



^ LAS CLAVES: GOBERNANZA Y CONTINUIDAD

Dr. Julio Montt Vidal

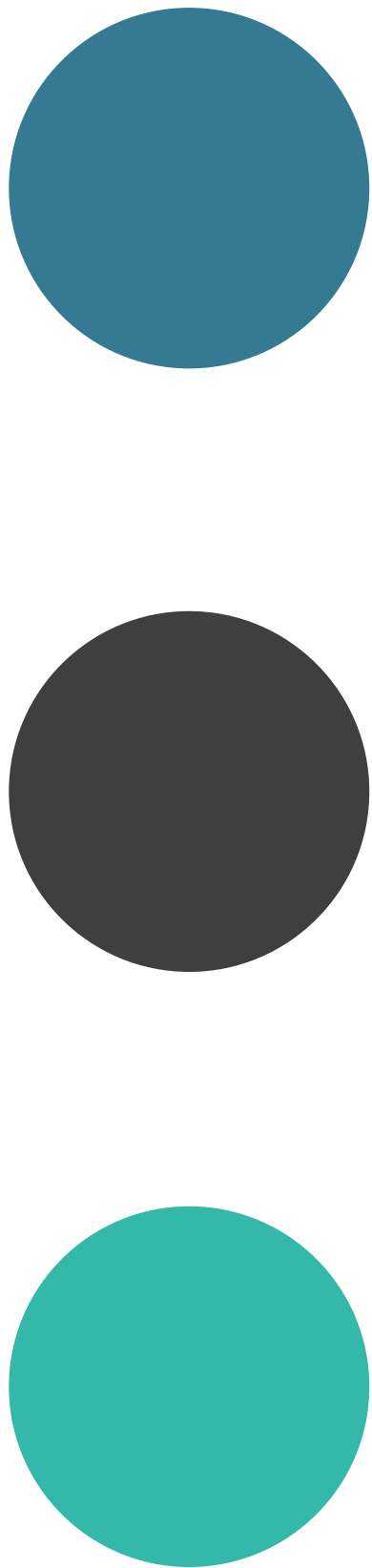
Director del Hospital Santiago Oriente Dr. Luis Tisné.

