

EL PROCESO DE MODERNIZACION EN LA GESTION DEL HOSPITAL PABLO SORIA. CENTRO DE ATENCIÓN DE MAXIMA COMPLEJIDAD DEL SISTEMA DE SALUD DE LA PROVINCIA DE JUJUY

NEBHEN CAMILO EDUARDO, MULQUI CESAR, OTERO ABRAHAM LAURA

Introducción

Desde el inicio de la actual dirección del Hospital Pablo Soria (HPS), se planteo el desafío de comenzar un proceso de cambio institucional que incluyera una modificación sustancial en la visión del organismo, mediante la mejora en los procesos administrativos y de usuarios; la adecuación y modernización de la infraestructura con el equipamiento necesario; la reorganización y ampliación de los servicios médicos y no médicos formulando y consolidando una carta de Servicios del Hospital.

Si bien el tiempo transcurrido no permite dar cuenta de resultados cualitativamente significativos sobre todo en la modalidad de desarrollo de los procesos de gestión, se han efectuado cambios y modificaciones sustanciales y sustentables en los equipamientos biomédicos y la infraestructura edilicia, ejecutando las inversiones destinadas a esta institución con vistas a una organización de servicios mas eficiente y comprometida con la realidad local.

El proyecto de reforma, se inició con un diagnostico de situación del funcionamiento hospitalario, para tomar cabal conocimiento de la problemática del mismo en las diferentes áreas, como así también interiorizarse de los diversos procesos administrativos contables, de gestión de personal, pacientes y gestión clínica.

Tras ello, se plantearon diferentes objetivos, generando las acciones correctivas y los cambios necesarios para la mejora de las mismas, involucrando acciones en cada área y sector que compone la institución abordando las problemáticas sectoriales y de conjunto.

Cumplidos dos años de trabajo institucional, podemos dar cuenta de los avances obtenidos en cada aspecto, ya sea administrativo, de servicios, financieros y de infraestructura.

Contexto Geopolítico Donde Esta Ubica La Institución

La provincia de Jujuy, forma parte del Noroeste Argentino y se constituye como un estado limítrofe con la Republica de Bolivia y Chile hacia sus límites norte y oeste, mientras que hacia el este y sur tiene fronteras con la provincia de Salta. Desarrollada en un relieve predominantemente montañoso con altitudes que van desde los 6000 msnm a los 500 msnm y con una superficie de 53.219 km², se divide en 16 departamentos y cuenta con una población de 688.637 habitantes. (339.882 varones, y 348.755 mujeres.¹

Entre los centros urbanos más importantes figura la Ciudad de San Salvador de Jujuy, capital de la provincia, con una población aproximada de 262.820 personas DE ACUERDO AL INDEC CENSO 2010 RESULTADOS PROVISIONALES, de las cuales según estadísticas de un 54% de sus habitantes carece de cobertura de salud mediante el sistema de obras sociales o planes de salud. Por otra parte, el HPS se constituye por su ubicación como centro de salud en zona de influencia fronteriza en centro de referencia y derivación, tiene bajo su responsabilidad una cobertura regional, de pacientes de toda la Provincia de Jujuy, la Provincia de salta, y el sur Bolivia.

Si bien el principal servicio de salud que brinda el HPS es cumplir la atención asistencial de agudos, también se ha constituido desde el año 1977, como institución formativa teniendo una larga tradición en la formación profesional, desarrollando un sistema de residencias en 8 especialidades (Cirugía General, Anestesiología, Ginecología, Obstetricia, Clínica Medica, Bioquímica, Psicología, Traumatología), 3 cursos de post-grado (Terapia Intensiva, Cardiología, Neonatología), y de práctica de pregrado con alumnos de los últimos años de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional de Tucumán, a través del TU.JU.ME., Tucumán Jujuy Medicina, acuerdo firmado entre la provincia de Jujuy, y la Universidad Nacional de Tucumán para que los alumnos del ultimo año de la misma desarrollen la formación rotatoria en las especialidades básicas en diferentes centros asistenciales de la Provincia, en los cuales completan su formación practica, por medio de la actividad asistencial supervisada por un Tutor perteneciente a la planta de la Institución en la que desarrollan dicha actividad. Igualmente, por un acuerdo internacional firmado en el año 2010, el Hospital recibirá durante el año 2011, un medico de cada especialidad, de la Republica de Bolivia, para el perfeccionamiento de los mismos.

