

**EL PROCESO DE CAMBIO EN LAS PRESTACIONES E INFRAESTRUCTURA  
DEL HOSPITAL DE NIÑOS HÉCTOR QUINTANA DE JUJUY.**

**ROMERO, Mónica**  
Hospital Dr. Héctor Quintana. Ministerio de Salud Provincia de Jujuy.  
**romeriva@yahoo.com.ar**

**Introducción:**

Tomando como base el marco del Proyecto de Remodelación, Ampliación y Reequipamiento del Hospital de Niños Dr. Héctor Quintana suscripto por la autoridad ministerial e iniciado en el año 2006 se puso en marcha, luego de la finalización de las primeras etapas de construcción edilicia y conjuntamente con la asunción de la actual conducción, un trabajo intrainstitucional que aborda los desafíos que implica (a partir de la conclusión de las primeras etapas del proyecto), acciones institucionales de reforma y modernización de los procesos y procedimientos de gestión para optimizar las ventajas comparativas que brinda la nueva infraestructura y equipamiento biomédico en cuanto a las oportunidades de mejorar la calidad de servicios.

El presente trabajo, da cuenta de los análisis sistémicos realizados y sus correspondientes modificaciones y reformulaciones, de las variantes implementadas y los desafíos futuros para profundizar un nuevo estilo de gestión vinculado a las tendencias actuales en cuanto a la administración de servicios de salud.

**Descripción de la Experiencia:**

A comienzos del años 2009, se inicio un proceso de análisis, reforma y modernización de los servicios ofrecidos institucionalmente tanto asistenciales como de administración, se comenzó con el diagnostico del estado de situación

**SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PÚBLICA  
RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011**

en cuanto a las modalidades de trabajo empleadas y su desfasaje respecto a las condiciones requeridas a partir de la infraestructura con la que se contar en un futuro cercano.

Más que un proceso de modernización y actualización, la experiencia de la que damos cuenta fue todo un proceso de adaptación “forzada” de las estructuras existentes hacia un nuevo modelo de atención, basado en las practicas modernas de gestión hospitalaria ya que el proyecto de la obra edilicia no estuvo planificado con este cambio.

Como punto de partida, organizacionalmente, se dispuso un plan de acción subdividiendo cinco grandes áreas de intervención:

**a) La organización de las actividades administrativas:** Abarcando las modalidades en que se administra la información, los circuitos que se establecieron como pasos a cumplimentar y las modalidades que pueden desarrollarse a fin de simplificar los procedimientos y reducir tiempos de resolución.

**b) La gestión de los recursos financieros y humanos:** Además de la simplificación en las modalidades de administración, se busco indagar y elaborar un modelo de gestión de personal y de recursos financieros incorporando herramientas informáticas y tecnológicas, estableciendo un sistema de control y contralor y promoviendo instancias de motivación, además de incentivar la horizontalidad de la tarea.

**c) La re-organización de las Áreas de Atención Médica:** Uno de los aspectos más destacados de este proceso donde se promovió una reestructuración de las áreas de atención medica pasando de un modelo de división por patologías a uno con centralización en el paciente con el modelo de internación indiferenciada.

**d) La Incorporación de Herramientas Informáticas y Tecnológicas para agilizar los procedimientos:** Incluir de forma determinante el uso de las herramientas informáticas para la gestión y los beneficios que ellas otorgan ya sea para la elaboración y construcción de sistemas o utilidades relacionadas a la telemedicina.

**e) El Fortalecimiento del Área de Gestión de Pacientes:** Se dispuso la organización de la tarea de recepción, consulta y orientación ya no basado en los recursos humanos y físicos con que se cuenta, sino en las necesidades expuestas por los usuarios con calidad de información y tiempos de resolución de las mismas.

### **Elaboración de una Estrategia de Gestión Administrativa**

Como inicio para trabajar institucionalmente sobre esta variable se consensuó con los cuadros intermedios la determinación de cuáles son las problemáticas comunes y coincidentes a todos los sectores involucrados en la gestión administrativa. Entre las más destacadas figuran las siguientes: *Duplicidad de tareas* (se realizaban trámites administrativos de forma independiente entre áreas); *demora en tiempos de sustanciación de tramites* (cuestiones de resolución simple sufrían demoras de hasta tres o cuatro veces el periodo necesario para su resolución); *falta de bases de información actualizada y procedimientos manuales sin uso de la herramienta informática*.

Luego de la puesta en común de las problemáticas referidas a las cuestiones administrativas, se coordinó con asistencia técnica externa, el fortalecimiento de las áreas administrativas mediante la incorporación a través de procesos de capacitación, de herramientas referidas a gestión de calidad y gestión por procesos. Como impacto de estas actividades se consensuaron compromisos conjuntos de alcanzar mejoras en las modalidades de prestación de servicios a

**SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PÚBLICA  
RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011**

partir del desafío institucional que representa contar con nueva infraestructura de primera línea. Entre los aspectos acordados figuraron:

- a) Compromiso de mejorar los tiempos de realización de trámites administrativos.
- b) Compromiso para optimizar los circuitos que debe cumplir un expediente.
- c) Compromiso para la reestructuración de las modalidades de gestión proponiendo metas vinculadas con el desarrollo personal y la incorporación de herramientas tecnológicas.