CONTINUIDAD Y GOBERNANZA

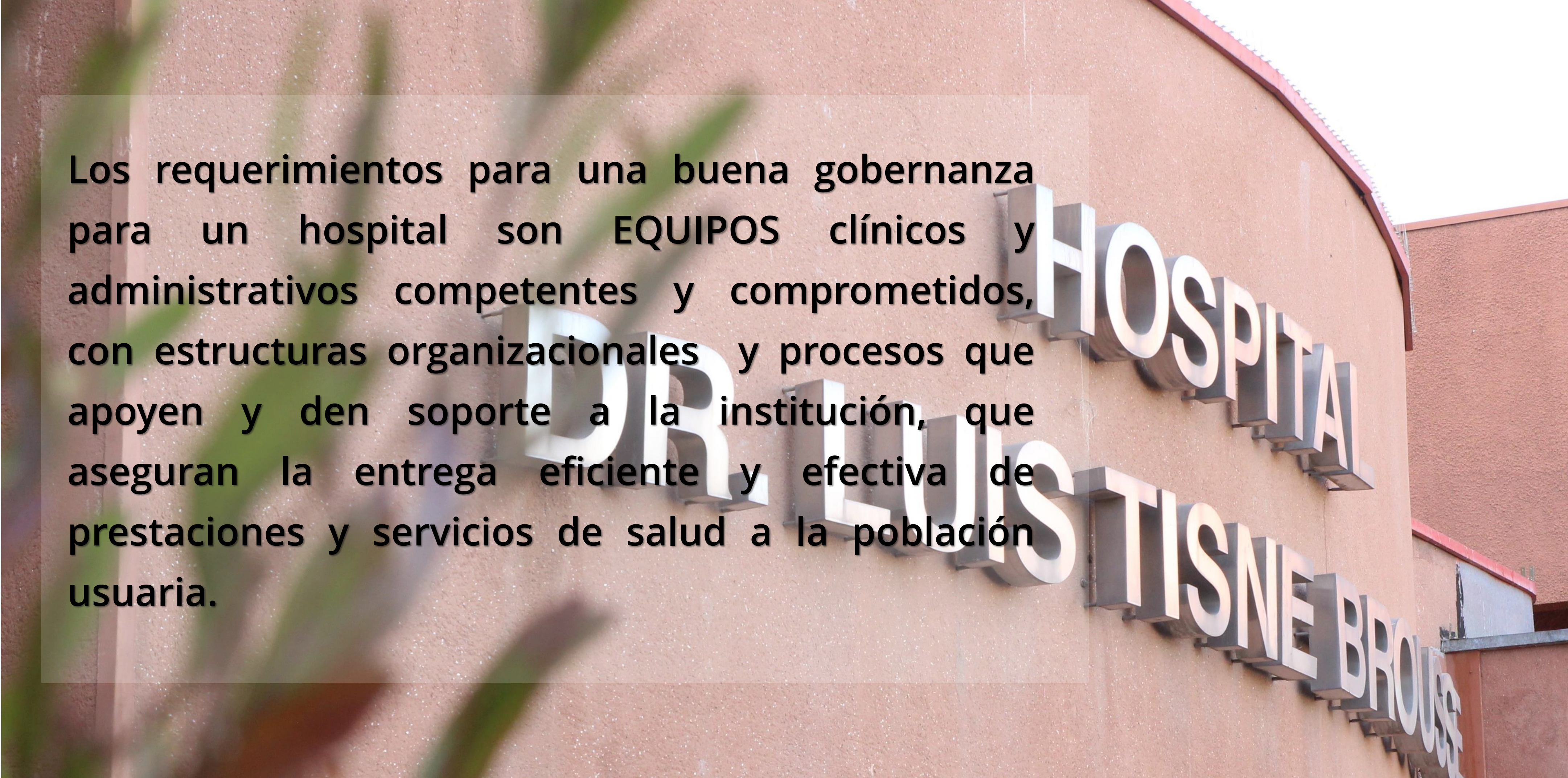


- Factor clave para el Hospital Dr. Luis Tisné ha sido la continuidad de los equipos directivos lo que es esencial para asegurar una buena gobernanza y la instalación de una cultura de gestión institucional.
- El gran desafío para el sistema prestador público de salud es asegurar la continuidad de aquellos equipos directivos con buenos resultados de gestión.
- Se debe limitar el cambio de autoridades solo por el concepto de confianza, que finalmente es confianza política en cada cambio de coalición gobernante.
- Al menos a nivel de hospitales, los cambios de autoridades solo deberían fundamentarse en las evaluaciones de cumplimiento de los compromisos de desempeño.
- En general cuando se observa el recambio de equipos directivos en el ámbito privado, se aprecia una duración de muchos años y salvo excepciones, el recambio proviene de los mismos equipos directivos.

GOBERNANZA



Los requerimientos para una buena gobernanza para un hospital son EQUIPOS clínicos y administrativos competentes y comprometidos, con estructuras organizacionales y procesos que apoyen y den soporte a la institución, que aseguran la entrega eficiente y efectiva de prestaciones y servicios de salud a la población usuaria.



GOBERNANZA Y MODELO DE GESTION

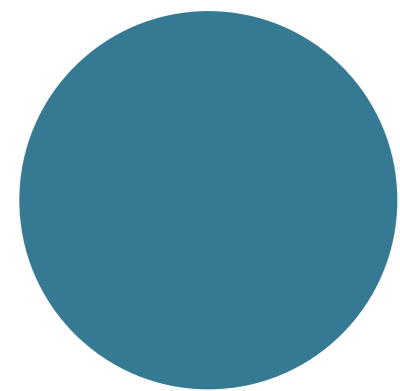
El Hospital Dr. Luis Tisné tiene un modelo de gestión particular, ya que es esencialmente un establecimiento de atención cerrada con hospitalización MQ, GO y Neonatal, atención de urgencia y cirugías. La atención ambulatoria la realiza el CRS Cordillera Oriente.

Se debe considerar como clave el modelo de gestión que considera una amplia externalización de servicios de apoyo de operación e industrial, de administración directa por el hospital, (pero no es un modelo de hospital concesionado).

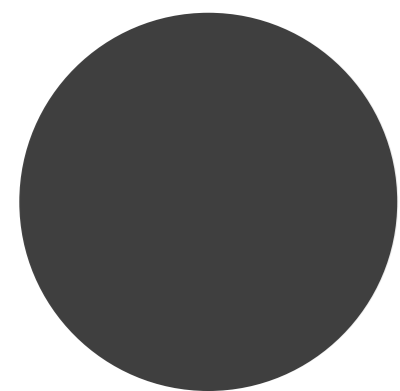
Lo anterior determina la posibilidad de colocar los temas de gestión y búsqueda de resultados en procesos bien focalizados.



