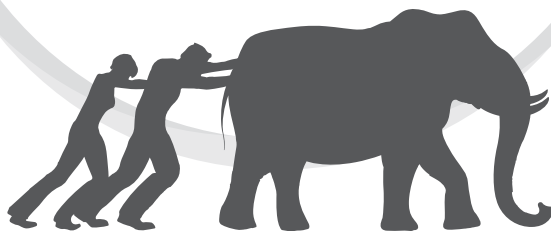


MARTA SUSANA **BERTIN**
FABIÁN **GIMENEZ**
YAMIL **PARTIDA**

GESTIÓN HOSPITALARIA

UNA EXPERIENCIA
DESDE LA DIRECCIÓN

HOSPITAL INTERZONAL GENERAL
DR. JOSÉ PENNA DE BAHÍA BLANCA
(2016-2020)



Colección
ESTUDIOS SOCIALES
Y HUMANIDADES

Bertín, Marta Susana

Gestión hospitalaria: una experiencia desde la dirección: Hospital Penna de Bahía Blanca: 2016-2020 / Marta Susana Bertín ; Fabián Gimenez; Yamil Partida; prólogo de Zulma Ortiz. -1ª ed. - Bahía Blanca: Editorial de la Universidad Nacional del Sur. Ediuns, 2021.

224 p.; 22 x 17 cm.

ISBN 978-987-655-274-5

1. Gestión Pública. 2. Hospitales Públicos. I. Gimenez, Fabián. II. Partida, Yamil. III. Ortiz, Zulma, prolog. IV. Título.

CDD 362.11068



Editorial de la Universidad Nacional del Sur

Santiago del Estero 639 – B8000HZK – Bahía Blanca – Argentina

Tel.: 54-0291-4595173 / Fax: 54-0291-4562499

www.ediuns.com.ar | ediuns@uns.edu.ar



**Libro
Universitario
Argentino**

CiN REUN

Red de Editoriales
de Universidades Nacionales
de la Argentina

Diagramación interior y tapa: Fabián Luzi.

Corrección: Franco Magi.

No se permite la reproducción parcial o total, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las Leyes 11723 y 25446. Queda hecho el depósito que establece la Ley 11723.

Bahía Blanca, Argentina, septiembre de 2021.

© 2021 Ediuns.

PRÓLOGO

Escribir este prólogo me conmueve porque me transporta a una etapa de mi vida profesional que fue intensa, difícil, y que por momentos también fue ingrata y frustrante. Sin embargo, al leer el libro me reencontré con el «para qué», es decir con aquello que da sentido a lo que hacemos por vocación de servicio. El libro me devolvió ese sentir que se resume en un valió y vale la pena dedicarse a la gestión de políticas, de programas o de servicios, principalmente cuando hay equipo y gente tan comprometida como los autores de este libro. Leerlo me dejó enseñanzas, y me dio la posibilidad de reflexionar sobre la importancia de la palabra escrita. Cuando hay tantas cosas para compartir, y sobre todo cuando se trata de testimonios que dan cuenta de una experiencia vivida, que a su vez se sostiene con datos empíricos, el uso de la escritura adquiere una importancia vital porque garantiza la permanencia de esos contenidos por mucho tiempo. Este libro nos da la oportunidad de revisar decisiones que se tomaron en un contexto determinado, decisiones que la historia juzgará, pero que quedan hoy escritas gracias al esfuerzo de los autores.

Voy a darles tres buenas razones para leer el libro: agrega valor, es una obra original y la lectura genera un círculo virtuoso en el que, con la lectura, retribuimos el enorme esfuerzo que hicieron los autores para sistematizar tanta información y conocimiento, ese saber queda en alguna parte de nosotros y aumenta la probabilidad de reproducir las mejores decisiones y evitar las que no lo fueron.

Agregar valor puede ser definido como la acción de mejorar la situación de una persona a través de compartir algo que uno posee; también se refiere al hecho de compartir cualquier recurso y herramienta útiles para mejorar una situación específica. Pues bien, la lectura de este libro agrega valor al lograr que uno entienda mejor la situación de los hospitales de la provincia de Buenos Aires, en un contexto determinado, y en consecuencia esté mejor informado ya sea para tomar decisiones o para emitir un juicio. Cuando se pretende agregar valor se necesita que los recursos o herramientas que se comparten sean rele-

vantes y esa condición se cumple en este libro. También considero que agrega valor por el énfasis en la descripción de los procesos, que se complementan con una narrativa que tiene la fuerza de haber sido escrita en primera persona.

