

ESTRATEGIAS DE ESTABILIZACIÓN

Teniendo en cuenta que, la institución presenta una situación notoriamente desencadenada y desunida, es por ello que, hemos denominado el contexto del Hospital como el de “venas rotas”. A continuación, se determinan las estrategias para el proceso de estabilización y reestructuración del HUV:

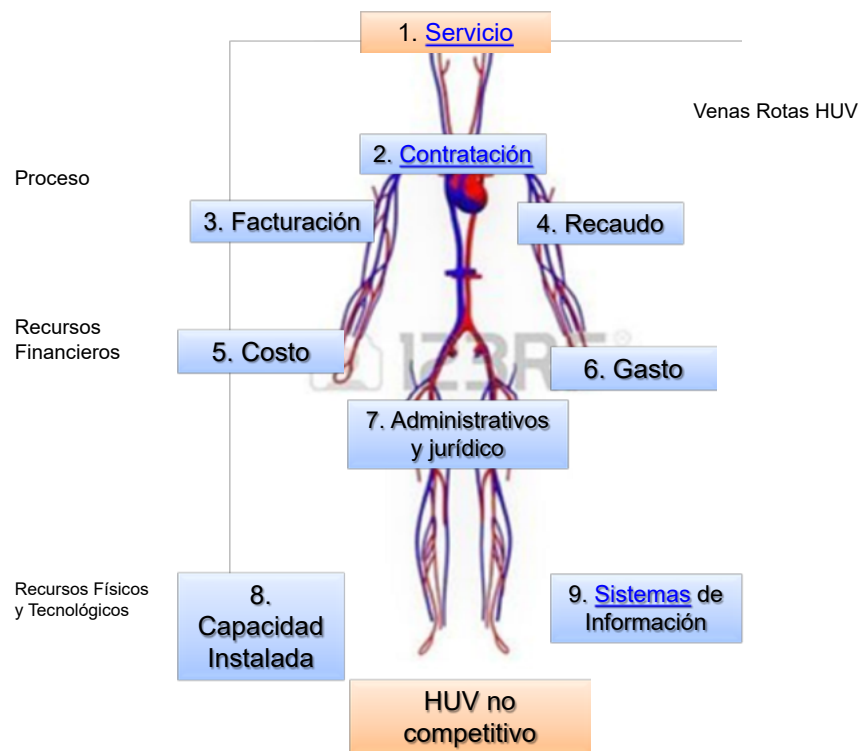


Figura 63. Venas rotas del HUV

Fuente: elaboración propia (2016).

Tabla 128. Estrategias de estabilización HUV.

Modelos de atención	El Hospital trabaja orientado a la atención por patología.	Centros de excelencia que permiten mayor competitividad.	Es una fase avanzada del de redes integradas de servicio siendo el hospital cabeza de red.
	Al no ser centro de excelencia compite con otras IPS de mediana alta complejidad por un mercado finito.	Integración en red que evita el desperdicio de recursos y la competencia innecesaria frente a un mercado finito.	Es más costos, pero tiene un mayor potencial de servicios a ofertar.
	El nuevo modelo propuesto por el gobierno que propende por trabajar en medicina preventiva haría que a futuro disminuyera la carga de enfermedad, con lo que puede afectarse con un menor flujo de pacientes susceptible a atender.	Trabajo orientado a la atención de la enfermedad y a la prevención de la misma, diseñando, frente a esta última opción, centros de excelencia que generarán perdurabilidad a futuro.	Tiene una mayor posibilidad de generar recursos, por lo que los costos y los gastos son controlables y se genera rentabilidad organizacional.
		Este modelo de atención permite la especialidad y subespecialidad generando mayores incentivos para la investigación y docencia, siendo el escenario ideal para centros de excelencia donde la confianza se convierte en un asunto central.	Ofrece un mayor potencial de servicios, generando una mayor cobertura y una diferenciación en el mercado.
			Se fortalece la investigación y sus alianzas docencia-servicios, requiriendo de estrategias para provocar formación de capacidades en el sistema.
Centros de excelencia	De lograr diseñarse estos serían limitados, tendrían menos vitalidad por estar muy dispersos lo que no contribuye a la concentración de los esfuerzos, carecerían de un enfoque claro y definido, generando presión estratégica.	Permite la creación y operacionalización de centros de excelencia.	Es la evolución del escenario como cabeza de red.
		Permite la diferenciación en el sector y disminuye la competencia innecesaria, al centrar las actividades según nivel de atención y por acuerdos de servicios.	Aquí hay mayor integración entre las redes, y se favorece la integración a estos de múltiples disciplinas, gracias al acompañamiento y apoyo permanente de la Universidad del Valle.
			La Universidad apoya la formación de recurso humano especializado y con competencias distintivas que permitirá contar con centros de excelencia pioneros e innovadores.