**Proceso de configuración de un sistema para la gestión financiera y de recursos humanos**

Como punto de partida para conseguir una mejora en la gestión de los recursos financieros se han reducido los tiempos de procesamiento de información sobre acreedores y de obligaciones contraídas y estado de las mismas. Se simplificaron e informatizaron los registros de insumos y stock de medicamentos, se diseñaron sistemas y subsistemas de información que permiten visualizar globalmente e individualmente cada uno de los aspectos vinculados con la administración de recursos con base económica.

Se han reorganizado y fortalecidos los procesos de Facturación dotándolos de mayor eficacia y aumentando sus niveles de registro y demanda de pagos, los cuales aumentaron exponencialmente en más de un 100%. Esta generación de recursos propios constituye un elemento de gestión muy importante al momento de buscar alternativas para la financiación de acciones institucionales por fuera de presupuesto. La participación activa de La Fundación Hospital de Niños en la administración de equipamiento de alta complejidad como así también la construcción y gestión de la casa Quintana para el albergue de madres y niños del interior de la provincia que son asistidos en el hospital.

**SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PÚBLICA**  
**RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011**

Respecto a la administración de los recursos humanos se abordó la problemática de asistencia como punto de partida para establecer una política de promoción, desarrollo y motivación de los integrantes de la organización sobre todo los sectores asistenciales y administrativos.

Se han establecido sistemas que permitieron iniciar un proceso de informatización en el ingreso a cumplir tareas y sobre todo se actualizaron y depuraron legajos a fin de tener datos reales de cada integrante de la institución. Esto permitió además de datos reales, un aumento en la fidelidad de los datos consignados y la actualización permanente de los mismos lo que llevo a una gestión de los expedientes del personal mucho más ágil.

El combinar las mejoras obtenidas en la gestión financiera y el sinceramiento de la planta de personal ha permitido la evaluación constante de necesidades de contratación de RRHH que tiene el hospital que conjuntamente con la autorización del nivel central del Ministerio de Salud utilizando como herramienta el sistema informático que permitía en tiempo real conocer el aumento de la demanda de servicios.

**La modificación del modelo de atención medica orientado hacia las necesidades de los usuarios**

Entre las mayores modificaciones y mas significativos cambios que se produjeron en la gestión del hospital quintana están las acciones orientadas a la modernización del nosocomio y la búsqueda de pasar de un hospital de segunda a tercera generación, no solo basado en las modificaciones de equipamiento e infraestructura, sino también y sobre todo en el modelo de organización que se puso en marcha.

En consonancia con los principales y mas reconocidos hospitales pediátricos de la república, se organizaron servicios de atención con la modalidad de cuidados progresivos, designando a cada paciente un medico clínico de cabecera,

**SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PÚBLICA**  
**RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011**

encargado de coordinar todo el proceso asistencial solicitando la intervención de los servicios de especialidades de acuerdo a los requerimientos, se pasó de una atención segmentada por la patología, a una visión integral e interdisciplinaria. Sin duda esta modificación constituye un avance sustancial en el proceso de reingeniería y desarrollo hacia un hospital de referencia.

La modificación del modelo de atención médica centrado en el paciente se encuentra en proceso de consolidación del cual pueden establecerse las siguientes características:

1. Marcada diferenciación en áreas de atención ambulatoria y de internación, no solo funcional sino también arquitectónicamente.
2. Implementación de un modelo asistencial llamado internación indiferenciada, como paso previo a cuidados progresivos.
3. Formación de equipos interdisciplinarios en las salas para asistencia integral del paciente, su familia y contexto social.
4. En lo edilicio, se aumentó la superficie por cama Antes: 35 m<sup>2</sup> Ahora: 100 m<sup>2</sup>.
5. Creación de la Sala del Paciente en cada área de internación, donde funcionan sala de juego; comedor y escuela.
6. Creación de la sala del equipo interdisciplinario para la discusión de los casos
7. Incorporación en el área ambulatoria la figura del médico orientador para direccionar la demanda asistencial de acuerdo a las necesidades de los pacientes.
8. Creación del Hospital de Día polivalente con el fin de poner en marcha una optima gestión en la utilización de camas de internación, evitando estadías prolongadas innecesarias.

**SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PÚBLICA  
RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011**

9. Formación en el área ambulatoria de equipos interdisciplinarios para la atención integral de pacientes con patologías complejas con el único fin de brindar mejor calidad asistencial.

**La inclusión informática y tecnológica como herramienta de gestión**

El avance hacia la utilización de la informática y las nuevas tecnologías aplicadas como herramientas de gestión, ha sido un eje transversal que fortalece el conjunto de servicios y actividades y permite una visión integral como segmentada de los servicios, sectores, áreas y principales procesos.