El Hospital Dr. Pablo Soria como prestador de Servicios de Salud

Se trata de una institución de servicios de salud públicos constituido de acuerdo al lugar que ocupa dentro de la red de hospitales de la provincia en un hospital general y materno neonatal, con predominio de actividades de alta complejidad, accidentología, y quirúrgico. El HPS, es un hospital de 3º Nivel, y el de mayor capacidad de la provincia (353 camas de internación), un servicio de terapia intensiva de (12 camas), dos de las cuales permiten tratar pacientes que requieren aislamiento, y una para hemodiálisis; también el servicio de 5 camas de unidad coronaria, 2 de unidad renal para hemodiálisis, 8 unidades de shock room y 12 camas de observación en servicio de guardia, guardia pasiva de neurocirugía, se efectúa atención materno-infantil contando con una servicio de atención neonatal, de 44 unidades, 12 de terapia intensiva neonatal, 11 de cuidados intermedios, 15 de prematuros, y 6 unidades de pre-alta.

Finalmente el área quirúrgica cuenta con 8 quirófanos, de los cuales uno es utilizado para cesáreas, y otro por el servicio de guardia.

Estadísticas de Funcionamiento del HOSPITAL PABLO SORIA

A fin de tener una idea global del funcionamiento del hospital, por medio de algunos datos estadísticos, tenemos que:

El HPS recibe 172.722 consultas anuales, con un promedio diario de 261 consultas, de las cuales un 80% corresponden a consultas medicas, discriminadas en un 45% de consultorio, un 35% de Servicio de Guardia. La discriminación porcentual de las consultas médicas arroja que 88 mil responden a Clínica Medica, 31 mil Quirúrgicas, 17 mil de obstetricias, y 2 mil neonatales.

Por otra parte, existen anualmente casi 8 mil consultas no medicas, 26 mil estudios y tratamientos evaluativos.

La disponibilidad de camas ronda las 10 mil, mientras que diariamente existe una ocupación de 357 camas por día de internación general. Dentro de los servicios, el de Terapia Intensiva, cuenta con un promedio anual de 338 camas lo que equivale a 11 camas de promedio por día; se registra un egreso anual de pacientes de 12.590 incluyendo 3803 partos por año que en proyección darán una cifra cercana a los 5.000. (Datos de unidad de estadísticas del HPS).²

La actual Gestión del HPS, asume las responsabilidades de conducción de la Institución a fines del mes de Noviembre de 2009, durante el primer trimestre de gestión, se efectuó el diagnóstico de situación del Hospital en forma global, sus necesidades críticas y urgentes de infraestructura, equipamiento, insumos, continuando durante el siguiente trimestre con la evaluación del factor humano tanto en los aspectos cuantitativos, cualitativos, y de satisfacción del personal.

Como principales datos obtenidos, se analizaron y ratificaron las hipótesis vinculadas con problemáticas referidas a los aspectos de infraestructura tanto edilicia como de equipamiento que en numerosas oportunidades provocaron consecuencias en el funcionamiento operativo asistencial (suspensión de cirugías programadas, inaccesibilidad, etc.) por desperfectos, o ausencia, e igualmente por falta de mantenimiento preventivo.

Respecto al factor humano y a pesar de las iniciativas precedentes de formalizar una estrategia de formación permanente y capacitación sobre todo en materia de gestión de instituciones de salud para los niveles intermedios y de jefatura, profesionalizar el ingreso a puestos laborales dentro de la institución y establecer un sistema de promoción laboral, aun no se lograron consolidar estas políticas institucionales notándose al momento del diagnóstico del que damos cuenta, un elevado nivel de insatisfacción y conflicto entre el personal del hospital, falta de personal suficiente y pertinente en diversos sectores, como así también una profunda necesidad de fortalecer y actualizar sus competencias, aspecto que salvo esfuerzos individuales no se pudo plasmar como estrategia de crecimiento institucional.

