es fundamental el recurso humano, actualmente contamos con la siguiente planta, por grupo ocupacional:

Personal efectivo (634 agentes)

02 Jerárquico: 15 agentes

03 Profesional: 3

04 Técnico: 49

05 Administrativo: 72

06 Obrero: 8

07 Servicio: 98

09 Carrera profesional hospitalaria: 217

10 Enfermería: 615

Personal temporario (186 agentes)

03 Profesional 3

- 04 Técnico 19
- 05 Administrativo 18
- 06 Obrero 2
- 07 Servicio 43
- 09 Carrera profesional hospitalaria 51
- 10 Enfermería 46

En el ámbito del Hospital Municipal de Agudos Dr. Leónidas Lucero en el período comprendido entre 01-01-2004 al 31-01-2009 se contabilizaron 57 altas de profesionales médicos nuevos y 26 bajas. Observándose una alta inmigración en los Servicios de Medicina de Urgencias y Terapia Intensiva.

En el siguiente esquema se puede observar la evolución de la incorporación del personal de planta permanente.

Año	Profesionales	Administrativos	Enfermeros
1990	148	50	146
1995	136	61	179
2000	124	86	155
2005	135	77	138
2008	150	80	212

Ausentismo laboral - Cuidar al que cuida:

Desde los albores de la historia se sabe que ciertas actividades laborales son lesivas para la salud. Hipócrates y Galeno enseñaban a sus alumnos que para diagnosticar mejor la enfermedad debían preguntar siempre la profesión del paciente. En un principio el médico se dedicó a estudiar e investigar la actividad laboral con el fin de curar la enfermedad, sin embargo no fue hasta la década de los años 50 cuando se empezó a hablar de Medicina del Trabajo, entendiéndose como enfermedades profesionales las contraídas a consecuencia del trabajo ejecutado por cuenta ajena. 3-5 (Carpentier J. La seguridad del trabajo). Para los trabajadores de la salud fueron establecidas como enfermedades profesionales el SIDA y la hepatitis B (Bauvier S. "Les migration alternantes, une prolongation du temps du travail. Huers podes, huers contrainte").

Entre las causas más comunes de ausentismo laboral se encuentran:

Trastornos músculo - esqueléticos

- Sacrolumbalgias.
- Dorsolumbalgias.
- Operados de hernia discal.

Artropatías.

Esguince.

Fracturas.

Sinovitis.

Ciatalgia.

Pie plano doloroso.

Osteocondritis.

Tendinitis.

Trastornos circulatorios:

Linfangitis.

Várices periféricas.

Hemorroides.

Trastornos nerviosos:

Neurosis depresiva.

Reacción situacional o neurosis ambiente laboral.

Oscar Colombo, proyecto Dirección General

OBJETIVOS

La propuesta definida por la Secretaría de Salud de Bahía Blanca, consiste en un modelo de atención centrada en el ciudadano y su comunidad, organizada en equipos, orientada a la prevención, con un seguimiento epidemiológico, con una financiación definida por la política municipal y con participación activa de todos los trabajadores de salud, orientada a la cogestión.

Por lo tanto, el Hospital Municipal de Agudos Dr. "Leónidas Lucero", como Organización de Salud, deberá definir claramente, cuál es el modelo de Hospital que pretende ser a fin de encontrarse alineado con estas definiciones y a partir de las estadísticas, le cabe un rol dominante en la complejidad diagnóstica y terapéutica, para brindar a la población del partido de Bahía Blanca, las mejores prestaciones en Salud.

Objetivos Generales

- *Conformar un equipo de gestión directiva que aborde desde una perspectiva integral, el análisis de las fortalezas y debilidades, para la resolución de los problemas optimizando y articulando los recursos en líneas de acción concretas que deberán plasmarse en el plan Estratégico.*
- *Definir el rol del Hospital Municipal, como recurso esencial en la cadena de atención de la Salud de la población, donde se deben organizar las diferentes especialidades y disciplinas en función de apoyo a las problemáticas de salud territorial detectadas en las diferentes áreas.*
- *Desarrollar el 2° y 3° nivel de atención como modelo prestacional.*
- *Ofrecer la mejor asistencia sanitaria, con criterios de equidad y universalidad.*
- *Estimular el perfeccionamiento, mediante acciones de capacitación y estímulo para generar una cultura de mejora continua.*