En el marco de las inversiones en infraestructura, la planificación del proyecto institucional también incluyó la formulación de una estrategia que permita el uso de la informática el trabajo en red y el reemplazo de los procedimientos manuales desde las historias clínicas hasta la ya nombrada administración de insumos y recursos.

Se han diseñado a medida institucional, diferentes sistemas interconectados que permiten entre otros beneficios:

1. Permite conectar un paciente con todos los eventos que este haya tenido en la institución.
2. Controla el egreso del paciente registrando sus diagnósticos con codificación CIE10.
3. Lleva el control de las transferencias o movimientos de los pacientes entre los diferentes Niveles de hospitalización
4. Realiza la FACTURACION de pacientes tomando en cuenta, las características del Convenio que se tenga con las diferentes Obras Sociales.
5. Se registran atenciones, prácticas, procedimientos, diagnósticos, en cada paso del paciente por la entidad de salud.

**SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PÚBLICA  
RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011**

6. Permite utilizar la Información Médica con fines Estadísticos y la Información Administrativa con fines de Control.
7. Puede ser instalado en todas las Instituciones Hospitalarias desde Centro de salud hasta los grandes Centros Médicos institucionales o privados

**Fortalecer la atención de los usuarios.**

Se estructuro las etapas de recepción, administración de información referencial de cada uno de los pacientes y seguimiento individual de su estado de situación en el periodo de internación o tratamiento ambulatorio.

Para ello se fortalecieron sobre todo, los procedimientos de admisión, consulta y orientación pasando de un sistema referencial de información a otro de resolución de problemáticas individuales, cada caso es monitoreado informáticamente y cuenta con acciones de gestión individualizada por parte de responsables de la creada *Área de Gestión de Pacientes*, cuya base de personal corresponde a las antiguas aéreas de estadística y atención al público o mesa de entradas.

Como principales características podemos mencionar:

1. La atención del paciente comienza con el registro de sus datos unívocos.
2. Forma parte del proceso asistencial.
3. Gestiona todo trámite que requiera el paciente. Acompañándolo en toda su estadía en la institución, tanto ambulatoria como en internación.

Actualmente se busca consolidar el acompañamiento del paciente estructurando la figura de una secretaria de sala, quien al igual que el médico de cabecera coordina desde el punto de vista administrativo otorgación de turnos, estudios complementarios, tramitaciones en las obras sociales, etc., tanto en el área ambulatoria como internación.



**SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PÚBLICA  
RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011**

**Orientaciones hacia un nuevo modelo de hospital**

Los cambios planteados en esta nueva organización de la gestión hospitalaria, tienden a la visión de pasar a un hospital moderno de tercera generación, aprovechando las oportunidades que brinda a la institución el contar con prácticamente una actualización de infraestructura de un cien por ciento.

La Atención centralizada en el paciente, el trabajo interdisciplinario, la optimización de los recursos financieros y la generación de recursos propios mediante la facturación y los ingresos por la venta de servicios anexos por la Fundación del Hospital (de administración no gubernamental), sumados al permanente trabajo interinstitucional generado a través de nuestra oficina de Comunicación a Distancia y la reorganización de las áreas asistenciales haciendo una división en:

- ALTO RIESGO:UTI y Terapia Intermedia
- MEDIANO RIESGO: SALA AMARILLA ,SALA VERDE,SALA NARANJA Y SALA FUCSIA (Inmunocomprometidos y oncohematologicos)
- PEDIATRIA AMBULATORIA: Consultorio de monodisciplina (ESPECIALIDADES Y CLINICA) Consultorio de interdisciplina: MEDIANO Y ALTO RIESGO.HOSPITAL DE DIA POLIVALENTE.
- EMERGENCIA :Shock room, sala de observación, quirófanos de guardia consultorios de demanda espontanea
- AREA QUIRURGICA Con cuatro unidades de gestión QUIROFANO, CIRUGIA, TRAUMATOLOGIA Y ANESTESIA.

Esto es el paso previo para el nacimiento de un nuevo organigrama, con números de niveles de mandos medios reducidos en pos de una mejoría tanto asistencial como de comunicación.

## **Conclusión**

Este trabajo, tuvo como objetivo la comunicación de la experiencia registrada dentro de la Provincia de Jujuy y en el marco del Proyecto de Modernización de Infraestructura que se lleva adelante en el Hospital de Niños Dr. Héctor Quintana. Si bien es un proceso en pleno desarrollo, da cuenta de las acciones institucionales para aprovechar las oportunidades y el desafío que implicara para la comunidad de profesionales, técnicos y administrativos estar a la altura de una infraestructura de un hospital moderno con plena tecnología aplicada a la atención, y los consiguientes roles de liderazgo y referencia en cuanto a la atención pediátrica que deberá asumir nuestra institución.