Fuente: elaboración propia (2016).

Tabla 129. Estrategias de estabilización HUV, venas rotas y estrategias.

VENAS ROTAS	ESTRATEGIAS
Servicio	<p>Implementar un modelo de gestión basado en procesos donde se establezcan indicadores de gestión orientados a resultados con el correspondiente seguimiento periódico.</p> <p>Apoyo de la Facultad de Administración para el rediseño organizacional y la implementación de la estructura que el HUV requiere, en tal sentido, conformar un equipo orientado al desarrollo de procesos centrados en el paciente y el estudiante.</p> <p>Reestructurar los procesos administrativos y asistenciales.</p> <p>Selección de los trabajadores por meritocracia de acuerdo al perfil del cargo establecido, se ofrecerá vinculación por contrato laboral para fortalecer la pertenencia a la institución. Diseñar esquema de remuneración salarial y no salarial cuando exista un desempeño superior.</p> <p>Generar una nueva cultura organizacional, donde exista conciencia en todos los colaboradores sobre la importancia del desarrollo de capacidades como estrategia para alcanzar los objetivos. Así mismo, entender que cada uno de los miembros de los equipos asistencial-administrativo y operativo son actores vitales de la atención y que se hace parte de un sistema, que debe ser gestionado de forma adecuada para garantizar la sostenibilidad del mismo.</p> <p>Modernizar el modelo de atención al paciente con la intervención de las Facultades de Salud, Artes Integradas y Humanidades, por ejemplo, se estructurarán planes de trabajo que permitan escolarizar a niños con larga estancia. Fortalecer y/o diseñar unidades estratégicas de atención: Unidad de Hematología, Unidad de Trauma, Unidad de Ginecoobstetricia-alto riesgo obstétrico, Unidad de Terapia intensiva adulto, neonatal, pediátrica y obstétrica, Medicina Física y Rehabilitación, Banco de Sangre, Unidad de Salud Mental, Programas Quirúrgicos Especiales para generar rentabilidad social y financiera. Apoyo de la Facultad de Salud de Univalle. Se generará atención clínica con alta calidad técnico científica siendo competitivos, atractivos y complementarios para los niveles de mediana y alta complejidad.</p> <p>Optimizar la oportunidad de la Política de Atención Integral en Salud (PAIS) fortaleciendo a la Escuela de Medicina Familiar, puede ser exportador de este modelo de atención al país, a la vez que se implementa este en las diferentes IPS de nivel básico.</p> <p>Seguimiento continuo al cumplimiento del CODA, HUV-UV.</p> <p>Optimizar la estructura UV-HUV orientada a la investigación aplicada en todas las facultades de la Universidad, y, además, acceder a recursos provenientes de entidades nacionales e internacionales que reconocen el prestigio de las dos instituciones.</p> <p>Identificar posibles alianzas que favorezcan al HUV y a la práctica formativa de UV: público-público o público-privado-público.</p>
Contratación	<p>Garantizar un adecuado manejo de modelos de contratación y control de los mismos. Apoyar los procesos de mercadeo y financieros que permitan optimizar todos los recursos existentes.</p> <p>Renegociar contratos con aseguradores, sirviendo como garante el Ente Territorial e implementar seguimientos para establecer una relación contractual justa donde exista una relación de ganar-ganar.</p>
Facturación y Recaudo	<p>Diseñar e implementar modelos efectivos de facturación.</p> <p>Modernizar procesos de radicación y gestión efectiva de cartera para lograr el flujo de recursos a la institución.</p> <p>Compromiso del Estado con el adecuado flujo de recursos-pago por atención a población pobre no asegurada, vigilancia y control a aseguradoras para pagos oportunos por atención.</p>
Costo y Gasto	<p>Definir reglas de juego claras para todos los actores, basando estas en indicadores de gestión, seguimiento a resultados y responsabilidad residual a todo nivel tanto para equipos asistenciales como administrativos. Se entiende la responsabilidad residual como la construcción en conjunto de planes de mejora cuando sea lugar, pero también la retribución de algún tipo frente al trabajo bien hecho.</p> <p>Revisar situación de incapacidades y personas candidatas a ser pensionadas.</p> <p>Revisar y concertar ajustes a la convención colectiva y régimen sindical.</p> <p>Optimización del plan de compras.</p>
Administrativos y Jurídicos	<p>Apoyar la construcción de modelos de atención centrados en la seguridad y satisfacción del paciente, diseño de nuevas y mejores formas de hacer lo mismo serán el trabajo del día a día de un equipo orientado a trabajar en pro del crecimiento y fortalecimiento del Hospital.</p> <p>Diseñar e implementar un modelo integral de auditoría.</p> <p>Seguimiento y respuesta oportuna a los asuntos jurídicos y legales que deba afrontar el HUV.</p> <p>Establecer una mecanismo que permita garantizar la corresponsabilidad en procesos legales asociados a la responsabilidad médica.</p>
Capacidad Instalada	<p>Diseñar un plan de renovación tecnológica y de mantenimiento de equipos biomédicos.</p> <p>Apoyo de las Facultades de Ingeniería y de Arquitectura para el diseño de los ajustes de infraestructura, buscando alternativas amigables con el planeta y costo-efectivas que permitan continuar prestando la atención del servicio cumpliendo requisitos de habilitación e incluso de acreditación.</p>