Objetivos Específicos

- *Fortalecer el segundo nivel de atención, mediante gestión del recurso físico y profesional.*
- *Atención de las urgencias y emergencias.*
- *Fortalecer el recurso humano atendiendo a sus necesidades de salud y capacitación.*
- *Desarrollar la docencia y fomentar la investigación local, generando alianzas con Universidades y ámbitos académicos relacionados con la salud y/o tecnología.*
- *Incentivar los planes de formación de post grado para la planta profesional.*
- *Generar la formación de recursos propios para satisfacer la demanda de atención.*
- *Trabajar alineado con el plan de salud municipal, brindando al primer nivel de atención, la apoyatura en capacitación, fundamentalmente de las especialidades consideradas clínicas. El Hospital debe de ser también, un ámbito de enseñanza y debe colaborar en la prevención de enfermedades, no debe de ser solo un ámbito asistencial.*
- *Fortalecer el sistema de referencia y contra-referencia, conformando y participando en los programas de salud, como un efector de la red.*

PLAN DE ACCIÓN – Propuestas

✓ **DISEÑO INSTITUCIONAL**

La estructura Organizativa será un sistema formal, garante de un cierto orden, donde coexistan los recursos humanos y materiales que a modo de ordenarlos producirán bienes y servicios.

El modelo organizacional contemplará cuatro niveles:

- Dirección
- Jefatura de departamentos
- Suministro de servicios y apoyo logístico
- Núcleo de Operaciones(personal profesional, técnico y no profesionales)

DIRECCIÓN

Conformada por el Director General y los Directores Asociados. Se ocupará de cumplir efectivamente con lo enunciado en los objetivos. En este segmento del Diseño Institucional, los Directores asociados, se alinearán y reportarán al Director General.

En esta estructura se identifica la:

- Dirección General
- Dirección de Desarrollo y Planeamiento
- Dirección de Atención Médica
- Administrador

Las funciones y obligaciones del equipo directivo se centrarán en analizar la problemática de funcionamiento del hospital, la planificación de recursos y de los objetivos a alcanzar, para ello se deberá:

- Planificar objetivos estratégicos.
- Implantar normas de trabajo y procedimientos
- Programar resultados que se deseen alcanzar
- Coordinar y administrar recursos
- Cumplir y hacer cumplir leyes vigentes.
- Desarrollar una cultura organizacional no punitiva, proclive al análisis de su propia actuación
- Mejorar la interrelación entre los distintos servicios y departamentos.

DIRECCIÓN GENERAL

OBJETIVOS:

Planear, organizar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones de los Sistemas Administrativos y proponer políticas para el desarrollo y aplicación de los programas a su cargo.

RELACIONES DEL CARGO:

- Relaciones Internas:
 - Orgánicamente depende del Secretario de Salud
- Relación de autoridad:
 - Ejerce autoridad sobre el personal del Hospital Municipal.
- De Coordinación:
 - Con las Direcciones asociadas.
 - Con los Jefes de los Departamentos, Jefes de Oficina, Jefes de las Unidades y Jefes de Servicios.
- Relaciones Externas:
 - Ministerio de Salud.
 - Hospital Interzonal
 - Región sanitaria
 - Otras entidades públicas y privadas
 - Público usuario.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

- Representa al Hospital frente a organismos públicos y privados en asuntos de su competencia.
- Aprobar mediante Resolución Directoral actos administrativos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la realización de actividades técnicas y administrativas de la dependencia a su cargo.
- Participar en la formulación del presupuesto de los programas a su cargo.
- Evaluar el logro de los objetivos, metas y estrategias de corto plazo y su eficacia para lograr los objetivos de mediano y largo plazo.
- Gestionar la obtención de cooperación técnica y financiera nacional e internacional y el apoyo a los planes del Hospital en el marco de las normas vigentes.
- Gestionar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para el logro de los objetivos institucionales.

- Proponer las políticas, normas y proyectos de investigación, apoyo a la docencia y atención especializada.
- Coordinar con organismos públicos y privados a fin de promover y apoyar la docencia en el marco de los convenios interinstitucionales.
- Propiciar a la mejora continua de los procesos organizacionales enfocados en los objetivos institucionales.
- Establecer el control interno previo, simultáneo y posterior en el Hospital y aplicar las medidas correctivas necesarias

DIRECCIÓN DE ATENCIÓN MÉDICA

OBJETIVO:

Coordinar la atención médica de alta especialidad a través de la consulta externa, atención hospitalaria y servicios de urgencias, así como promover la investigación científica y la formación de recursos humanos en salud, para beneficio de la población.

