

ALDO RISCICA: “EL HOSPITAL DEBE CAPACITAR A SUS RECURSOS HUMANOS EN ATENCIÓN AL CLIENTE”

El director ejecutivo del Hospital Materno Infantil de Tigre, graduado de las especializaciones en Economía y Gestión, y en Sistema de Salud de Seguridad Social en ISALUD, analiza el día a día en la administración de un centro de salud municipal



Aldo Riscica se recibió de médico en la Universidad de Buenos Aires (UBA) en 1993 y obtuvo su título de pediatra tres años más tarde, y el de neonatólogo en 1998. Fue médico de *staff* en el Instituto y Maternidad Santa Rosa hasta 2008 y a principios de ese año ocupó el cargo de Jefe de Servicio de Neonatología de Hospital Materno Infantil de Tigre, lugar en el que se desempeña desde 2009 como director ejecutivo.

Las especializaciones en Economía y Gestión y en Sistema de Salud de Seguridad Social en ISALUD, durante los años 2010 y 2011, se transformaron en herramientas invaluable para su gestión en un hospital municipal.

–¿Cómo es la gestión de un hospital municipal?

–En el caso del Hospital Materno Infantil de Tigre se trabaja en un contexto municipal donde el eje es la atención de la mujer y el niño en un marco de trato humanizado y como un efector más del sistema. El hospital busca respuestas a los problemas de salud y también a otras problemáticas sociales como violencia de

género, situaciones de vulnerabilidad de la infancia, discapacidad, salud mental, etc. Esta situación le confiere al hospital municipal una de sus características más destacadas, que lo vinculan con las diferentes necesidades de la población, pero al mismo tiempo lo obligan a tener una relación muy dinámica y coordinada con el resto de los efectores sanitarios y sociales, tanto locales como de los otros estamentos públicos y privados. En el hospital trabajan 110 médicos y 320 empleados no médicos.

–¿Cuáles son las principales dificultades y desafíos que enfrentan?

–Las dificultades son similares a las de cualquier servicio de salud, pero la más trascendente que se afronta es la falla en la comunicación. Una de las primeras metas que nos propusimos fue el buen trato a la gente que llega al hospital. Se busca que cualquier empleado pueda orientar o ayudar frente a alguna pregunta, y por supuesto, el trato amable en

todas las ventanillas y en todos los sectores. Para poderlo llevar a cabo, se realizaron capacitaciones en Atención al Cliente y reuniones para acordar diferentes puntos de este tema, incluso en las entrevistas de ingreso, se habla y deja en claro la trascendencia de este aspecto. Otro desafío exitoso ha sido la atención por parte de enfermería del binomio madre-hijo en las salas de internación conjunta, ya que es apropiado se puedan contener las dudas a las madres.

–¿Qué demandas llegan a este tipo de centros de salud?

–El Hospital Materno Infantil de Tigre es de segundo nivel de atención del partido, teniendo una amplia afluencia de pacientes desde los Centros de Atención Familiar y de Salud (Cafys), los cuales se constituyen en la puerta de entrada, funcionando en red referenciando y contra-referenciando en forma adecuada. Actualmente se cuenta con un Servicio de Neonatología, un Servicio de Pediatría con internación y atención ambulatoria de los especialistas, y un Servicio de Obstetricia que también presta atención en internación y consultorios externos; comportándose como un hospital abierto, donde se atiende a toda la comunidad, incluso de los distritos vecinos.

–¿Cuál es el nivel tecnológico y cuáles las necesidades?

–Se cuenta con un nivel tecnológico acorde al requerido en todos y cada uno de los servicios asistenciales, siendo perti-

nente hacer algún tipo de salvedad en Neonatología, que pese a contar con respiradores de alta frecuencia, estamos en proceso de una adecuación tecnológica para prestar atención a recién nacidos prematuros. Es oportuno aclarar que se cuenta con áreas de apoyo como los Servicios de Laboratorio, Farmacia, Hemoterapia e Imágenes que aportan todo lo necesario para una atención de alta calidad. Un ejemplo de esto, es la reciente digitalización de los equipos de rayos; como también la incorporación de un mamógrafo y ecógrafo nuevos.

—¿Cómo es la gestión de los recursos humanos?