Fuente: elaboración propia (2016).

Roles de los actores involucrados frente al proceso de estabilización

Tabla 130. Roles de los diferentes actores

Rol del Hospital Universitario del Valle	Rol del Hospital Universitario del Valle
Reestructurar todos los procesos administrativos y asistenciales. Realizar, en conjunto con la academia, estudios de cargas de trabajo y necesidades de la organización, que serán la base para el diseño de procesos y modelos organizacionales.	Definir cargas académicas y asistenciales de forma clara; asimismo, definir roles, perfiles y procesos, metas e indicadores y mecanismos de seguimiento a todo nivel.
Revisar situación incapacidades y personas candidatas a ser pensionadas	Seguimiento continuo al cumplimiento de CODA, HUV-UV.
Revisar y concertar ajustes de la convención colectiva y régimen sindical.	Implementar proceso de mercadeo institucional que se encargará de hacer inteligencia de mercado, diseñar en conjunto con las áreas asistencial y administrativa productos y servicios orientados a cubrir las necesidades de clientes. Lo anterior en el marco de un hospital que pueda transformarse con agilidad frente a las necesidades y cambios en el entorno.
Definir reglas de juego claras para todos los actores, basando estas en indicadores de gestión, seguimiento a resultados y responsabilidad residual a todo nivel tanto para equipos asistenciales como administrativos. Se entiende la responsabilidad residual como la construcción en conjunto de planes de mejora cuando sea lugar, pero también la retribución de algún tipo frente al trabajo bien hecho.	Construir unidades de atención basadas en estructuras de costos claros, que permitan diseñar modelos y procesos que garanticen seguridad y calidad académica así como la rentabilidad organizacional.
Orientar la gestión del Hospital a la gestión por resultados. Selección de los trabajadores por meritocracia a todo nivel. Vinculación por contrato laboral, con lo que se logra sentido de pertenencia y arraigo.	Identificar posibles alianzas que favorezcan al HUV, y a la práctica formativa de la Universidad del Valle: público-público-privado-público.
Definir claramente los perfiles para cada cargo, el rol a desempeñar, las interrelaciones con las demás áreas de la institución y las competencias conductuales y técnico-científicas que cada uno de los trabajadores de la institución deben tener.	Diseñar e implementar modelos efectivos de facturación.
Metas para cargo definidas y los indicadores de gestión orientados a tal fin. Seguimiento a resultados periódicamente. Definición de planes de trabajo cuando existan oportunidades de mejora. Diseñar esquema de remuneraciones salariales y no salariales cuando existe un desempeño superior.	Modernizar procesos de radicación y gestión efectiva de cartera.
Encargar un equipo orientado al desarrollo de modelos gerenciales orientados a la optimización de procesos.	Diseñar e implementar un modelo integral de auditoría.
Garantizar un adecuado manejo de modelos de contratación y control de los mismos. Apoyar los procesos de mercadeo y financieros que permitan optimizar todos los recursos existentes.	Optimización de plan de compras-comité de compras.
Renegociar contratos con aseguradores sirviendo como garante el ente territorial. Implementar seguimientos.	Mejorar sistemas de información.
Cultura organizacional: generar conciencia en todos los colaboradores del Hospital de la importancia del desarrollo de capacidades como estrategia para alcanzar los objetivos alcanzados. Así mismo, entender que cada uno de los miembros de los equipos asistencial, administrativo y operativo son actores vitales de la atención y que se hace parte de un sistema, que debe ser gestionado de forma adecuada para garantizar la sostenibilidad del mismo.	Modernizar modelo de atención del paciente.
	Estandarización de manuales, guías, proceso y procedimientos clínicos y administrativos.
	Fortalecer historia clínica sistematizada.
	Garantizar suministros para la atención de los pacientes de forma oportuna y suficiente.
	Diseñar un plan de renovación tecnológica-mantenimiento de equipos biomédicos.
	Modelo de gestión basado en procesos.
	Fortalecer-diseñar unidades estratégicas de atención: Unidad de hematología-oncología. Unidad de trauma, unidad de ginecología-obstetricia -alto riesgo obstétrico. Unidad de terapia intensiva adulto, neonatal, pediátrica y obstétrica. Medicina física y rehabilitación, banco de sangre, unidad de salud mental, programas quirúrgicos especiales.