Etapas de Desarrollo de Acciones en la Infraestructura Edilicia

El Hospital Pablo Soria siendo el segundo nosocomio en antigüedad dentro del Sistema de Salud de la Provincia de Jujuy, fue creado en el año 1960 y ha sido objeto de numerosas inversiones respecto a la funcionalidad y operatividad de sus espacios físicos, distinguiéndose en el proceso actual iniciado en 2009 la posibilidad de dotar de accesibilidad física para personas con problemas motrices, la utilización y aprovechamiento integral del Hall de ingreso externo e interno dotándolo de una reorganización de espacios, relocalización de vendedores ambulantes y conformación de un espacio de estacionamiento. Se han complementado estas acciones con un recambio total del piso con material de tránsito intenso en el acceso y las escaleras pública dotándolos de mayor seguridad de acuerdo a las normas establecidas.

También se modificaron los sistemas lumínicos de la fachada y acceso principal, poniendo en valor las condiciones arquitectónicas del edificio que constituyo un espacio publico muy importante en el imaginario social de la década del 40 hasta entrados los años 70.

En tanto, los accesos del Servicio de Guardia también, fueron dotados de una re funcionalización para el ingreso y egreso de vehículos como también en los espacios de sala de espera, recepción y Consulta, se instalaron aires acondicionados frío-calor en el sector de consulta y Shock Room de guardia, y efectuó la provisión de agua caliente de la cual carecía.

En las salas de internación de diferentes servicios se han iniciado refacciones de baños, calefacción y hotelería.

El Servicio de Terapia Intensiva, ya concluyo una segunda etapa de remodelación que incluye el equipamiento biomédico, (nuevos monitores multiparamétricos, y respiradores, equipo para medición de Presión Intra Craneana). Recambio de la totalidad de los paneles de aspiración y oxígeno central de cada una de las camas, como así también el aumento de los metros cuadrados de superficie por cama de internación, de acuerdo a las normas de calidad. se construyeron dos ambientes independientes para tratamiento de pacientes que requieren aislamiento, provisión de una cama para pacientes con requerimiento de hemodiálisis, se efectuó el recambio completo del sistema de calefacción y refrigeración.

Se completo el recambio de vestuarios, piletas en los quirófanos centrales, se habilito un octavo quirófano, y nuevos quirofanos para cirugía reparadora y quemados. Se refaccionaron tanto los pisos como las paredes que circundan la zona de quirófanos, mientras se adquirieron tres mesas de anestesia, una mesa de cirugía radiolucida para cirugía traumatologica, provisión de Oxímetros, Monitores multiparametricos, se equiparon con cialíticas, una fija y otra móvil en los quirófanos del Servicio de Cirugía reparadora y quemada. Se encuentra en proceso de adquisición mesa de cirugía para los mismos.

El Servicio de Cocina fue renovado tanto en su faz de equipamientos como en la organización de la tarea, adquiriéndose nuevas cocinas y hornos, la modernización y mantenimiento de las cámaras frigoríficas. Los espacios de Cirugía General han sido reubicados ampliando las aéreas de esterilización con que contaba el HPS, la construcción de un nuevo sector de acuerdo a norma, con ventilación a los cuatro vientos, y área de equipamiento aislada para el personal, para el equipo de

esterilización de oxido de etileno. Adecuación del equipo de oxido de etileno, y actualización del mismo por la empresa Lastech, constructora del mismo, a fin de optimizar la seguridad del mismo. Ampliación de los sectores de ventilación de material esterilizado en oxido, y redistribución de los distintos sectores de esterilización, con la apertura de un pasillo interno de circulación técnica, para evitar la circulación por los pasillos generales del público. Esta en trámite la adquisición de un equipo de esterilización por Peroxido, el cual además de minimizar el riesgo laboral para el personal del sector, aumentara el volumen de esterilización diario lo que permitiría incrementar notablemente las posibilidades de ejecución de cirugías que hoy se ven demoradas entre 24 a 72 horas por demoras en preparación, esterilización y ventilación de materiales de cirugía.