Este libro es una obra original. Tres personas, compañeros en su lugar de trabajo, que compartían valores y las mismas incertidumbres, tomaron al mismo tiempo una decisión que cambiaría sus vidas: aceptaron el enorme desafío de dirigir un hospital. Lo original es que cuando terminó la gestión, duplicaron la apuesta y tomaron un nuevo desafío, que fue compartir lo vivido y escribir un libro. Si esto no les resulta original, asumo mi error al pensar que sí lo es; y agrego que no dejo de admirar el liderazgo, la vocación y la generosidad de estos tres profesionales a quienes volvería a elegir para constituir un equipo destinado a trabajar para mejorar el sistema de salud. Esto último es un elemento clave para dar virtuosidad a los ciclos. Como se aprecia en este caso, a pesar de lo dolorosa, ingrata y difícil que a veces resulta la gestión, cuando se gestiona con principios y valores que transmiten confianza, integridad y ética, los buenos resultados quedan inscritos en la historia y listos para servir a las personas en los lugares menos pensados.

Por último, quisiera agradecer no solo este espacio en el libro, sino y principalmente el afecto que siempre me transmitieron y el apoyo que me dieron mientras gestionamos juntos. Se hizo bien, se hizo mal... Se hizo, y aquí está reflejado. Marta, Yamil y Fabián crearon esta obra, que derivó en un libro. Es la obra la que se debería juzgar, porque el libro es una cuestión diferente y posterior a la creación de la obra.

Ojalá volvamos a encontrarnos en la gestión, porque en la vida seguimos juntos.

Zulma Ortiz

ÍNDICE

» CAPÍTULO 1 CALUROSO 6 DE ENERO (... QUE COMENZÓ EL 5 DE ENERO)	<i>Página 9</i>
» CAPÍTULO 2 PUNTO DE PARTIDA Y DIAGNÓSTICO (¿POR DÓNDE COMENZAR?)	<i>Página 17</i>
» CAPÍTULO 3 LA SITUACIÓN FINANCIERO-ECONÓMICA Y LA BUROCRACIA. (CÓMO EMPUJAR EL ELEFANTE CADA MAÑANA)	<i>Página 33</i>
» CAPÍTULO 4 INFRAESTRUCTURA (¿ES CIERTO QUE EL HOSPITAL ES UNA CIUDAD?)	<i>Página 57</i>
» CAPÍTULO 5 INSUMOS Y TECNOLOGÍA O... (¿CUÁL ES EL ENCHUFE QUE FUNCIONA?)	<i>Página 81</i>
» CAPÍTULO 6 RECURSOS HUMANOS (EL MÁS HUMANO DE LOS RECURSOS)	<i>Página 91</i>
» CAPÍTULO 7 EL SENTIDO DE LA PERTENENCIA (O «PERTENECER TIENE SUS PRIVILEGIOS»)	<i>Página 105</i>

» CAPÍTULO 8	<i>Página 121</i>
LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS (O «VENCENDO A GASALLA»)	
» CAPÍTULO 9	<i>Página 131</i>
EL AUMENTO DE LA INSERCIÓN ACADÉMICA. (EL PENNA COMO POLO CIENTÍFICO-MÉDICO-SANITARIO)	
» CAPITULO 10	<i>Página 145</i>
HOSPITAL PENNA, HOSPITAL SUSTENTABLE	
» CAPÍTULO 11	<i>Página 169</i>
TRANSPARENCIA, TRANSPARENCIA Y MÁS TRANSPARENCIA	
» CAPÍTULO 12	<i>Página 179</i>
REALIDADES, SUEÑOS Y ESPERANZAS	
ANEXO	<i>Página 187</i>
SOBRE LOS AUTORES	<i>Página 225</i>

CAPÍTULO 1

CALUROSO 6 DE ENERO (... QUE COMENZÓ EL 5 DE ENERO)

MARTA

Nos habían preguntado si queríamos estar en la Dirección del hospital a cada uno y por separado; habíamos dicho «sí». Eran muchas las personas propuestas para la tarea, muchas las opciones. No hicimos comentarios más que con la familia, fue un honor que pensarán en nosotros para semejante proyecto. El 5 de enero a las 2 de la tarde llamaron del Ministerio ¡para una propuesta de Dirección Ejecutiva! Mi respuesta fue que sí, siempre y cuando pudiera elegir el equipo de trabajo.

—¿Tiene los nombres de sus asociados? —preguntó mi interlocutor—.