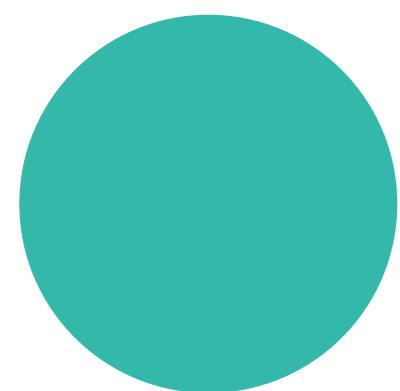
GOBERNANZA Y TAMAÑO



El Hospital Dr. Luis Tisné tiene una dotación de 300 camas, 11 pabellones divididos en 5 Obstétricos y 6 de Cirugía General y una dotación de 1.240 funcionarios propios, (incluidos honorarios y compras de servicios) y 280 pertenecientes a empresas externas de apoyo a la operación, con una superficie de 20.000 metros cuadrados (el CRS tiene 8.000 metros cuadrados).



Estas cifras hablan de un tamaño adecuado a la hora de conocer, controlar y administrar la gestión global del establecimiento.



GOBERNANZA Y GESTION CLINICA

La gestión clínica es el corazón del quehacer hospitalario, y su enfoque en la atención de los pacientes requiere de una estructura y procesos que aseguren la gobernanza. En el hospital, hemos definido la existencia de una Subdirección de Gestión Clínica que lidera de manera integrada la gestión médica y la de los profesionales de apoyo clínico, como Enfermería, Matronería y otros.

El gran desafío es, y siempre será, el reclutamiento y selección de las Jefaturas Médicas.

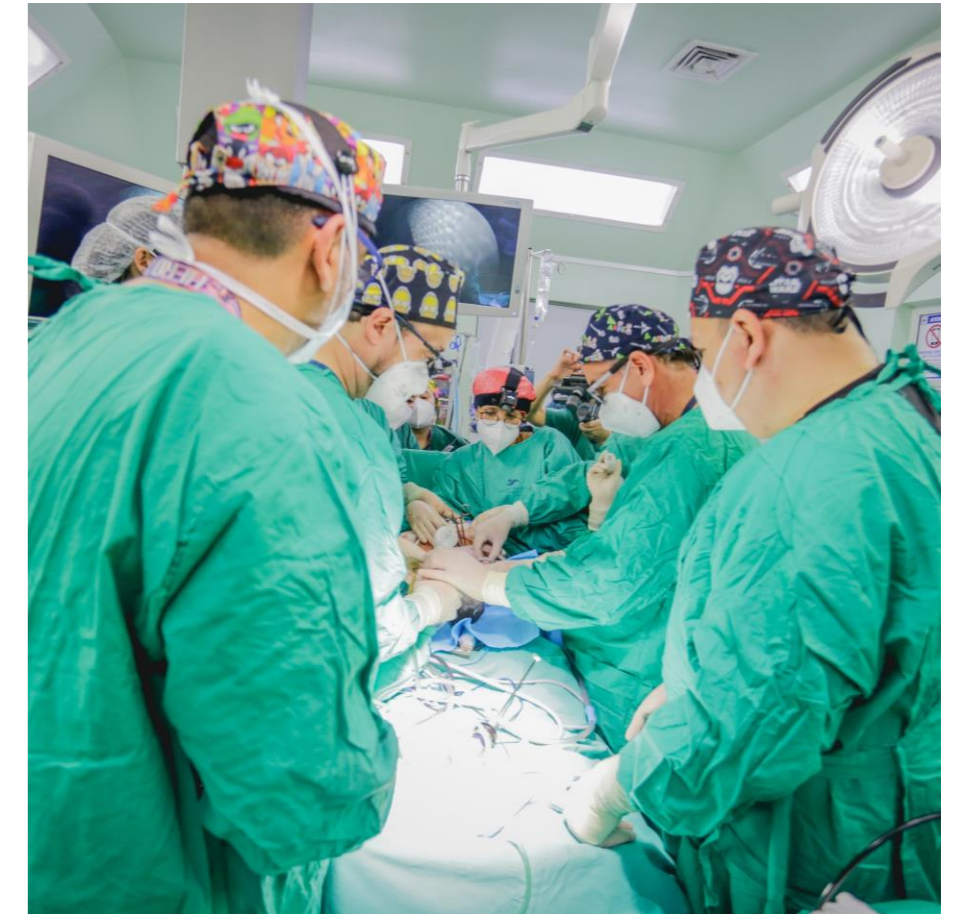


GOBERNANZA Y GESTION CLINICA

Otro desafío para la Gestión Clínica es el uso de la Herramienta GRD y sus indicadores de buena gestión, que nuestras jefaturas conocen y saben utilizar.