FUNCIONES:

- Supervisar la prestación de servicios de salud, en aspectos médicos, quirúrgicos y de rehabilitación en sus áreas de especialización.
- Evaluar el servicio de consulta externa, atención hospitalaria y servicios de urgencias que se proporcionan en el Hospital a la población, hasta el límite de su capacidad instalada.
- Actuar como órgano de consulta, técnica y normativa de las dependencias y entidades de salud, dependientes de la administración pública.
- Promover acciones interhospitalarias para la protección de la salud, en concordancia con las políticas sanitarias fijadas por el Ejecutivo Municipal.
- Vigilar la integración de la historia clínica por las diferentes áreas médicas asistenciales, con el propósito de que se emita un diagnóstico adecuado e integral, a los pacientes atendidos en el Hospital y fomentar el adecuado manejo del mismo.
- Vigilar los avances y resultados médico asistenciales, que cumplan con los programas sustantivos de las áreas a su cargo.
- Planear, coordinar y controlar los proyectos, para la evaluación de objetivos y metas establecidos.
- Coadyuvar con la Secretaría a la actualización de los datos sobre la situación sanitaria general respecto de las especialidades médicas que le corresponden al Hospital cuando se lo soliciten.
- Promover la investigación básica y aplicada dentro del Hospital, que tenga como propósito contribuir con el avance del conocimiento científico y la satisfacción de las

necesidades de salud de la población, a través del desarrollo científico y tecnológico en áreas biomédica, clínicas, socio médicas y epidemiológicas.

- Coordinar la difusión y publicación de resultados en información técnica y científica, a la sociedad y a la comunidad científica, sobre los avances que en materia de salud se generen de las investigaciones que se lleven a cabo en el Hospital.
- Apoyar la formación de recursos humanos en áreas de especialización, con el propósito de mejorar la atención.
- Verificar la formulación y ejecución de programas de estudio y cursos de capacitación, enseñanza, especialización y actualización de personal profesional, técnico y auxiliar, en sus áreas de especialización y afines, así como evaluar y reconocer el aprendizaje.
- Vigilar que se otorguen los servicios médicos asistenciales y quirúrgicos, bajo criterios de calidad y calidez en la atención, trámites y solución de quejas y denuncia.

DIRECCIÓN DE DESARROLLO Y PLANEAMIENTO:

OBJETIVO:

Evaluar el estado actual del recurso humano y físico de la Institución y cotejar con el Plan Director.

FUNCIONES:

- Realizar un relevamiento del estado actual del recurso físico.
- Coordinar y planificar la organización de programas de mejora de la calidad de trabajo del recurso físico y humano.
- Elaborar las medidas tendientes a reducir las causales que afecten la calidad de trabajo.
- Gestionar medidas de capacitación del personal de planta.
- Organizar las áreas de uso público.
- Colaborar con el área de administración y finanzas.
- Planificar y coordinar el trabajo estadístico.

ADMINISTRADOR:

OBJETIVO:

Planificar y organizar el recurso financiero, de la Institución.

FUNCIONES:

- Desarrollar las tareas tendientes a coordinar el trabajo entre las áreas de Finanzas, Tesorería, Compras, Contabilidad, Recurso Humano, Obras Sociales.
- Colaborar en el desarrollo del presupuesto anual
- Elaborar las medidas tendientes a mejorar el ingreso del recurso económico.

- Ordenar el gasto.
- Monitorear la ejecución presupuestaria.
- Debe describir aspectos tales como:
- Elaboración del presupuesto anual para recursos humanos, mejoras en infraestructura, instrumental, equipamiento, insumos y otros servicios e inversiones requeridas, se debe explicar cuál es el criterio de asignación de recursos financieros definidos por la dirección del establecimiento.
- Describir mecanismos de control de gastos realizados por los servicios clínicos, correspondientes a prestaciones de salud y otros programas clínicos especiales.
- Acciones y actividades destinadas a mantener el equilibrio presupuestario del establecimiento.
- Existencia de un plan de equilibrio financiero, monitoreado de manera continua a través de indicadores y modelos de control de gestión.
- Elaboración de proyectos de inversión anuales, de acuerdo a las prioridades y necesidades que defina la Dirección del establecimiento.
- Descripción de los sistemas de información con los que actualmente cuenta el área financiera para llevar un control de su operación contable y presupuestaria. En el caso que existan necesidades de otros sistemas de información, se deben informar en este mismo documento.
- Descripción de la política de gastos o provisiones para compras extraordinarias y pago a proveedores.
- Describir el proceso de recuperación de cuentas por cobrar.