Yo no había conversado con nadie, pero tenía en mente a Yamil, mi compañera de trabajo durante 28 años. Sabía de sus cualidades profesionales, pero más aún de sus valores morales, su conocimiento de la gente, y del día a día del hospital. También pensé en Fabián, en su entereza, sus luchas por los derechos del equipo de salud y sus cualidades para presentarnos ante la sociedad. Habíamos trabajado juntos en un proyecto de investigación reconocido a nivel mundial y en ese entonces había podido valorar su capacidad intelectual y perseverancia. ¡Ese era el equipo que quería!

Me dijeron que en media hora llamarían para aprobar el equipo completo. A esperar... tantos pensamientos, tantas emociones, ¿sería cierto? Y sí, vamos con el equipo completo —me dijeron—.

—Perfecto, ¿cuándo tenemos que hacernos cargo?

—Mañana a las siete y media de la mañana va el intendente con el secretario de Salud a ponerlos en funciones.

A pesar de la sorpresa y el escaso tiempo para reaccionar, ¡sobreviví a la noticia! Por primera vez, llamé a mis compañeros y les pedí que formemos el

equipo. Cuánta sorpresa, cuántas dudas, no fue fácil convencer a Yamil. Fabián enseguida dijo sí, «pero... ¿mañana?». La reunión duró 15 minutos y ¡a las seis de la tarde ya teníamos equipo!

¡La noticia en la radio y la vorágine!

El traspaso con la gestión anterior duró unas tres semanas, en la que nos contaron los problemas y dificultades que existían en las distintas áreas. La primera buena noticia la recibimos en la misma semana en que asumimos: fue la adjudicación de la obra de reparación integral de los sanitarios de internación. La nueva gestión ministerial había decidido autorizar el proyecto presentado en la gestión anterior, lo que significaba que ya no habría más habitaciones clausuradas por mal funcionamiento de los baños, no más baldes, tarros o trapos en los pasillos como consecuencia de las pérdidas de agua. Resultaba imperioso hacerlo, pero era como arreglar el motor del auto... ¡con el auto marchando!

Primera llamada al Ministerio: «Hay que arreglar urgente la sala del tomógrafo, somos el único prestador público de la ciudad». «Sí —contestó la ministra Zulma Ortiz—, voy en una semana y llevo el cheque para la obra». Y vino ese 22 de enero, no podíamos creer ese espaldarazo para el comienzo. Tuvimos una larga conversación: qué queríamos, qué necesitábamos, etcétera.

> *Primero el diagnóstico*

¿Cómo hacer un diagnóstico de situación? Enseguida supimos que necesitábamos ayuda externa y calificada. No podíamos estudiar cada problema al mismo tiempo que solucionábamos los temas del día a día. Pasaban las semanas y no aparecían opciones, hasta que me reencontré con la contadora Marisa Domecq, con quien habíamos compartido tiempo como pupilas cuando estudiábamos en el colegio secundario. Pampeana como yo, cursó la primaria en una escuela rural, hizo su carrera en la Universidad Nacional del Sur, completó su formación en el prestigioso MIT, y mucho más. Ya retirada, quería hacer una contribución al Estado para devolver lo que este había invertido en su educación y que le había permitido recorrer el mundo trabajando y estudiando. Muy contenta por mi designación, me ofreció la ayuda que pudiera darme, y entonces empezó a tomar forma la auditoría externa: enorme trabajo que

realizó durante un año, *ad honorem*, con dos profesionales que trabajaban en el hospital. La ministra revisó su currículum e inmediatamente firmó una nota pidiendo la auditoría.

FABIÁN

Aquel 6 de enero de 2016 se presentaba algo más complicado que lo habitual. Al constante calor que se sufre habitualmente en Bahía Blanca, que ese día había llegado a los 34 grados, se sumaba que la empresa de Aguas Corrientes (ABSA) había cortado el suministro a gran parte de la ciudad, incluyendo el Hospital Penna.

Llegamos a las 7:15 horas a las puertas de la Dirección, por primera vez. Ese pasillo que comunicaba la entrada principal (por calle Laínez) con la Dirección, y que tantas veces habíamos caminado, hoy parecía más largo, pero a su vez más esperanzador. ¿Será que la mente vuela más rápido y que los pensamientos se adelantan a lo que va a venir? Entramos, saludamos y nos dirigimos rápidamente al salón del Comité Asesor Técnico Administrativo (CATA) donde, en su larga y ovoidea mesa de madera con cristal, se realizaría la conferencia de prensa para nuestra presentación.

