

ALBERTO LAZO:



“SÓLO CON HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS SE LLEGA A UNA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE”

Alberto Lazo asumió como director ejecutivo del Hospital Héroes de Malvinas Argentinas

del Municipio de Merlo en enero de este año, en el contexto de un nuevo período de gobierno local. Tras un acuerdo entre el ministro de Salud de la Provincia de Buenos Aires, Alejandro Collia, y el intendente municipal, Raúl Othacehé, se inició así un proyecto de gestión con el objetivo de reposicionar a ese hospital zonal de agudos y dar respuesta a un crecimiento sostenido de la población en esa región bonaerense que demanda una oferta superior de atención de la salud.

-¿Cuáles son las características asistenciales del hospital?

-Se trata de un hospital provincial zonal, cabecera del distrito de Merlo, junto a un hospital general de agudos municipal y dos maternidades, también municipales. Cuenta con 160 camas, y su mayor volumen y complejidad se da en el área materno infantil con 4000 partos anuales, con buenos niveles de atención en

emergencias, cirugías programadas y ginecología, entre otros servicios.

-¿Cómo fue su experiencia inicial?

-Excelente, todo el personal mostró una muy buena predisposición para el nuevo equipo de gestión, que quedó plasmada en la conformación de verdaderos equipos de trabajo mancomunados en objetivos comunes. En nuestro diagnóstico de la situación

inicial de la institución y de otras similares, observamos que en muchos casos se cuenta con un aceptable nivel de recursos humanos, infraestructura y tecnología importante, buena provisión de insumos, pero existe un gran déficit en lo relacionado a los procesos de gestión institucionales y en tareas específicas de las prácticas médicas asistenciales. Es decir, pobre capacidad de gestión, falta de mecanismos para la evaluación del desempeño y la rendición de cuentas. En este marco estamos empeñados en llevar adelante una sólida planificación técnica incorporando nuevas y probadas herramientas de gestión.

-¿Cuál es la situación de los recursos humanos?

-Como toda problemática compleja, esta tiene distintas perspectivas de análisis; la más universal es que hoy en medicina las principales dificultades no son el conocimiento, ni la infraestructura, ni la tecnología, sino el poder

contar con el recurso humano competitivo que disponga de las habilidades y actitudes necesarias para lograr la máxima calidad de atención del usuario. Asistimos a un gran cambio cultural de los profesionales de la salud como de los pacientes; y en muchos casos contemplamos azorados cómo en la era del conocimiento explosivo y el acceso más sencillo y económico a la tecnología, tenemos graves problemas de eficiencia y de insatisfacción tanto de los pacientes como de los agentes de la salud. Miramos este fenómeno con mucha atención, y estamos convencidos de que gran parte del futuro de la salud estará determinado por la conformación de un recurso humano sólido y sustentable. Ante este marco de situación, es muy difícil para quienes gestionan mantener equipos fidelizados y motivados en pos de una visión compartida.

-¿Cuáles son los ejes fundamentales del proyecto en marcha en el hospital?

-El proyecto está pensado en distintos planos de acciones, desde lo más básico como la recuperación cuantitativa y cualitativa de los recursos humanos, las mejoras edilicias, los avances tecnológicos y la optimización de los insumos. Luego nos orientamos hacia cuestiones más específicas, entre las cuales hay que consensuar con el resto de los actores una definición clara de nuestra misión y valores, para poder expresarlos en el accionar diario de todo el personal.

-¿Esos lineamientos cuáles serían?

-Tener un enfoque organizacional desde la calidad, la gestión por unidades funcionales y procesos, las guías de procedimientos, promover el desarrollo de conocimientos orientados a una matriz de necesidades de la institución donde ocupa un lugar preponderante la capacitación y administración. Iniciamos la formación

El hospital

- El Hospital Héroes de Malvinas presenta una demanda cada vez mayor, sobre todo en el área materno-infantil.
- Es un hospital general de agudos, de mediana y alta complejidad con alrededor de 4000 partos anuales.
- Geográficamente es un hospital estratégico, de buen acceso en la intersección de rutas importantes, y otras que se están construyendo como el Camino del Buen Ayre-La Plata.
- Su objetivo es trabajar en red con dos maternidades municipales, más el Hospital Municipal de Agudos "Eva Perón" y los 33 centros de atención primaria de la zona.
- Tiene 16 años de funcionamiento, es uno de los cuatro hospitales de creación más reciente en la Provincia de Buenos Aires y cuenta con 160 camas.
- Su mayor limitación es la falta de recursos humanos.
- Ha perdido el 50% de los recursos humanos desde 2000 a la fecha.
- Presenta buenas condiciones edilicias y se encuentra en plena tarea de pintura del edificio, de reordenamiento de lugares, señalización, iluminación, y rediseño de parque y jardines, dentro de un programa de recomposición del lugar.

de gestión para los decisores fundamentales como los jefes de servicios, y en este punto tenemos como metas que un 10% se incorpore a la formación específica en gestión y sumar un 20% más, durante 2013.

-¿Cómo fueron revirtiendo la deserción de profesionales que presentaba el hospital?

-Ese fue uno de los problemas que encontramos cuando hicimos el diagnóstico inicial, el alto nivel de insatisfacción del personal, que motivó muchas renunciaciones y nos fue dejando sin gente, con un nivel de actitud

muchas veces preocupante. Ahora estamos rearmando equipos de trabajo, procurando hacer un hospital abierto y participativo, y esta postura nos fue posicionando rápidamente. Pusimos en marcha áreas de comités, el banco de leche, el sector de lactancia materna, el albergue de madres, y el área de Procuración de Órganos, este último con apoyo del Incucai y el Cucaiba.

-¿Qué importancia le asigna a las nuevas tecnologías?

-A pesar de las dificultades, no desestimamos las nuevas tecnologías, entre ellas la informática, y en ese sentido estamos planificando un proyecto progresivo de informatización de la institución. Tampoco estamos ajenos a los clásicos roles del hospital que son el aspecto asistencial, la docencia y la investigación. En este marco ampliamos las relaciones con la Universidad de Buenos Aires, la Universidad Nacional del Oeste y la Universidad de Morón. Estamos generando espacios de apoyo para quienes están interesados, y en la misma dirección estamos apoyando los equipos de investigación, lo que de algún modo sirve de estímulo para nuestro personal médico y eso permite fidelizar los recursos humanos con los objetivos del hospital.

-¿La Especialización en Gestión Hospitalaria de ISALUD cuánto significó en este proyecto?

-El tener formación académica en el tema es decisivo ya que sólo con herramientas específicas en gestión hospitalaria se puede llegar a realizar una administración eficiente y de calidad de cara a los pacientes, al desarrollo de actividades validadas y seguras, y al desarrollo del capital humano de la institución. De igual manera, hay que entender que la complejidad hospitalaria es cada día más dinámica y cambiante. 