La explotación de datos para tomar decisiones de gestión es un tema en el que estamos avanzando; por ahora tenemos informes mensuales, pero se necesita avanzar en temas de productividad de instalaciones (buen uso de camas y pabellones) y programación y cumplimiento de horas médicas.

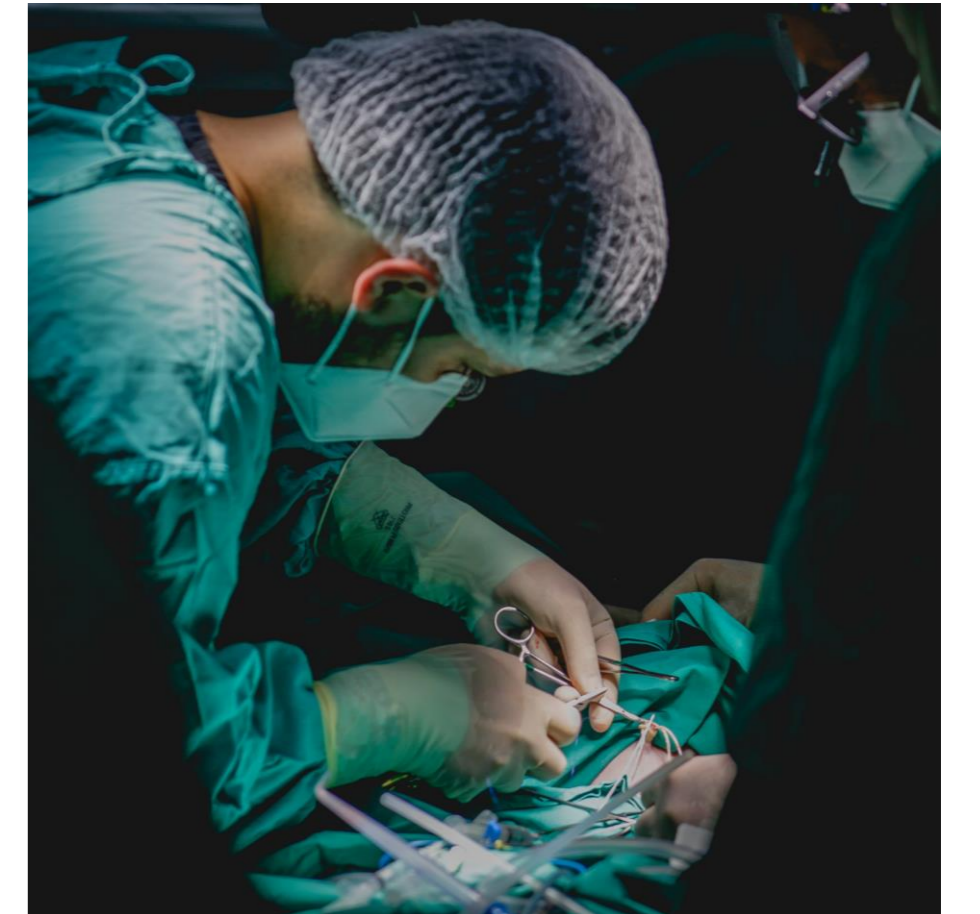
Un tema pendiente de abordar es el uso de la ciencia de datos para la gestión.



GOBERNANZA Y GESTION CLINICA

Entre las herramientas que han dado resultado en mejorar la gestión clínica están las reuniones periódicas (3 semanales) de Gestión de Camas; Programación de tabla y revisión de ejecución de ésta (2 semanales) y las reuniones periódicas de seguimiento, con Unidades y Servicios clínicos, con información actualizada desde Control de Gestión.

El abordaje de las listas y tiempos de espera con un equipo multidisciplinario ha estado siempre en el foco de la gestión clínica.



GOBERNANZA Y GESTION DEL PERSONAL



- Gobernanza tiene que ver con cómo los equipos directivos conducen los diferentes actores y organizaciones que trabajan en el hospital, que interactúan, se interrelacionan, funcionan, operan y sus razones (incentivos).
- Los procesos de reclutamiento y selección son claves a la hora de incorporar recursos humanos con los perfiles y las competencias requeridas. Esto no es fácil considerando las leyes y reglamentos existentes, que establecen concursos de planta centralizados. Solo es aplicable en contrataciones que con el criterio de confianza legítima de la CGR se transforman en la práctica en titulares.
- Otro aspecto clave es el liderazgo de los equipos locales en la conducción de personal bajo su dependencia, con capacitaciones continuas en materia de liderazgo, comunicación, coaching y manejo de conflictos.

