

PREPARACION PARA DIRECTIVOS.

ESTRATEGÍA DE CAMBIO. Complejo de hogares maternos "Celia Sánchez Manduley" y "para un Príncipe enano". Marianao 2008 – 2013.



Dra. Ana Maria Bouza Delgado ^I, MSc. Lázara Cecilia Pacheco Díaz ^{II}, MSc. César R. Ramírez Albajés ^{III}, MSc. Ana Gloria Sosa Cáceres ^{IV}.

- I** Diplomante del Diplomado II de Dirección en Salud. Hogar Materno "Celia Sánchez Manduley"
- II** Doctora en Medicina. Tutora y Miembro del Claustro de Profesores del Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública de Ciudad de La Habana.
- III** Doctor en Medicina. Tutor y Coordinador del Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública de Ciudad de La Habana.
- IV** Doctora en Medicina. Asesora del Claustro Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública de Ciudad de La Habana.

RESUMEN:

Se presenta una estrategia para un período 2008-2013 que permita favorecer el proceso de cambio organizacional en el complejo de hogares maternos "Celia Sánchez Manduley" y "para un Príncipe enano", con la finalidad de consolidar los procesos del servicio que se presta en pos de la excelencia de éstos. El estudio precisa la misión y visión de las instituciones que conforman el complejo, realiza el diagnóstico situacional aplicando las técnicas estudiadas en el Diplomado en Dirección en Salud II y define los objetivos, estrategias y acciones para alcanzar estos objetivos.

PALABRAS CLAVE: Dirección en Salud, Planeación estratégica, Desarrollo estratégico.



*... El secreto para lograr mayores éxitos está en
la
Capacidad de los cuadros para abarcar de
conjunto
la complejidad de la situación, establecer las
prioridades,
Organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas,
Exigir la disciplina, educar con el ejemplo,
Explicar la necesidad de cada tarea,
Convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y
Movilizar la voluntad de la gente.*

INTRODUCCIÓN.

El primer hogar materno en Cuba fue creado en la provincia de Camaguey en el año 1962 por la Dr. Rojas Ochoa, resultando una institución comunitaria de reconocida aceptación por la población lo que ha justificado que hoy existan más de 280 con representación en todos los municipios del país. Su misión inicial fue el crear condiciones de vida a las gestantes que residen en zonas de difícil acceso garantizando así el parto institucional, posteriormente amplió sus objetivos y asumió embarazadas con sobrecarga familiar, situaciones de riesgo o problemas de salud compensados que requirieran del seguimiento cercano por personal profesional.

El Complejo de Hogares Maternos: "Celia Sánchez Manduley" y "Para un Príncipe Enano" ubicados al oeste de la capital en 2 unidades separadas por una distancia de 800 metros aproximadamente, cuenta con 21 camas y 52 trabajadores, fue concebido para modificar favorablemente el cuadro de salud materno infantil del Municipio Marianao.

El Hogar Materno "Celia Sánchez Manduley" fue fundado en 1989, con 10 camas y se encuentra situado en calle 114 entre 29j y 29k. Tiene tres habitaciones destinadas a las pacientes ingresadas y una sala para consultas médicas y otras actividades, así como área de enfermería, cocina, almacén y patio posterior, para visitas y actividades varias. Se le realizó un trabajo de ampliación en el 1992 del área de enfermería y en el 2006 se realizó un remozamiento de toda la instalación.

El Hogar Materno "Para un Príncipe Enano" se fundó en el año 2002, con 11 camas, se encuentra situado en calle 39 entre 114 y 116, es una edificación de dos plantas que en su primer piso tiene ubicadas las oficinas de personal y contabilidad, la dirección, la cocina y comedor, los almacenes y sala de recibimiento y en la segunda planta tiene tres habitaciones para pacientes, la estancia de enfermería y la terraza que es área de visita y además comedor. En el año 2006 se realizó un remozamiento de toda la instalación.