Continúa

Continúa

Rol de la Universidad del Valle

Apoyo de la Facultad de Administración para el rediseño organizacional y la implementación de la estructura que el Hospital necesita. Trabajar en el diseño e implementación de la estructura y política de costos, en el rediseño de los procesos de facturación y gestión de cartera.

Diseño y fortalecimiento de unidades estratégicas de atención con el apoyo de la Facultad de Salud y el concurso de toda la universidad. Constituir las como unidades de negocio centradas en el paciente y el estudiante, generando rentabilidad social y financiera.

Diseñar e implementar con el apoyo de la Facultad de Salud modelos de auditoría que abarquen aspectos importantes como la calidad de atención, la prevención, la intervención en tiempo real de acción conyunturales y el apoyo al área administrativa, siendo su meta erradicar las glosas prevenibles en la organización.

Apoyo de la Facultad de Ingeniería y la Facultad de Arquitectura para el diseño de los ajustes de la infraestructura, buscando alternativas amigables con el planeta y costo-efectivas que permitan continuar prestando la atención del servicio, con el cumplimiento de los requisitos de la habilitación e incluso de acreditación.

Trabajo en equipo entre Artes Integradas, Psicología, Música con la demás escuelas para lograr altos niveles de satisfacción y confort para los pacientes.

Estructurar desde la Facultad de Humanidades, Literatura, Matemáticas Física, entre otras, planes de trabajo que permitan escolarizar a niños con largar estancia en el Hospital.

Continúa

Rol de la Universidad del Valle

Optimizar la oportunidad de la política de atención integral de Salud (PAIS) fortaleciendo la Escuela de Medicina Familiar. Puede ser exportador de este modelo de atención en el país, a la vez que implementa este en las diferentes IPS de nivel básico.

Formar el recurso humano que se necesita para administrar el Hospital en el hoy y en el mañana. Preparar gerentes, directores, jefes y coordinadores (entre otros cargos) con las competencias suficientes para mantener al Hospital en la vanguardia con procesos eficientes.

Apoyar la construcción de modelos de atención centrados en la seguridad y satisfacción del paciente, diseño de nuevas y mejores formas de hacer lo mismos serán el trabajo del día a día de un equipo orientado a trabajar en pro del crecimiento y el fortalecimiento del Hospital.

Optimizar la estructura Universidad-Hospital orientada a la investigación aplicada en todas las escuelas, programas y facultades de la universidad.

Rol del Estado nación

Compromiso con el adecuado flujo de recursos-pago por atención a población pobre no asegurada, vigilancia y control a aseguradoras para pagos oportunos por atención.

Rol de los aseguradores

Contratación con el Hospital Universitario del Valle, garantizando relación contractual justa donde exista una relación de ganar-ganar.

Garantizar el flujo adecuado de recursos a la institución.

Fuente: elaboración propia.