GOBERNANZA Y GESTION DEL PERSONAL

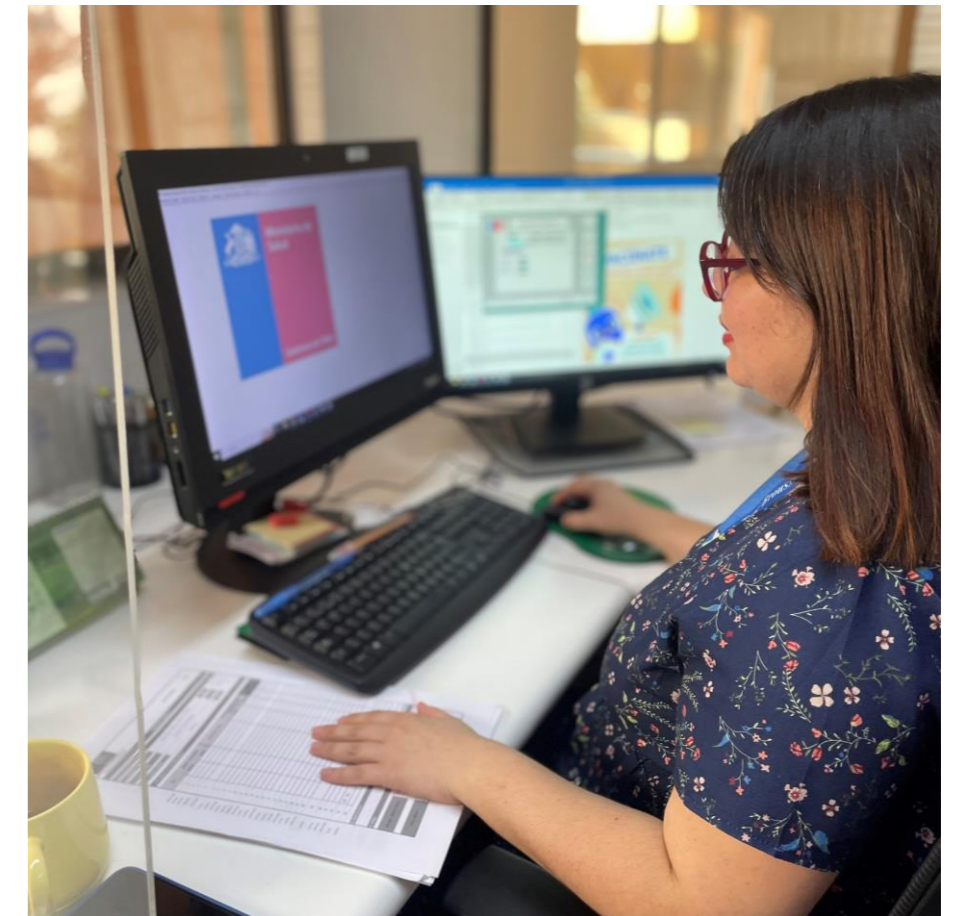


- Rol relevante es la interacción con representaciones gremiales, con una o más organizaciones formales e informales en su interior, y en donde resulta importante establecer los límites de su accionar. El co-gobierno va a ser siempre un riesgo, pero las reglas claras, el ejercicio de la autoridad, el respeto mutuo, colocar siempre el foco en el interés de los pacientes y reuniones con agenda mensual permiten conducir esta dimensión compleja de la administración del personal.
- Otra iniciativa abordada por el hospital fue disminuir el ausentismo aplicando las atribuciones del establecimiento y las leyes: Comité de Ausentismo, seguimiento de las licencias prolongadas y reducidas, con iniciativas escalonadas para desincentivar licencias mal usadas, tales como cambio de roles de turno a diurno, perdidas transitorias de asignaciones de turno, descuento de licencias médicas rechazadas y reducidas, así como la aplicación de artículo 151.
- Hoy la tasa de ausentismo per-capita del hospital es de 15.7.