✓ **TRABAJO EN EQUIPO**

Considero este aspecto de fundamental importancia, una vez conformado el equipo de dirección, fortaleciendo las redes de comunicación interpersonales para abocarse al **análisis de las fortalezas y debilidades** en pos de la elaboración de un plan estratégico consensuado con objetivos claros, dirigidos al resultado que la gestión espera alcanzar en el largo plazo, alineados con la visión y la misión que han sido definidas por el Plan de Salud Municipal.

Los objetivos estratégicos abordarán todas las temáticas y ejes, tanto transversales como horizontales, para un abordaje integral de la situación actual del hospital, siendo algunos de esos aspectos (a modo de ejemplo): tipo de atención entregada al paciente y su familia,

liderazgo de la organización en el ámbito que corresponda según especialidad, actividad clínica de excelencia, actividad clínica docente, eficiencia financiera, mejoramiento de los procesos administrativos, clima laboral, reducción de listas de espera, etc.

Un **trabajo en equipo sólido** facilitará entonces y a partir de allí, la planificación de las acciones a realizar para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos previamente. Tanto éstos como el plan estratégico deben considerar en su diseño los conceptos establecidos en el plan diseñado por la autoridad sanitaria municipal.

Estos ejes son:

- **Modelo de Financiamiento**
- **Modelo de Atención y Cuidado**
- **Modelo de Gestión.**

Y deberán imbricarse necesaria e imprescindiblemente con los conceptos de Eficiencia Operacional, Gestión Clínica y Excelencia en la atención.

✓ **CUIDAR AL QUE CUIDA**

En el 2006 la Organización Mundial de la Salud (OMS), hace un llamado de atención a los países de América de Latina, invitándolos a denominar dicho año como el de los Recursos Humanos, Donde se abordan diferentes enfoques y se advierten irregularidades en la composición del personal de Salud.

En el citado informe, también se identifica entre otros factores al estrés y a la inseguridad como gravitante en el deterioro de los profesionales, quienes motivados por avances tecnológicos, factores epidemiológicos de las enfermedades, cambios demográficos, hacen propicio el desarrollo de enfermedades profesionales, agravadas por la escasez de personal y por limitación de presupuesto, sumado al reto de obtener un trabajo bien remunerado y seguro.

Existen estimaciones mundiales que informan a 57 países en el mundo con demanda crítica de Recursos Humanos y equivale a un déficit aproximado de 2.5 millones de médicos, enfermeras y parteras. También se observó la preocupación en los países ricos por la baja de tasa de natalidad y el incremento de las clases pasivas que insumirán mas y mejores servicios de Salud.

Lo antedicho justifica plenamente la siguiente propuesta: conformar una comisión, de análisis y evaluación de la salud de nuestro recurso humano, mediante la creación de un ámbito adecuado que permita elaborar programas de prevención de patología laboral, además de las

clásicas capacitaciones de tipo técnico. Un personal sano y motivado, va a dar lo mejor de sí, para el prójimo, con reducción de errores técnicos e iatrogénicos

Es necesario promover la renovación que el Hospital requiere para hacer frente a la asistencia sanitaria propia del siglo XXI impulsando un plan en los recursos humanos.

✓ **RED PRESTACIONAL**

Durante décadas asistimos a un modelo de atención, medico-céntrico y hospital-céntrico, donde la toma de decisiones debían ser de los médicos y los lugares de salud, los hospitales. Un ordenamiento vertical de la organización de salud.

Hoy el centro pasa por el ciudadano y la comunidad y como tal debemos entender que nuestra tarea como hospital es ser un eslabón en la cadena y eso implica redefinir como eje central, la razón de ser y adaptarse a constituir una red prestacional a la que debemos incorporar e incorporarnos en los diferentes estamentos sanitarios.

Se propone crear un equipo de referencia del hospital para la red prestacional: Nuestro principal recurso son las personas capacitadas con diferentes perfiles, valores y compromisos. Los pacientes, por otra parte, son nuestro centro máspreciado de referencia y motivo de desafíos permanentes en pro de brindarles una atención de excelencia.

Atendiendo a estos factores fundamentales, la propuesta se dirige a coordinar la comunicación entre los diferentes niveles de atención, utilizando las herramientas de recursos técnicos e informáticos pertenecientes al Hospital y la implementación de sistemas de recolección de datos que permitan una retroalimentación efectiva que redunde en una mejora de la calidad del servicio brindado.