—En la actualidad es complicada en todo el país, y el nivel local no escapa a ésta realidad. Nuestro objetivo es optimizar el ambiente laboral, generando ámbitos agradables con trato digno, desarrollando un sentimiento de pertenencia a través del trabajo en equipo. Para eso, se incentiva la participación de los empleados en los Comités de Infectología, Farmacia, Laboratorio, Lactancia, Seguridad del Paciente y de Calidad que cuenta el Hospital; donde tienen la posibilidad de expresarse y plantear soluciones a los problemas de la institución. De esta manera, se intenta que todos los actores estén involucrados, lo que da la posibilidad de ver los problemas desde las distintas áreas y resolverlos en forma conjunta.

—¿Cuentan con alguna otra herramienta de gestión?

—Sí, son los incentivos que se van desarrollando según el servicio, por ejemplo la flexibilidad con los cambios de horarios en enfermería, llegando a un acuerdo que sea útil para el empleado y la institución. Además, el hospital se encuentra en el régimen de Hospital de Gestión Descentralizada que permite facturar las prestaciones realizadas a pacientes con obra social, y también recibe fondos del Plan Sumar. Esto sirve para actualizar la infraestructura y la tecnología, mejorando las condiciones

laborales e incluso, un porcentaje se lo utiliza como incentivo económico para el personal, logrando llevar al máximo ese recupero. También, se utiliza lo recaudado para financiar diferentes cursos de capacitación para el personal.

—¿Necesitan más personal?

—No siempre más personal implica mejor calidad de atención. Existe una matriz de personal que por momentos se presenta con algún déficit, fundamentalmente en enfermería, como ocurre en

La Especialización en Sistemas de ISALUD permite complementar una visión macro de la gestión, mejorando la relación con las autoridades municipales y generando una perspectiva distinta que permite pensar a la institución no como un nicho, sino como un eslabón en la cadena de salud que debe brindar el Estado a la población

todo el país, por eso se implementó la flexibilidad en los cambios de horarios. Afortunadamente, la institución tiene la posibilidad de contar con la cantidad de personal adecuada para cada turno. Además, se incorporaron las prácticas de los alumnos del último año de la escuela de enfermería, lo cual es una ayuda valiosa en un intento de retener este recurso luego de su formación. En relación al personal médico, no se exhiben mayores inconvenientes en cuanto a la cantidad, pero lamentablemente existe un continuo recambio que genera dificultades para mantener las modalidades de trabajo y la atención.

—¿Cómo es la relación con instituciones médicas del estado provincial, las obras sociales y del sector privado?

—En la Municipalidad de Tigre se encuentra el hospital provincial que forma parte de la red prestacional, existiendo actualmente una buena relación que se

fue construyendo con buena voluntad de ambas partes. En el pasado, existía una rivalidad sin fundamentos que tenía de rehenes a los pacientes. En la actualidad existe un consenso de las condiciones para derivar pacientes, con qué complejidad y en qué momento, para lo que hay que mejorar la comunicación entre mandos medios. La oferta privada de servicios de salud en la zona es escasa, solo en Tigre viven casi 400.000 personas, de los cuales el 60% cuenta con trabajo formal, existiendo por eso un 30% de la consulta de pacientes con seguro social. Como consecuencia de ésta situación se ha diseñado un proceso de facturación que permite recuperar todas las prestaciones que se realizan a pacientes con obra social, beneficiando eso a la institución y a los pacientes. De todas maneras, queda pendiente mejorar la integración con el sector privado, planteando recientemente la necesidad de introducir este tema en la agenda de trabajo, sin perder el eje en las necesidades de la población.

—¿Qué le aportaron las especializaciones en economía y en sistemas de ISALUD?

—Las herramientas de trabajo que facilitaron el aprendizaje del cargo, evitando o minimizando la situación de aprender por prueba y error; permitiendo además el manejo de un lenguaje común a nivel institucional dado que todos los jefes de servicio y coordinadores cursaron la especialización en Economía y Gestión. De esta manera, al tener los mandos medios las mismas herramientas que la dirección, se genera valor agregado al trabajo diario, facilitando la comunicación y agilizando los proyectos. Además, la Especialización en Sistemas de ISALUD permite complementar una visión macro de la gestión, mejorando la relación con las autoridades municipales y generando una perspectiva distinta que permite pensar a la institución no como un nicho, sino como un eslabón en la cadena de salud que debe brindar el Estado a la población. 