Parecía que hacía más calor y realmente lo hacía. De la canilla del baño no salía ni una gota de agua. El intendente de la ciudad tuvo la deferencia y la responsabilidad de presentarnos ante la sociedad (cámaras y preguntas de por medio) y, luego de los saludos de rigor, quince minutos después y con los deseos de «buena suerte», nos quedamos los tres solos en la larga mesa. Nos miramos, en silencio. Una sonrisa cómplice apagó los primeros suspiros. Ahora comenzaban los desafíos.

Lo urgente y necesario fue conseguir agua para el hospital. En efecto, su cisterna de 100.000 litros alcanzaría para abastecer solo por 4 horas los 40.000 m² cubiertos, las aproximadamente 270 camas, 96 baños de internación y 50 consultorios externos, más los quirófanos, la cocina y otros sectores. Los bomberos vinieron en nuestra ayuda. Llegaron a tiempo para aprovisionar la cisterna, lo que parecía una metáfora de nuestra Argentina.

Llevábamos casi 30 años en el hospital y, como tantos otros, abrazábamos la salud pública como una forma de brindar a los pacientes —y a la sociedad,

en definitiva— una mejor calidad de vida. A los tres nos parecía mentira que finalmente tuviéramos la posibilidad de gestionar y materializar aquello en lo que creímos. Cuando se cree en el acceso universal y equitativo a la salud, en la ética profesional y en la calidad sanitaria de la atención, el paso siguiente es gestionarlo. No es fácil, pero se trata de una tarea muy satisfactoria cuando los valores están intactos.

Increíblemente, solo habían pasado unas 15 horas desde que la ministra de Salud se había comunicado con Marta para ofrecerle la Dirección Ejecutiva. Ellas se conocían desde que Zulma Ortiz había sido médica residente del Hospital Municipal de Bahía Blanca y luego investigadora de UNICEF, especialmente en Maternidad e Infancia. Marta lo consultó con su familia, y luego dio su asentimiento. Inmediatamente formó equipo conmigo y con la Lic. Yamil Partida. Yo también lo hablé en casa con mi mujer y mis hijos: su apoyo fue invaluable y definitivo para aceptar. Dije «¡sí!», y enseguida me preparé para el desafío que comenzaría el día siguiente a las 7:30 horas.

Nuestros compañeros del hospital, a quienes conocíamos desde hace años, fueron muy amables y se mostraron predispuestos a allanarnos el camino. Una vez que solucionamos lo de los bomberos, nos reunimos ese mismo día con el equipo contable y de Recursos Humanos para ver las condiciones y estadísticas. Contamos también con la colaboración de la Dirección saliente, con quienes realizamos el «traspaso» o la «transición» de una gestión a otra.

Los problemas diarios tomaban otra dimensión. Un mes atrás se había incendiado el tomógrafo que, además, no tenía mantenimiento previsto. Sin este equipo y con un sistema de imágenes funcionando precariamente, se complicaban en gran medida los aspectos de diagnóstico que urgían, especialmente en Emergencias.

La Guardia era un capítulo aparte. No pasaron muchos días hasta que, respetuosamente, recibimos quejas y reclamos por las pérdidas de agua, la falta de sanitarios y la carencia de lugares adecuados para reuniones de personal, por lo pequeña e ineficiente que resultaba la sala de espera y la falta total de seguridad, y una larga lista de etcéteras. Por supuesto, todo esto lo sabíamos, ya que nuestra participación en la Asociación de Profesionales durante tantos años hacía que compartiéramos todas las inquietudes.

Sonó el teléfono. Y el llamado era para avisar que habían tenido que clausurar dos habitaciones de Maternidad porque una pérdida de agua, que además

había penetrado dos pisos hacia abajo, obligando a anular otras seis habitaciones, es decir, 12 camas más. Entonces, hubo que cortar el «anillo de agua» de todo el sector. Nos habíamos preocupado por las 12 antes mencionadas, pero ¿a cuántas camas afectaría ese parate?

—Más o menos, 260 o 270 camas.

—¿260 o 270?

—Sí, más o menos 270.

—Y empleados, ¿cuántos somos?

—Más o menos 1100 o 1200.

—¿Pero 1100 o 1200?

—...

Resultó evidente que este moderno hospital inaugurado en 1984, y que sucedía al Policlínico de 1930, había llegado hacía rato a su límite de infraestructura. Debíamos, como primera tarea, recolectar datos para tener información más precisa —mientras hacíamos la tarea de todos los días—.

YAMIL

Nuestra llegada a la Dirección fue, por lo menos para mí, una gran sorpresa. Si bien había recibido muchas llamadas preguntándome si me interesaba y otras tantas de apoyo —como la de la Región Sanitaria, mediante su director el Dr. Bonino, y del secretario de salud, Dr. Claudio Pastori, ambos compañeros de años de trabajo—, nunca pensé que me elegirían a mí, una licenciada en Enfermería. Se trataba de un acontecimiento sin antecedentes, al menos en Bahía Blanca.