PLAN ESTRATÉGICO.

✓ **Análisis de la situación: Análisis FODA.**

- La aplicación de este modelo de análisis permitirá al equipo directivo identificar las competencias distintivas con que cuenta el establecimiento, estas son las capacidades y recursos específicos que posee el hospital, para poder identificar la mejor manera de utilizarlos. Además este mismo análisis deberá permitir identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo existente al momento de la evaluación. Todo lo anterior le permitirá a la Dirección del establecimiento encontrar una ventaja estratégica, que le permita posicionarse de manera diferente entre los establecimientos hospitalarios de la red pública de salud (tabla N°1).
- Con la información obtenida se deberá elaborar una matriz FODA que permitirá generar estrategias alternativas frente a la situación actual. Esta matriz, además, permitirá relacionar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas, con ello se podrán generar cuatro series de posibles alternativas en la etapa de implementación de la estrategia (tabla N°2).

• **TABLA N°1. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA**

Factores Internos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores Externos		
Oportunidades (O)	Estrategias FO. Crear aquí estrategias que usen fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Estrategias DO. Crear aquí estrategias que aprovechen las oportunidades superando las debilidades.
Amenazas (A)	Estrategias FA. Crear aquí estrategias que utilicen fortalezas para evitar amenazas.	Estrategias DA. Crear aquí estrategias que minimicen las debilidades y eliminen las amenazas.

• **TABLA N°2. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA**

		Ventaja Competitiva	
		Menor Costo	Diferenciación
Ambito Competitivo	Objetivo amplio	Liderazgo en Costos	Diferenciación
	Objetivo reducido	Enfoque de Costos	Enfoque de Diferenciación

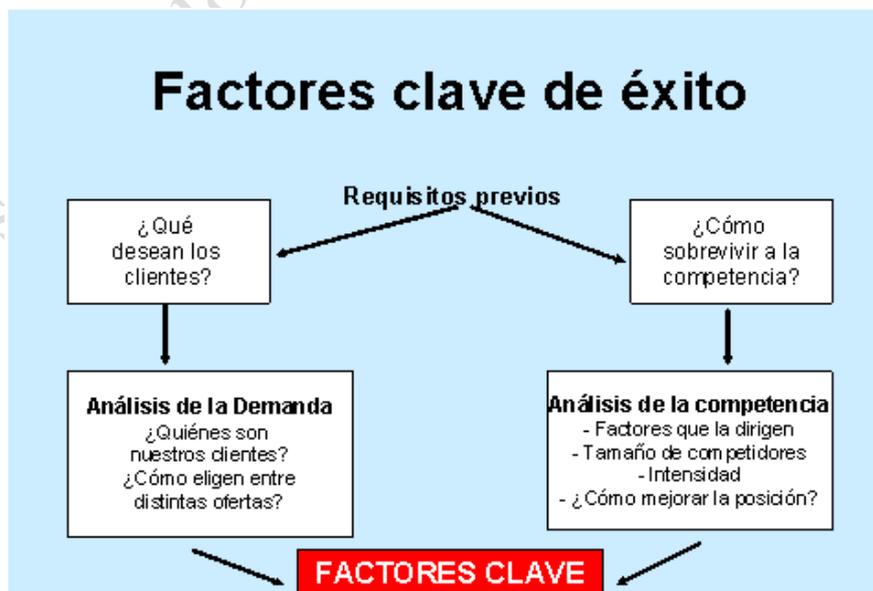
- El equipo directivo trabajando en la elaboración del Plan Estratégico deberá identificar los factores claves de éxito. Para identificar estos factores claves de éxito el equipo deberá tener absoluta claridad respecto de cuáles son los procesos o actividades que diferencian a su establecimiento de otros similares:

✓ **Implementación de encuestas de satisfacción:**

- La opinión e inquietud de los beneficiarios.
- La demanda de prestaciones por parte de la población asignada.

✓ **Análisis intrainstitucional**

- Las políticas de gobierno.
- Indicadores o estándares de salud nacional e internacional.
- La opinión y experiencia del personal de salud.