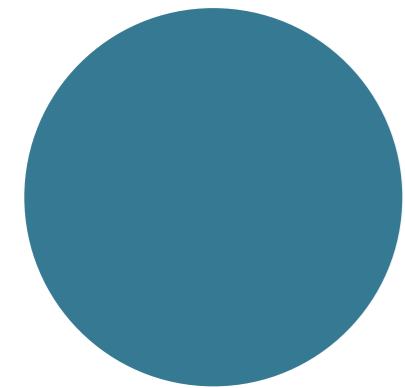
GOBERNANZA Y GESTION ADMINISTRATIVA

Una sólida, rigurosa y continua gestión administrativa ha sido clave en los buenos resultados del Hospital. Nuestro equipo de administración es responsable de la gestión financiera contable, de licitaciones y su seguimiento, informaciones y admisión. Un factor clave que nos diferencia de otros establecimientos es que Farmacia y Abastecimiento dependen de la Subdirección Administrativa.

La fortaleza está en la existencia de procesos muy bien instalados y controlados. En especial cabe destacar la flexibilidad de los equipos de esta subdirección, para asumir diferentes roles y tareas.

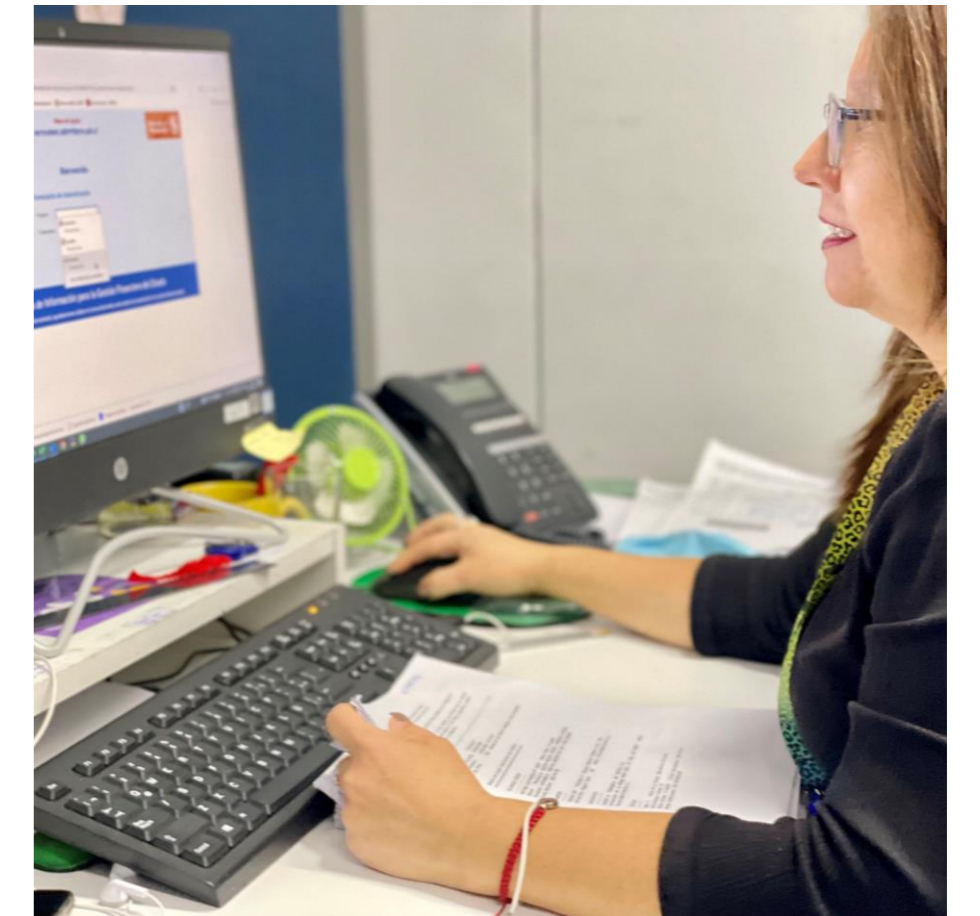
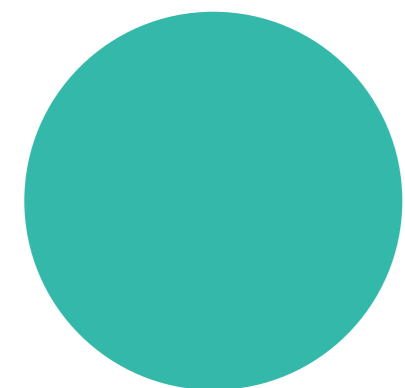
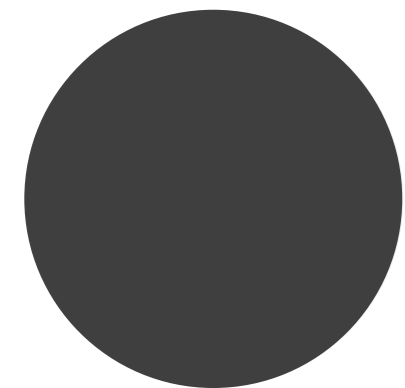


