

LA PÁGINA DEL DIRECTOR

UN AÑO DE GESTIÓN EN EL HOSPITAL PRIVADO DE COMUNIDAD ANÁLISIS Y PERSPECTIVAS

Dr. Guillermo Quiriti



Desde Agosto de 2005 las condiciones en que se desarrolló el hospital pueden dividirse en dos etapas bien diferenciadas. Una, correspondiente al primer cuatrimestre, en la que se planificaron y ejecutaron actividades asistenciales y programas acordes con el financiamiento existente, deficitario por entonces.

Otra, de finales de Diciembre, donde se produce un aumento salarial del 30 %, que profundizó aún más el alto nivel de incertidumbre y preocupación producidos por el déficit financiero. Esta última situación estuvo fundamentalmente asociada a que no tuvo respaldo por mejora en el financiamiento y además fue retroactiva.

Esta incertidumbre, por su parte, estuvo signada especialmente por el anuncio efectuado por el INSSJP de cambios inminentes en su modelo prestacional. Estos cambios incluían un aumento del valor de la cápita, que en principio servirían para palear el déficit y permitir el funcionamiento del hospital, promesa que finalmente no se cumplió.

Fue imperioso efectuar una reestructuración del presupuesto, diferir pago de honorarios médicos, aumentar el crédito bancario a límites impensados y adoptar estrictas medidas de restricción de gastos en personal, servicios, insumos y bienes de uso, suspender diversas obras, reprogramar actividades y disminuir sensiblemente los niveles de compra con afectación de los stocks disponibles.

En este actual contexto desfavorable, la Dirección ha reafirmado la decisión de llevar adelante una gestión sustentada en los siguientes ejes estratégicos: participación creciente de los profesionales y del personal en la gestión, preservar las fuentes de trabajo, no

incrementar el número de personal, amplia diseminación de información, estímulo de las acciones multisectoriales y multidisciplinarias y promoción de la eficiencia y calidad, tendiente a captar coberturas de prepagos, obras sociales y fundamentalmente tendiente a satisfacer a nuestros actuales planes de salud, para también crecer.

Se ha creado a tal fin la oficina de atención al cliente.

Cabe señalar, que a lo largo de este año de gestión, se constituyeron diversas comisiones y grupos operativos integrados por profesionales y no profesionales para estudiar aspectos vinculados con las actividades hospitalarias, fundamentalmente en lo referente a la búsqueda de la mayor racionalidad posible en el uso de los recursos, mejoramiento de los procesos en distintas actividades e incremento de la eficiencia y de la satisfacción de los usuarios internos y externos.

Las actividades de conducción se han visto fortalecidas por la cooperación de los distintos Departamentos y Servicios del Hospital. En particular se resalta el alto grado de complementación logrado con el Departamento Médico, aspecto que la Dirección considera de gran valor para poder obtener los mejores resultados en la gestión. Además, se ha impulsado la coordinación con los diferentes sectores que integran la organización.

Debe resaltarse la comprensión de la crítica situación por parte del cuerpo profesional y del personal. Sus aportes han sido fundamentales para el análisis y solución de diversos problemas en el contexto de gran estrechez financiera, así como en el desarrollo de interesantes propuestas en diversos campos de la actividad institucional.

La participación ha sido un aspecto de gran importancia que permitió fortalecer el compromiso institucional y contribuyó a que las medidas de austeridad comiencen a dar los resultados esperados.

En el área de prestaciones, se cuenta con el aporte de una psicóloga laboral, que nos ayuda a definir roles de cada puesto, selección, herramientas para responder a las exigencias de nuestros pacientes y brindar un servicio atractivo, tendiente a que más personas quieran atenderse en nuestro hospital.

¹ Director del Hospital Privado de Comunidad. Córdoba 4545. (B7602CBM) Mar del Plata. Argentina.
E-mail: direccionhpc@hpc.org.ar

Las comunicaciones hacia el hospital han mejorado, se ha instalado un preatendedor que distribuye eficientemente las llamadas y además la posibilidad de obtener turnos por internet a través de la página del hospital.

En pocos meses más se dará un nuevo paso en la Historia Clínica informatizada, informatizando la consulta externa, terminando los 4000 traslados diarios, disminuyendo progresivamente el volumen de nuestro archivo y mejorando la imagen de nuestras actuales historias clínicas.

La diseminación de información se efectuó por diferentes medios, las reuniones periódicas de Fundación y Dirección de carácter general con todo el cuerpo profesional y más específicas con Divisiones y Servicios, el Consejo Técnico Profesional que coordina el Departamento Médico y el Consejo Técnico de la Dirección integrado por los jefes de los Departamentos Administrativo, de Enfermería y de Ingeniería, de Personal, Alimentación, Servicio Social, Farmacia y Prestaciones han sido espacios muy importantes para intercambiar información y recoger sugerencias y propuestas de gran utilidad para la gestión.

La Fundación Médica ha contratado un calificado profesional a cargo del desarrollo de un Departamento de Marketing.

PERSPECTIVAS

Como ya se ha expresado, el hospital sufre las consecuencias de una crisis financiera que afecta a todo el sector salud y exige manejar estratégicamente la

coyuntura a muy corto plazo, pero también planificar y desarrollar planes y programas de mediano y largo plazo.

Evaluando alternativas, la Fundación le ha dado precisiones a esta Dirección tendientes a aumentar la clientela de planes y obras sociales, manteniendo la correspondiente al INSSJP, con el padrón cerrado. De esa manera podrían obtenerse nuevos recursos financieros, disminuyendo paulatinamente la dependencia financiera del INSSJP.

La mejor estrategia para ello es mejorar los sistemas y procesos que brinden fácil accesibilidad, mejoren las comunicaciones, y así permitan captar nuevos Planes de Salud y expandir la clientela proveniente de las obras sociales.

El éxito esperable de esta estrategia está sustentado fundamentalmente en el prestigio de la institución, en sus calificados profesionales, en su personal y el conocimiento y la experiencia adquiridos en gestión de servicios ordenados por niveles de atención y de complejidad a lo largo de los años.

RECONOCIMIENTO

La Dirección deja expresa constancia de su agradecimiento a las autoridades de la Fundación Médica de Mar del Plata por su respaldo, consejo y orientación, que han sido de gran importancia en el desarrollo de la gestión orientada al logro de los objetivos propuestos y a la defensa de los principios y valores de esta gran institución.

Agradeciendo particularmente al Departamento de Docencia la oportunidad de ofrecerme este espacio en la Revista del Hospital.