Se completo y puso en funcionamiento un nuevo consultorio para patología cervical, para consulta y toma de PAP, el cual fue provisto de computadora y conectividad para la carga on line al sistema específico. Así mismo se efectuó el intercambio y la visita de personal de Nación en nuestro hospital, y viceversa.

En el Espacio Medico de Guardia, se cambiaron las instalaciones eléctricas de mas de 50 años bajo nuevas directivas de seguridad eléctricas, pintura y arreglo general de comedor, pasillos, baños, y dormitorios de médicos de guardia. Mejora de sala de estar, y renovación de sillones, transformación de pasillo de circulación interno adyacente al comedor de médicos, en sala de estar y comedor de Residentes, dado el gran numero de personal de guardia, y debido a que los espacios disponibles son absolutamente insuficientes para poder acomodar a la totalidad del personal de planta, residentes, becarios, etc. Motivo por el cual se solicito el traslado de la Escuela de Enfermería y el Banco Regional de Sangre, para poder dar una reubicación adecuada a todo este personal.

La morgue del HPS ha sido objeto de reparación de motores, readecuación completa de cámaras y antecámaras, se prevé, sectorizar las distintas cámaras, para independizarlas de tal forma que si alguna se inutiliza, las otras puedan seguir funcionando, con lo cual siempre habría algún sector en funcionamiento para sustituir al que requiera mantenimiento o reparación, se encuentra en proceso la instalación de un sistema de cañerías nuevo, tarea que actualmente se está iniciada, y en la cual además se podrá optimizar el consumo de energía, pues si en algún momento disminuye la demanda de espacio podría llegar a detenerse algún sector.

Modificaciones en la Gestión y Administración de Información

Acompañando las inversiones en infraestructura edilicia se inicio un tendido de redes de fibra óptica que permitan la interconexión de los equipos informáticos a partir de los cuales se incrementa la posibilidad de acceso a la información y datos. Se comenzaron las primeras experiencias de digitalización de Historias Clínicas, se puso en aplicación un sistema de gestión de información diseñado en común para la red de hospitales provinciales. Se readecuo el espacio físico destinado al Área Informática considerando a la misma como una herramienta clave para optimizar los servicios y simplificar la tarea de salud. Se efectuó la depuración de los archivos centrales, y se libero espacio en el mismo, se construyo un nuevo ambiente destinado especialmente para centralizar los servidores de cómputos, totalmente aislado con instalación y tablero eléctrico nuevos con descarga a tierra especial, y climatización especial. Adyacente a los servidores se adecuo la oficina para todo el personal que cumple su labor en sistemas.

Política Institucional de Bioseguridad

Al tratarse de un Servicio de Alto Riesgo, se comenzó un proceso vinculado con acciones preventivas de acuerdo a los requerimientos de Bioseguridad, comenzando con la obligatoriedad de los exámenes periódicos de salud del personal, cumplimentándose y aconsejando al mismo la vacunación que se fue indicando a lo largo del año de acuerdo a las sucesivas indicaciones epidemiológicas.

Se solicito un estudio completo de riesgo y seguridad laboral en todos los sectores del hospital, informe de necesidades de equipamiento, capacitación del personal en seguridad laboral, y control del cumplimiento del mismo, se efectuó la adquisición del material de seguridad informado, se inicio un plan de capacitación para todo el personal del hospital, sobre las medidas de seguridad pertinente a cada una de ellas. Estudio y desarrollo del plan de evacuación del hospital y plan de respuesta ante diferentes hipótesis de emergencia y catástrofe.

Se ha complementado una nueva modalidad de Gestión de las licencias y cupos de reemplazo, transparentando el acceso a los mismos, reduciendo la cantidad de horas destinadas a tal fin con el consecuente ahorro de recursos, se autorizaron en gran

medida la toma de licencias ordinarias acumuladas, y devoluciones de compensatorios, feriados, etc.