La distribución de los Recursos Humanos es de la siguiente forma:

Director (aprobado) 1 (cubierta) 1
Administrador (aprobada) 1 (cubierta) 1
Jefe de Enfermería (aprobada) 2 (cubierta) 2 uno por cada hogar
Médicos (aprobada) 2 (cubierta) 2, uno por cada hogar.
Enfermería (aprobada) 10 (cubierta) 10
Técnicos propios (aprobado) 1 (cubierta) 1
Técnicos no propios (aprobado) 4 (cubierta) 3
Servicios (aprobado) 22 (cubierta) 21
Auxiliar general (aprobada) 6 (cubierta) 6
Obreros (aprobada) 3 (cubierta) 3

El Complejo de Hogares Maternos ha sido visitado en dos ocasiones por cursistas del Diplomado I de Dirección en Salud, de la Facultad de Ciencias Médicas: Finlay- Albarram, ya que cuenta con un trabajo orientado a implementar las estrategias de cambio trazadas desde el trabajo de culminación del Diplomado II en Dirección de Salud y encaminado a favorecer el análisis de los problemas relacionados con el embarazo de riesgo y el funcionamiento de los hogares maternos, lo que permitirá se convierta en una herramienta de trabajo para los cuadros y reservas en su fin gestión de consolidación de los servicios de excelencia que el pueblo espera.

OBJETIVO:

Desarrollar una estrategia de cambio en el Complejo de Hogares Maternos "Celia Sánchez Manduley" y "Para un Príncipe Enano" del Municipio Marianao, que consolide el servicio en pos de la excelencia en un período 2008-2013.

METODOLOGÍA.

Se realizó un estudio descriptivo, de corte transversal, en el Complejo de Hogares Maternos "Celia Sánchez Manduley" y "Para un Príncipe Enano" del Municipio de Marianao. Ambos Hogares Maternos están bajo una única dirección y los departamentos están distribuidos de la siguiente forma:

- Dirección.
- Asistencia Médica.
- Enfermería.
- Administración.
- Contabilidad.
- Recursos Humanos.
- Almacenes.

Técnicas y Procedimientos

1. Se realizó una lluvia de ideas por departamentos para que cada trabajador planteara su opinión respecto a la institución y de esta forma se listaron los problemas y a su vez sirvió para identificar las fuerzas internas (fortalezas y oportunidades) y fuerzas externas (debilidades y amenazas), con que cuenta la institución.
2. Una vez recolectada la información se reunió el Consejo de Dirección para el análisis de la misma.
3. Se realizó una lluvia de ideas con los jefes de departamentos para elaborar la Misión y la Visión, así como los valores deseados y compartidos presentes en la institución.
4. La priorización de los problemas se realizó agrupando los mismos en categorías generales, utilizando la técnica de consenso.
5. Se confeccionó el árbol de problemas, se definieron los efectos, el problema principal y el efecto máximo.
6. Con la determinación de las fuerzas actuantes dentro y fuera de la institución, se confeccionó la matriz DAFO, la que nos permitió realizar el diagnóstico estratégico.
7. Se identificaron las áreas de resultados clave, a partir de estas se elaboraron los objetivos estratégicos y las estrategias para las cuales se utilizaron la interacción de las fuerzas internas y externas.
8. Se evaluaron las diferentes barreras, los escenarios en los cuales se desarrolla nuestro trabajo diario.

9. Se diseñó un plan de acción con tareas concretas para dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

Análisis de los datos

Se utilizó una computadora personal Pentium V con procesador de texto Word y presentaciones de Power Point de Microsoft Office , cámara digital para tomar algunas imágenes. Toda la información se almacenó en discos compactos y en memorias portátiles.

DESARROLLO:

Misión

El Complejo de Hogares Maternos "Celia Sánchez Manduley" y "Para un Príncipe Enano" del Municipio Marianao, Colectivo Moral, brinda atención medica integral y especializada, haciendo énfasis en la nutrición, a las embarazas de riesgos, de las áreas de salud que corresponden, con optima calidad y profundo contenido humano de los que aquí laboran, para disminuir los indicadores de bajo peso al nacer y riesgo de prematuridad, contribuyendo con ello a reducir la tasa de mortalidad materno infantil.