✓ **Planificación Estratégica de los servicios clínicos, servicios de apoyo a la actividad clínica, áreas de apoyo logístico y área administrativa.**

- Corresponde a la etapa en que los lineamientos definidos a nivel institucional, deben ser aplicados a la realidad del día a día en cada una de las áreas clínicas, operativa y administrativa del establecimiento hospitalario. Los objetivos estratégicos definidos en esta etapa deben ser coherentes con los que fueron definidos como parte de la planificación estratégica.
- El equipo directivo que trabaje en la elaboración del Plan Estratégico deberá establecer un listado de valores que deben guiar el quehacer de todos y cada uno de los miembros del establecimiento hospitalario, no solo en el quehacer de la actividad laboral si no también en las actividades del diario vivir en la relación con su comunidad.
- A modo de ejemplo podemos señalar los siguientes valores y principios que podrían ser parte de la cultura de los establecimientos hospitalarios de la red pública de salud; trabajo en equipo, profesionalismo, excelencia en la atención, capacidad de innovación, integridad, honestidad, receptividad, lealtad, liderazgo, respeto y solidaridad. A estos valores y principios es importante agregar un listado de competencias que la institución debe hacer exigible a sus líderes, estas podrían ser; capacidad de crear visión, desafiar el status quo, generar resultados, foco en el usuario, construir equipos, etc.

✓ **Política y Plan de Acción de Recursos Humanos.**

Debe considerar aspectos tales como:

- Gestión moderna del capital humano enfatizando en las personas como elemento central del desarrollo de la organización, destacando la importancia que el establecimiento le asigna al recurso humano en el quehacer global de la organización, destacando el perfil técnico y humano que la organización ha establecido para sus procesos de selección de personal.
- Descripción de los procesos de administración de recursos humanos implementados en el establecimiento hospitalario:
 - 1.- Procesos para integrar personas a la organización.
 - 2.- Procesos para organizar a las personas.
 - 3.- Procesos para recompensar a las personas.
 - 4.- Procesos para desarrollar a las personas.

- 5.- Procesos para retener a las personas.
 - 6.- Procesos para auditar a las personas.
- Detallar en qué consisten las políticas y prácticas utilizadas por el establecimiento para administrar el recurso humano:
 - 1.- Análisis y descripción de cargos.
 - 2.- Diseño de cargos.
 - 3.- Reclutamiento y selección de personal.
 - 4.- Contratación de candidatos seleccionados.
 - 5.- Inducción de nuevos funcionarios.
 - 6.- Administración de cargos y sueldos.
 - 7.- Incentivos y beneficios.
 - 8.- Evaluación de desempeño.
 - 9.- Comunicación con los empleados.
 - 10.- Capacitación y desarrollo del personal.
 - 11.- Desarrollo Organizacional.
 - 12.- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo (clima laboral).
 - 13.- Relaciones con empleados y organizaciones sindicales.
 - 14.- Programas y procedimientos relacionados con la prevención de riesgos y salud ocupacional.
 - Describir la importancia que el establecimiento le asigna al recurso humano como socio estratégico para el logro de los objetivos, destacando la implementación de aspectos tales como:
 - 1.- Diseño de estrategias para el recurso humano, integradas a las estrategias y metas del establecimiento.
 - 2.- Rol que le corresponde al recurso humano en procesos de cambio surgidos al interior de la organización.
 - 3.- Derecho a realizar carrera funcionaria.
 - 4.- Comprensión del recurso humano respecto de temas tales como; comprensión del negocio, entendimiento de aspectos financieros básicos.
 - 5.- Cooperar con la Dirección del establecimiento en el logro de sus metas.
 - Destacar las competencias que hacen del área de RRHH un socio estratégico para el establecimiento, considerar los siguientes aspectos:
 - 1.- Liderazgo
 - 2.- Conocimiento del negocio.
 - 3.- Pensamiento estratégico de RRHH.
 - 4.- Conocimiento de los procesos de la organización.

5.- Uso de tecnologías de información.

6.- Relación entre el área de RRHH y la Dirección del establecimiento.

✓ **Política y Plan de Acción de Gestión Financiera Contable y Presupuestaria.**

Plan anual de inversiones.

Este plan debe consistir en un proceso que consta de varias etapas y a través de un documento debe entregar un detalle pormenorizado de los siguientes aspectos:

- Relevamiento de todas las necesidades de inversión en equipamiento, instrumental nuevo y de reposición, reparaciones y ampliaciones de espacios clínicos.
- Se debe realizar una evaluación por parte de un equipo de trabajo administrativo y de salud respecto de la importancia, urgencia y necesidad de cada uno de los requerimientos incorporados en el relevamiento ya señalado.
- Realizar un estudio de costos con por lo menos 3 proveedores por cada uno de los requerimientos presentados, evaluación desde el punto de vista costo beneficio de cada una de las compras requeridas, después de lo cual se debe evaluar cuál de estas necesidades permite mejorar la atención de los pacientes y a la vez optimizar el uso de los recursos del establecimiento.
- Evaluar financieramente las opciones que existen respecto de la modalidad de compra, evaluación de presupuesto disponible, revisión de prioridades definidas por la Dirección del establecimiento.
- Decisión de adquisición con el proveedor elegido, se debe negociar fecha de entrega de la compra, definir responsable de recepción de compras, detalles del contrato de mantención y garantía, entre otros aspectos.