Se comenzó un abordaje de la problemática referida a ausentismo por enfermedad prolongada en acuerdo con Junta Medica, y a la Dirección Provincial de Personal (organismos de referencia en este tema), por la gran cantidad de partes de enfermos prolongados, debido a la planta de personal envejecida, lo cual incide directa y perjudicialmente en la distribución de los cupos de remplazo. Igual consulta se efectuó por la reincorporación de indicación de tareas livianas, a sabiendas que la misma es imposible en un hospital, lo que perjudica terriblemente su funcionamiento, y sobrecarga al resto del personal que trabaja normalmente.

También se trabajo en la problemática jubilatoria, y el personal en condiciones de Jubilarse, y se solicito informe a división personal del hospital sobre el personal en condiciones de acogerse a dicho beneficio.

Modificaciones en la Gestión de Pacientes

Se modifíco el sistema de entrega de turnos para facilitar el acceso a los mismos y brindar mayor comodidad a los pacientes. A tal fin se colocaron tándem de 40 sillas, y se compraron y colocaron “turneros electrónicos” a fin de organizar el llamado de pacientes para la atención en ventanilla evitando las filas que obligan a los mismos a estar parados o quietos en espera de su atención. También se coloco un televisor como medio de difusión de prácticas saludables y que a la vez sirva de elemento de distracción para los usuarios.

Se optimizo el sistema informático para la entrega de turnos y ODEPA (Orden DE Practica), a fin de agilizar la atención en ventanilla. Se interconecto el sistema informático con las bases de datos para optimizar la detección de afiliados a obras sociales, tanto en servicio de estadísticas central, como en servicio de guardia, lo que permite incrementar la generación de recursos propios.

Se consolido la incorporación, expansión, adecuación, e implementación de los sistemas informáticos de inscripción de pacientes, gestión de farmacia, e interconexión de los servicios de laboratorio, radiología, UTI, Neonatología, Guardia, a fin de ver los resultados de estudios y análisis on line. Se coordino, y autorizo el uso de un lugar dentro del hospital para que la Asociación de Pacientes presidida y representada por una paciente del hospital, efectúe sus reuniones semanales para el grupo de apoyo de pacientes oncológicos. Igualmente se los incorporo en diferentes

actividades del hospital para mejora el contacto, orientación y atención de los pacientes, y como integrante del comité de calidad y seguridad del hospital

Gestiones Vinculadas con la Modernización Institucional

Se dicto la Resolución de creación del **COMITÉ DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN DE LA SALUD, SEGURIDAD DEL PACIENTE Y GESTIÓN DEL RIESGO SANITARIO**, a fin de asegurar la calidad y seguridad de atención de los mismos. A tal fin tres profesionales del hospital se encuentran en formación por medio del curso superior de Seguridad de los pacientes de OPS (Organización Panamericana de la Salud), para desarrollar tareas de calidad, coordinar las acciones al respecto en sus respectivos servicios y ampliarlas al resto del hospital, como así también efectuar la implementación del la lista de cotejo en cirugía (Check List quirurgica), para mejorar la seguridad en quirófano.

Se actualizo y amplio la Resolución de conformación y funcionamiento del comité de Fármaco Terapéutica Y Fármaco Vigilancia.

Se dicto Resolución de redistribución y funcionamiento de los quirófanos, en común acuerdo con todos los jefes de servicios involucrados, a fin de optimizar, y ampliar las posibilidades de funcionamiento de los mismos, dado que debido a la elevada demanda de cirugías existente, los mismos constituyen un cuello de botella difícil de superar.

Se realizaron numerosas acciones de Educación y Promoción de la salud, a fin de mejorar el conocimiento de la población sobre diferentes patologías de atención e impacto en el ámbito del Hospital Pablo Soria.

Comenzó durante el año 2010 el desarrollo de un nuevo Proyecto de Adquisición de un Equipo de Tomografía Computada para el HPS, debido a la alta demanda de dicho estudio por la complejidad del hospital, y a que el Tomógrafo existente es obsoleto, y que además obligan a la derivación de los estudios a otros medios, lo cual suma al gasto presupuestario, la provisión de insumos y el riesgo de traslado de los pacientes.