GOBERNANZA Y GESTION ADMINISTRATIVA

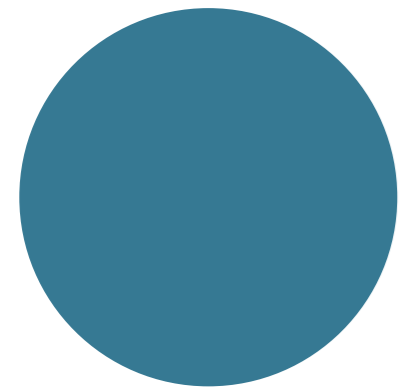


Entre las iniciativas a destacar corresponde mencionar:

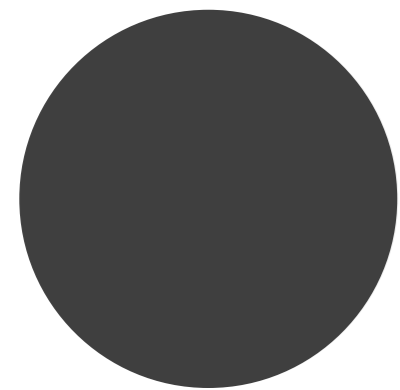
- Definición y evaluación permanente del Arsenal Farmacológico e insumos clínicos.
- Comité de Farmacia para evaluación, incorporación, sustitución y exclusión de fármacos e insumos.
- Plan de Compras anual que sustenta y respalda la Formulación Presupuestaria.
- Seguimiento mensual de ejecución del gasto y su variación.



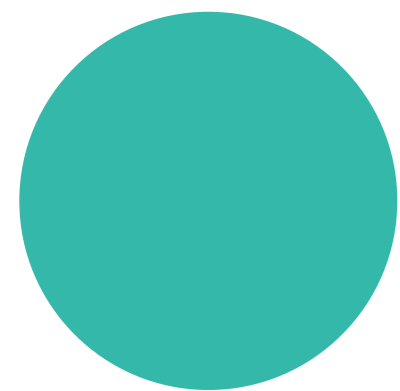
GOBERNANZA Y GESTION ADMINISTRATIVA



En resumen. Es una gerencia que sabe cómo ser eficiente y efectiva en la definición y ejecución del gasto.



Además, sabe cómo decir que no.



GRACIAS



¿QUE ES GOBERNANZA?



Sistemas, procesos y estructuras que aseguran la entrega eficiente y efectiva de prestaciones y servicios a la población.