✓ **Política y Plan de Acción de mejoramiento de los índices de satisfacción usuaria.**

En este ámbito, el documento a elaborar debe describir los programas existentes que tienen como objetivo retroalimentarse de la opinión que los usuarios y su familia tienen respecto de la atención recibida en el establecimiento. Se debe detallar cuáles son los procedimientos destinados a solucionar los problemas planteados por los usuarios, realizar las mejoras en procesos clínicos, de servicio o atención al paciente y su familia. Dar a conocer la existencia, aplicación y resultado de programas de educación en salud

dirigida a la población, realización de campañas de atención clínica en terreno, existencia de una unidad de reclamos con fácil acceso para los usuarios y tiempos de respuesta acotados.

✓ **Plan de gestión clínica y administrativa.**

Debe describir la existencia de planes o programas destinados a implementar proyectos de gestión administrativa o aplicación de tecnología de información que introduzcan mejoras en los actos complementarios de la actividad clínica en el establecimiento, señalar la existencia o proyectos de implementación de software de gestión de camas, ficha clínica electrónica, otorgamiento de horas médicas vía web, rescate de resultado de exámenes desde la página web del establecimiento, etc.

Procedimiento de recaudación de ingresos de operación y otros ingresos.

Debe considerar la descripción de aspectos tales como:

- Actividades destinadas al cumplimiento de metas y objetivos relacionados con la recaudación realizada de manera adecuada y oportuna, aplicación de normas de seguridad en los procedimientos de traslado de valores, cumplimiento de plazos en el cobro a pacientes.
- Procedimientos de ejecución de cuentas por cobrar, profesionalización de la recaudación, externalización de la recaudación, normas de confidencialidad en la recaudación, automatización de los procesos, descripción de las normas y procedimientos de cobranza, capacitación en atención al cliente y normativa legal en el proceso de recaudación y cobranza.
- Dar a conocer la existencia de sistemas de control, programas informáticos, informes de conciliación e informes de recaudación que permitan optimizar el proceso de recaudación. Mantenimiento de sistemas de información o bases de datos referidas a aranceles de prestaciones médicas, valores de día cama, exámenes de laboratorio e imágenes. Mantenimiento de la base de datos de pacientes beneficiarios y no beneficiarios del sistema público de salud. Mantenimiento de la base de datos de clientes morosos y realización de gestión oportuna sobre las cuentas por cobrar.

Plan de actividades de auditoría interna.

Se deben describir los procesos, procedimientos, reglamentos y criterios que el equipo encargado de este tema utiliza en la realización de auditorías internas, tanto en los ámbitos clínicos, administrativos y financieros. Dar a conocer los informes existentes y los canales de comunicación que se mantendrá con los servicios clínicos y la Dirección

del establecimiento, especialmente en aquellos casos en que corresponda aplicar sanciones en cualquiera de los ámbitos ya mencionados.

Sistemas de planificación y control de gestión.

- Debe describir la existencia de procesos de planificación y sistemas de información utilizados como de herramientas de control de gestión, necesarias para una adecuada toma de decisiones en todas las áreas clínicas y administrativas, especialmente en aquellas que la Dirección del establecimiento haya definido como relevantes para su operación.
- Describir los tipos de informes o documentos que se generen para la Dirección del establecimiento, el procedimiento relacionado con el análisis de la información generada, la implementación de medidas correctivas, las mejoras a realizar, la existencia de planes de contingencia u otras medidas requeridas en cada caso en particular.
- Debe detallar el proceso de planificación del establecimiento, esto es, la realización de reuniones de coordinación y evaluación entre el equipo de planificación y control de gestión y el Director del establecimiento y su equipo directivo. Evaluación de resultados obtenidos respecto de las metas establecidas al comienzo del periodo ejecutado y toma de decisiones por parte de los directivos del establecimiento, eficacia de los indicadores utilizados o la necesidad de implementar nuevos instrumentos, lo que debe ser realizado por el equipo Directivo del establecimiento

✓ **IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.**

La implementación de la estrategia corresponde a aquella etapa en que se inicia el proceso de poner en ejecución todo lo que fue diseñado en la etapa de formulación de la estrategia. En muchos casos la existencia de dificultades para implementar un Plan Estratégico son uno de los motivos por los cuales la planificación estratégica no logra su objetivo.