Visión (2013)

Somos el Complejo de Hogares Maternos "Celia Sánchez Manduley" y "Para un Príncipe Enano", de Marianao, que brinda Excelencia en los Servicios, con atención médica integral y especializada, alta calificación científico -profesional que permite mantener óptimos indicadores de reducción del bajo peso al nacer y riesgo de prematuridad, amplia participación comunitaria e intersectorial así como alto grado de satisfacción de las pacientes, sus familiares y de los trabajadores de la institución.

Problemas detectados en el Complejo de Hogares Maternos

1. No existe local para consultas con los pacientes.
2. Insuficiente intersectorial.
3. Inexistencia de sistema automatizado.
4. Indisciplinas sociales de la comunidad.

5. Ausencia de trabajadores sociales y psicólogos.
6. Ausencia del techo del comedor del Hogar Materno "Celia Sánchez".
7. Dificultad con la adquisición de alimentos en la variedad de la dieta (frutas y vegetales).
8. Insuficiente aplicación de la política de cuadros.
9. Necesidad de superación del personal de servicio.
10. Insuficientes locales en la institución (Recursos Humanos, Contabilidad, Administración, Dietético).
11. Falta de recursos materiales (asignados).
12. No existe estructura política en el centro (por tener sólo 2 militantes del PCC).
13. No existen proyectos de Investigación.
14. Dependencia de la Dirección Municipal de Salud.

Valores

1. Lealtad a los principios de la revolución.
2. Ética Profesional.
3. Sentido de responsabilidad con los medios básicos del centro.
4. Liderazgo.
5. Humanismo.
6. Iniciativa.
7. Creatividad.
8. Desinterés.

Grupos Implicados

1. Trabajadores de la Institución.
2. Consejo de Dirección.
3. Integrantes del convenio de colaboración.

En correspondencia con el método seleccionado para la realización de este trabajo, se elaboró la matriz DAFO, con el objetivo de examinar la interacción entre las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Fortalezas

1. Poseer la condición de Colectivo Moral.
2. Seleccionado el mejor hogar de la ciudad.
3. Plantilla cubierta.

4. Capacidad política y preparación profesional de los cuadros existentes para resolver los problemas del sistema.
5. Sentido de pertenencia de la dirección y sus trabajadores.
6. Liderazgo de la dirección con respecto a sus trabajadores.
7. Adecuada atención al hombre.
8. Buena elaboración de los alimentos.
9. Buen confort, higiene y disciplina.
10. El 90% de los cuadros y reserva han cursado el Diplomado I en Dirección de Salud.
11. Se trabaja por planificación estratégica, utilizando los ejercicios de transformación antes diseñados.
12. El 100% del personal de enfermería han pasado el curso de emergencia obstétrica.

Debilidades

1. No existe local para consultas con los pacientes.
2. Inexistencia de sistema automatizado.
3. Ausencia de trabajadores sociales y psicólogos.
4. Ausencia del techo del comedor del Hogar Materno "Celia Sánchez".
5. Dificultad con la adquisición de alimentos en la variedad de la dieta (frutas y vegetales).
6. Insuficiente aplicación de la política de cuadros.
7. Necesidad de superación del personal de servicio.
8. Insuficientes locales en la institución (Recursos Humanos, Contabilidad, Administración, Dietético).
9. No existe estructura política en el centro (por tener sólo 2 militantes del PCC).
10. No existen proyectos de Investigación.

Oportunidades

1. Voluntad política del gobierno y el partido por mejorar las condiciones de trabajo del sistema.
2. Posibilidad de elevar el nivel científico técnico de los trabajadores del sector.
3. Cercanía a los hospitales de especialidades básicas.
4. Apertura de los nuevos servicios en la Atención Primaria de Salud (APS) con tecnología avanzada.

5. Existencia del Diplomado de Dirección en Salud.
6. Convenio con la Facultad Finlay- Albarran para impartir docencia a enfermería, incluyendo a la Licenciatura en enfermería y estudiantes de medicina de pregrado.
7. Convenio de colaboración internacional.
8. Sistema Único de Salud.
9. Prioridad en el PAMI.

Amenazas.

1. Falta de recursos materiales (asignados).
2. Insuficiente intersectorial.
3. Dependencia de la Dirección Municipal de Salud.
4. Indisciplinas sociales de la comunidad.

Se realizó el árbol de problemas, donde los problemas fueron agrupados por causas y efectos, lo que nos permitió llegar al problema principal y al efecto máximo.