Coordinación de Docencia e Investigación

Se reactivo la Coordinación de Docencia e Investigación, mediante un proceso de confección y reglamentación de acuerdo a la nueva Ley de Residencias Provincial,

Se incentivo la realización de los Ateneos centrales del hospital, como espacios de socialización del conocimiento y puesta en común de las experiencias. Hubo una

organización, logística, implementación, de las semanas de educación y promoción de la salud para los pacientes:

- Semana del kiosco Saludable.
- Semana de Cáncer de Mama.
- Semana de Prevención de accidentes de tránsito.
- Semana del Alzheimer.
- Semana del Cáncer de cuello uterino.
- Semana del Stroke.

Se contrato el servicio de RIMA y UP TO DAY, para la actualización on line de los profesionales, incorporando también tres computadoras para la consulta en la biblioteca virtual creada a partir de estas nuevas iniciativas. Se inicio la capacitación y formación continua de diferentes miembros de la planta de personal en Gestión, a fin de formar masa critica en la institución y realizar progresivamente los cambios de planificación estratégica y gestión que requiere para la mejora del cumplimiento de objetivos de la misma.

Incorporación de Equipamiento Biomédico

Se efectuó la adquisición de numerosos elementos tecnológicos biomédicos destinada a la asistencia en la atención médica.

Se han adquirido equipos de refrigeración y mantenimiento para el Área de Farmacia que agilicen el almacenamiento de medicamentos y refuercen la cadena de frío necesaria. En el Servicio de Terapia Intensiva, se incorporaron nuevas monitores multiparamétricos, Respiradores. Para quirófano también utilizaciones adquirieron monitores multiparamétricos, mesas de cirugía especial para Traumatología, nebulizadores ultrasónicos, monitor de concentración de oxido de etileno, para control de seguridad ambiental en área de equipo de esterilización, ampliación de Kits de determinaciones de Inmuno histoquímica para diagnostico diferencial de tumores, y otras patologías, instrumental para histerectomía, conizaciones, y pinzas de biopsia para patología cervical, equipo SENTINELLA, de Gamagrafia, para estudio de ganglio centinela intraoperatorio en diversas patologías y equipamiento para diagnostico y estimulación precoz en neonatología. Potencial evocado, otoemisores, impedanciometro, laringoscopios.

CONCLUSION

En el presente trabajo se intenta dar un pantallazo de los cambios iniciados en la gestión del Hospital Pablo Soria de Jujuy, para poder profundizar el mismo se hace necesario el involucramiento de una masa crítica del factor humano que lo integra, la formación del mismo en temas específicos de gestión y calidad, lo que permitirá que paulatinamente los viejos usos y costumbres de funcionamiento del mismo sea reemplazados por un hábito de gerenciamiento desde lo micro hasta lo macro con un nivel de expertise adecuado, que facilite y mejore su accionar globalmente.

Quedan por delante además a futuro fuertes desafíos de cambios, como los de transformación a un sistema de atención indiferenciada, mejora de la accesibilidad, mayor modernización de la infraestructura, renovación tecnológica, etc.

AUTORES

Dr. NEBHEN, Camilo Eduardo. Director Hospital Pablo Soria. Ministerio de Salud. Provincia de Jujuy.

Dr. MULQUI, Cesar. Sub Director Medico. Hospital Pablo Soria. Ministerio de Salud. Provincia de Jujuy.

C.P.N. OTERO ABRAHAM, Laura. Sub Directora Administrativa. Hospital Pablo Soria. Ministerio de Salud. Hospital Pablo Soria. Provincia de Jujuy.

BIBLIOGRAFIA

1. DIRECCION PROVINCIAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS JUJUY – DATOS PROVINCIALES CENSO 2010.
2. DATOS GENERADOS EN LA UNIDAD DE ESTADISTICAS – HOSPITAL PABLO SORIA.