- **Programas estratégicos.**

La Dirección del establecimiento deberá elaborar programas que tengan como propósito orientar a la acción cada una de las estrategias propias del establecimiento.

Cada vez que la dirección elabore un nuevo programa estratégico, éste deberá ser comparado con los programas ya existentes, de tal modo de tener absoluta certeza que el nuevo programa genera un impacto positivo, superior al programa en uso o existe una interacción que hace aconsejable la existencia y aplicación de ambos. Además, el equipo directivo deberá evaluar la importancia que los nuevos programas tienen en el

logro de los objetivos y en el cumplimiento de la estrategia, todo ello en el marco de los objetivos definidos por el área de salud del Municipio.

- **Presupuestos.**

En este ámbito, corresponderá realizar una evaluación y posterior confirmación del presupuesto necesario para la implementación de la estrategia que la dirección del establecimiento ha definido como necesaria para un mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución. La implementación de la estrategia elegida dependerá, necesariamente, de que el costo que ella implica pueda ser asumido por el presupuesto Municipal.

- **Procedimientos.**

El equipo directivo del establecimiento deberá detallar las diversas actividades que se llevarán a cabo para la ejecución de los programas diseñados para su aplicación al interior de la organización. Estos procedimientos deben ser actualizados permanentemente, de tal modo que reflejen oportunamente cualquier cambio en la estrategia.

- **Dotación de Personal.**

La implementación de nuevas estrategias podría requerir cambios en la dotación y administración del recurso humano, lo que implicaría la necesidad de contratar personal con las competencias requeridas o implementar un plan de capacitación para el personal ya existente al interior del establecimiento, ello sin descartar la posibilidad o necesidad de desvincular a personal con competencias inadecuadas o insuficientes para los nuevos tiempos.

- **Dirección con foco estratégico.**

La decisión de implementar un nuevo Plan Estratégico, implica que la dirección del establecimiento debe desarrollar un plan de comunicación que informe a toda la comunidad hospitalaria, respecto de este plan y de la forma en que se implementará al interior de la organización. El Director del establecimiento deberá ser el líder en la implementación del plan estratégico, tomando decisiones y motivando a todo el equipo bajo su dependencia y transmitiendo la importancia de este plan a todo el personal del establecimiento.

✓ **EVALUACIÓN Y CONTROL.**

- **Mecanismos de Evaluación y Control Interno.**

La implementación de un Plan Estratégico considera necesariamente el establecer sistemas de evaluación periódica y control interno, que permita al equipo directivo del

Hospital conocer en tiempo real el grado de cumplimiento del Plan Estratégico y de los estándares asociados a los indicadores definidos en el instrumento de evaluación.

- **Medición de Resultados.**

El Director del Establecimiento Autogestionado deberá asignar responsables en cada una de las áreas involucradas en el cumplimiento de los objetivos e indicadores, incluidos en el instrumento de evaluación utilizado en este Plan Estratégico.

Se sugiere que se organicen reuniones mensuales, en las que cada uno de los responsables de cuenta de los resultados obtenidos en las áreas bajo su responsabilidad, explique los motivos por los cuales existan indicadores con resultado por debajo del estándar mínimo establecido y de a conocer las mejoras o medidas correctivas que se han implementado.

En este ámbito el equipo de dirección deberá designar un responsable que lo represente en el seguimiento y cumplimiento de las mejoras que se deben implementar.

Oscar Colombo, proyecto Dirección General

BIBLIOGRAFÍA

1- Gobierno de Bahía Blanca. Salud.

2.- Fundamentos de la Salud Pública.

Horacio L. Barragán

3.- Administración Estratégica y Política de Negocios.

Thomas L. Wheelen

J.David Hunger

3.- Gestión del Talento Humano.

Idalberto Chiavenato

4- Implementando la Estrategia.

Sergio Olavarrieta S.

5.- Integración

Mariano Bergman

Universidad Torcuato Di Tella

6.- Responsabilidad Profesional

Ignacio Maglio.

Universidad Torcuato Di Tella

7.- Planeamiento estratégico.

Ariel Yukelson

Universidad Torcuato Di Tella

Oscar Colombo, proyecto Dirección General