Causas

- Insuficientes recursos materiales.
- Insuficiencias estructurales.
- Deficiencias en el proceso docente investigativo.

Problema principal

- Limitada respuesta a la gestión del equipo de dirección.

Efectos

- Insuficiente intersectorialidad.
- Insatisfacción parcial de pacientes.

Efecto Máximo

- Afectada la calidad de la atención integral de la gestante de riesgo.

Diagnóstico Estratégico.

El Complejo de Hogares Maternos "Celia Sanchez Manduley" y "Para un Príncipe Enano" cuenta con un colectivo de una espontánea voluntad política, calidad humana, sentido de pertenencia, honestidad y consagración al trabajo para cumplir el objetivo por el cuál se creó, pero presenta dificultades de recursos, estructura, deficiencias en el proceso docente investigativo e incumplimiento con la intersectorialidad, que afectan la misión y por tanto de la visión trazada.

Áreas de resultados clave.

1. Insuficiente intersectorialidad.
2. Insuficiente asignación de recursos materiales
3. Deficiente proceso docente investigativo.
4. Inexistencia de estructura política.

Barreras.

1. Inadecuado diseño de construcción civil.
2. Insuficientes recursos materiales.
3. Problemas estructurales (locales).

Factores críticos de éxito.

Ser Colectivo Moral

Escenarios.

El escenario actual tiene pequeñas limitaciones que no impide que sea optimista, ya que de esta forma se prestan servicios de excelencia, garantizando una actividad asistencial, docente e investigativa de calidad, con un adecuado proceso organizativo desde acciones intersectoriales alcanzando un suministro estable de recursos materiales.

Objetivos Estratégicos

1. Armonizar el trabajo Intersectorial con las entidades del territorio.
2. Garantizar los recursos materiales necesarios.
3. Gestionar la solución de los problemas de la infraestructura.

4. Realizar capacitación e investigaciones que respondan a las necesidades de la institución.
5. Fortalecer el trabajo político ideológico.



Estrategias

1. Con el liderazgo de la dirección, los conocimientos adquiridos en el Diplomado de Dirección en Salud, la prioridad del PAMI y la voluntad

política del estado, armonizar y desarrollar espacios de trabajo intersectorial.

2. Aprovechar la experiencia del equipo de trabajo, los conocimientos adquiridos en el Diplomado de Dirección en Salud y los convenios de colaboración, para obtener recursos materiales necesarios que den solución a las necesidades.
3. Diseñar y proponer un proyecto constructivo que de solución a los problemas con la infraestructura del inmueble, utilizando la voluntad política del gobierno y el partido por mejorar las condiciones de trabajo del sistema y haber sido seleccionado el mejor hogar de la ciudad.
4. Implementar Programas de capacitación e investigación según las necesidades de la institución, utilizando al personal médico especializado, la cercanía del Hospital Eusebio Hernández , la Facultad de Ciencias Medicas y la apertura de los nuevos servicios en la APS con tecnología avanzada.
5. Hacer coordinaciones con las Instituciones políticas del municipio para evaluar y proponer un proyecto que de solución para la conformación de la estructura Política del Centro, aprovechando la capacidad política y preparación profesional de los cuadros existentes en la solución de los problemas del sistema para fortalecer el trabajo político ideológico.

Plan de Acción

AREA DE RESULTADO CLAVE 1:		Insuficiente intersectorialidad.		
OBJETIVO ESTRATEGICO 1		Armonizar el trabajo Intersectorial con las entidades del territorio.		
ESTRATEGIA 1		Con el liderazgo de la dirección, los conocimientos adquiridos en el Diplomado de Dirección en Salud, la prioridad del PAMI y la voluntad política del estado, armonizar y desarrollar espacios de trabajo intersectorial.		
No.	Criterio de medida	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
01	Establecido intercambio con entidades del territorio para desarrollar la intersectorialidad.	Director	Director y Admón	Abril I 2009