La confirmación me llegó el día anterior a la asunción por la Dra. Marta Bertin, quien fuera designada directora ejecutiva y cuyo pedido a las autoridades había sido poder elegir a su equipo. Y sí, fui una de las elegidas. En pocas horas nos convertimos junto al Dr. Fabián Giménez en los nuevos directores asociados del Penna.

¡Qué honor! ¡Qué orgullo! Les mentiría si no les dijera que, por un momento, fui presa del miedo. Era un gran desafío que me llenaba de interrogantes: ¿estaré a la altura?, ¿qué pensará el resto de los profesionales? Una enfermera en la Dirección... inédito. Pero por otro lado, estaba segura de que

recibiría el apoyo de mis pares, esto era histórico para el colectivo enfermería. Me alentaba a demostrar cuánto podemos hacer los enfermeros y abría una puerta para nuestra profesión.

El 6 de enero de 2016 comenzamos el traspaso junto a la gestión anterior y al intendente de la ciudad. El único familiar presente era el esposo de la Dra. Bertin, el Dr. José Castaldi; en su persona se representaban mis afectos porque a lo largo de 30 años de trabajo conjunto, él supo valorar la enfermería como parte fundamental del equipo de salud, nos acercó a la investigación, a la docencia y nos ayudó a crecer. Un enorme ¡gracias, José! Y gracias, Marta, por confiar en mí y valorar mi capacidad de trabajo y mi compromiso para ser parte de tu equipo.

Ese día no había agua en toda la ciudad y hacía mucho calor. El hospital estaba lleno de periodistas. Los bomberos tuvieron que llenar el tanque de agua del hospital y unos días antes se había incendiado el recinto del tomógrafo. Sin embargo, ante la adversidad, ahí estábamos los tres erguidos frente a todos dispuestos y preparados a enfrentar el reto.

Llegaría el tiempo de ponernos al tanto de infinidad de cuestiones. Al principio parecía imposible abarcar tantas cosas pero, de a poco, lo fuimos logrando gracias a que conformamos un equipo verdaderamente compacto, cada uno con su experiencia tan distinta y tan rica, conducidos con la templanza y el conocimiento de Marta.

El trabajo en equipo fue tan sólido que el liderazgo rotaba de acuerdo al saber y la experiencia de cada uno.

La nuestra fue una dirección de puertas abiertas, jamás dejamos de recibir a ningún trabajador, ni paciente ni familiares y siempre tratamos de buscar soluciones en conjunto. Sin lugar a dudas, esa fue esta una de las cualidades que nos caracterizó como personas y como gestión. Tarea ardua y difícil a veces, pero muy gratificante y enriquecedora.

¡Gracias a todas las personas que creyeron en que enfermería puede!

MARTA

... y de esa manera comenzamos la tarea...

> **Objetivos de nuestra gestión**

Cuáles iban a ser los objetivos de nuestra gestión fue lo primero que discutimos, consensuamos y establecimos:

- Asegurar *accesibilidad* a la atención integral de calidad, igualdad de oportunidades y respeto a los derechos del paciente.
- Atención de *alta complejidad* de los habitantes de la Región Sanitaria 1 (la población total de la Región Sanitaria es de 635,043 habitantes, lo que corresponde al 4,3 % de la población de la provincia de Buenos Aires), *coordinada* con el otro prestador público de la ciudad, el Hospital Municipal Dr. Leónidas Lucero.
- Fortalecer el funcionamiento de la *única maternidad y servicio de neonatología* públicos de la ciudad y servicios de referencia de la Región Sanitaria 1, afianzando y fortaleciendo el programa Maternidad Segura y centrada en la Familia (MSCF).
- Fortalecer la *Red Perinatal* en la ciudad y la región.
- Mejora institucional de *calidad integral* de atención en salud: continuar, fortalecer y difundir el proceso de mejora de calidad de atención a través del Comité de Calidad con participación de todos los integrantes de la organización.
- Promover la *docencia e investigación* (Hospital Escuela – Servicios con atención de alta complejidad líderes a nivel nacional).
- Realizar un diagnóstico de situación del recurso humano para *mejorar el clima laboral*, medición de resultados y capacitación del personal.

Como pueden ver, se trataba objetivos muy amplios y desafiantes, pero manteníamos la idea de que las futuras gestiones los pudieran ir completando.