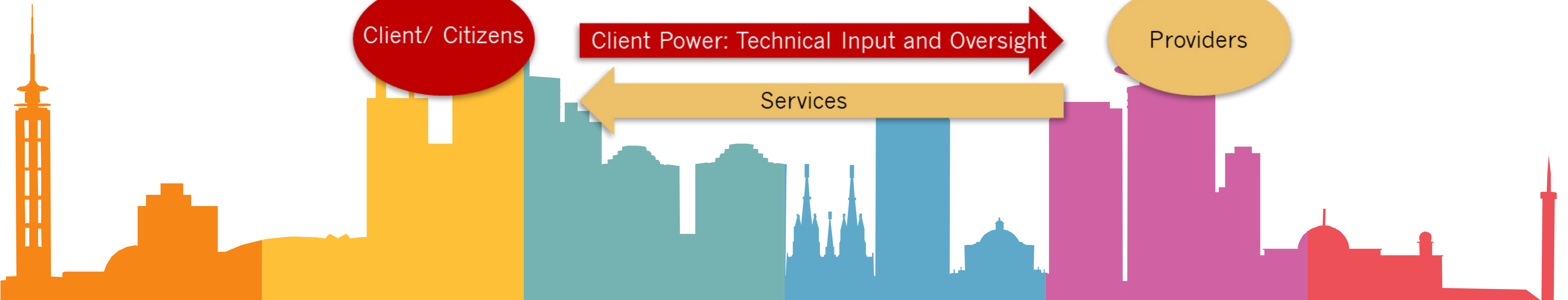
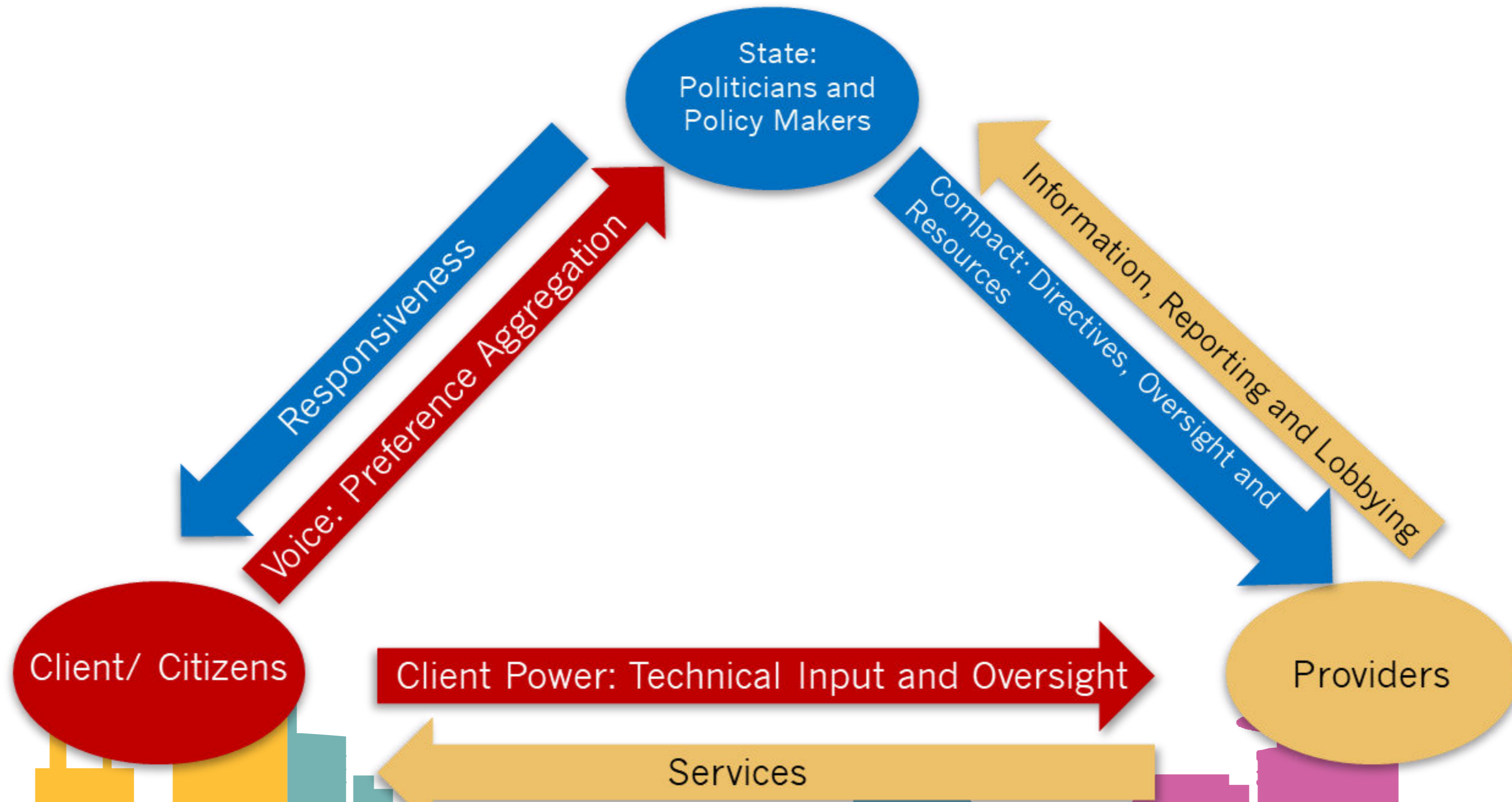
Reglas para una acción colectiva y de toma de decisiones en un sistema con diversos actores y organizaciones con mecanismos variados para conducir las relaciones entre estos.



Asegurar que la estructura de política pública exista y con una combinación de regulación, supervisión, construcción de coaliciones (redes), con especial atención al diseño del sistema y accountability.



¿QUÉ ES GOBERNANZA En los Sistemas de Salud?



¿QUÉ ES GOBERNANZA En los Sistemas de Salud?

En esta segunda imagen del triángulo de la gobernanza se reemplazan las flechas por una serie de engranajes entre los vértices que es una representación más dinámica e interconectada de la naturaleza más bien compleja de las relaciones que conectan a los stakeholders en sistemas de salud.