AREA DE RESULTADO CLAVE 2		Insuficiente asignación de recursos materiales		
OBJETIVO ESTRATEGICO 2		Garantizar los recursos materiales necesarios.		
ESTRATEGIA 2		Aprovechar la experiencia del equipo de trabajo, los conocimientos adquiridos en el Diplomado de Dirección en Salud y los convenios de colaboración, para obtener recursos materiales necesarios que den solución a las necesidades.		
No.	Criterio de medida	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
01	Desarrollado convenio de colaboración	Director	Director	Febrero 2009
02	Establecido el funcionamiento de la intersectorialidad.	Director	Director y Admón	Permanente

AREA DE RESULTADO CLAVE 2:		Insuficiente asignación de recursos materiales		
OBJETIVO ESTRATEGICO 3		Gestionar la solución de los problemas de la infraestructura..		
ESTRATEGIA 3		Diseñar y proponer un proyecto constructivo que de solución a los problemas con la infraestructura del inmueble, utilizando la voluntad política del gobierno y el partido por mejorar las condiciones de trabajo del sistema y haber sido seleccionado el mejor hogar de la ciudad.		
No.	ACCIONES O TAREAS	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
01	Realizado despacho con el Jefe del departamento de Economía del Municipio de Salud para valorar posibilidades de realizar proyecto de inversión si existe presupuesto.	Director	Director	Mayo 2011
02	Realizado proyecto con la asesoría establecida y por los canales correspondientes.	Director	Director	Julio 2011

AREA DE RESULTADO CLAVE 3		Deficiente proceso docente investigativo.			
OBJETIVO ESTRATEGICO 4		Realizar capacitación e investigaciones que respondan a las necesidades de la institución.			
ESTRATEGIA 4		Implementar Programas de Capacitación e Investigación según las necesidades de la institución, utilizando al personal medico especializado, la cercanía del Hospital Eusebio Hernández , la Facultad de Ciencias Medicas y la apertura de los nuevos servicios en la APS con tecnología avanzada.			
No.	ACCIONES TAREAS	O	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
01	Realizado diagnóstico de necesidades de aprendizaje	de	Director	Director , VDAM, Médicos docentes	Diciembre 2008
02	Elaborado plan de desarrollo individual.	de	Director	Director , VDAM, Médicos docentes	Enero 2009
03	Presentado proyecto de investigación	de	Director	Director	Febrero 2009

AREA DE RESULTADO CLAVE 4	Inexistencia de estructura política.
OBJETIVO ESTRATEGICO 5	Fortalecer el trabajo político ideológico
ESTRATEGIA 5	Hacer coordinaciones con las Instituciones políticas del municipio para evaluar y proponer un proyecto que de solución para la conformación de la estructura Política del Centro, aprovechando la capacidad política y preparación profesional de los cuadros existentes en la solución de los problemas del sistema para fortalecer el trabajo político ideológico.

No.	ACCIONES O TAREAS	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
01	Realizado plan de actividades para elevar el nivel político ideológico hasta lograr procesar e incorporar a nuevos compañeros a las filas del PCC	Director	Director , Militantes PCC	Diciembre 2008

BIBLIOGRAFÍA

1. Báez Pérez Esther. Guía de Evaluación para los proyectos de cambio estratégico de unidades organizacionales del Sistema Nacional de Salud. Tesis de Maestría en Salud Pública; La Habana: ENSAP; 2004
2. Borroto Cruz ER, Aneiros Ribas R. Compilación y resumen. La dirección por objetivos. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, 2003.
3. Carpeta Metodología de APS. 2000
4. CD Biblioteca Virtual. ENSAP. 2004
5. CD Diplomado I de Dirección en Salud. 2004
6. CD Diplomado II de Dirección en Salud. 2006
7. Pacheco Díaz, LC. Estrategia de Desarrollo Asistencial en un sistema local de salud del Municipio Marianao. 2004.
8. Planificación estratégica. MINSAP. Escuela Nacional de Salud Pública. Ciudad de La Habana; 2006
9. Programa Director para la preparación y superación de los cuadros, reservas y canteras en el Sistema Nacional de Salud. Curso Introdutorio. Dirección en Salud I. Disco 2. Escuela Nacional de Salud Pública. Soporte electrónico.
10. Ramirez Márquez A; Castell-Florit Serrate P; Mesa G. El Sistema Nacional de Salud de Cuba, ENSAP,2003