



Hacia un Modelo de Gestión Pública

Puntos que hacen una línea de investigación

Ing. Manuel Alfonso Mayorga Morato
Investigador principal

RESUMEN

La Universidad Libre, con su programa profesional de Ingeniería Industrial y a través de sus estudiantes que realizan sus trabajos de grado, ha venido atendiendo cada vez más frecuentemente a entidades del Estado que están en búsqueda de optimizar sus procesos dentro de las condiciones de competitividad que establece el nuevo modelo económico. Estas experiencias son el punto de partida para unificar el accionar, sobre el cual se debe abordar esta problemática por medio de un Modelo de Gestión Pública que pueda ser usado genéricamente en cualquier entidad estatal.

ABSTRACT

The "Libre" University, by means of its academic program of Industrial Engineering and through its students who prepare their pre-graduation thesis, has been increasingly giving support to governmental institutions that are seeking to optimize their processes within the competitiveness conditions currently ruling the new economic model. These experiences are the starting point for unifying actions, and should be the framework to focus this issue through a Public Management Model which can be utilized in any governmental institution.

1. INTRODUCCIÓN

El tema de este trabajo de investigación consiste en identificar los condicionantes para la aplicación de principios e instrumentos (Normatización) de Garantía de Calidad de la Atención Médica a Nivel Local dentro del complejo contexto socio-económico-cultural imperante, y producir un Cambio Planificado en la Cultura Institucional que movilizará, motivará y comprometerá a las personas, y optimizará su trabajo logrando eficacia y eficiencia en la labor desempeñada, incrementando la Calidad del Servicio.

El área de referencia real para el estudio de este fenómeno se focalizó en el Hospital de Engativá E.S.E. II Nivel localizado en la ciudad de Bogotá, más exactamente en la Localidad del mismo nombre del Distrito Capital.

2. FASES DEL PROYECTO

| 2.1. FASE PRELIMINAR

En esta fase se recopilaron las experiencias obtenidas, tanto por el investigador principal como por los monitores, en las entidades en las cuales se ha venido trabajando en el mismo sentido. Esto con el fin de localizar patrones comunes de comportamiento, poder hacer la comparación con lo sugerido por el Estado a través del Departamento Administrativo de la Gestión Pública y determinar la metodología de trabajo.

Esta fase está en pleno y continuo desarrollo mediante la recolección de las experiencias obtenidas en instituciones públicas como El Departamento Nacional de Estadística DANE, Dirección General Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, Departamento Administrativo de Aeronáutica Civil AEROCIVIL, Dirección General de la Policía Nacional DIPONAL, Ministerio de Defensa Nacional y Comando del Ejército Nacional. La evidencia objetiva utilizada para la realización de esta fase parte de los documentos entregados por los estudiantes que realizaron, en las diferentes instituciones nombradas, sus trabajos de grado. Esta fase está en permanente

construcción, ya que la Universidad a través del programa de Ingeniería Industrial y del Centro de Investigaciones de la Facultad han establecido nuevos convenios con entidades públicas en las cuales se están estableciendo sistemas de calidad y de mejoramiento continuo tendientes a la racionalización de la gestión pública.

| 2.2. SEGUNDA FASE

A partir del Plan Estratégico del Hospital se determina el Mapa de Procesos, los procedimientos y las actividades de todos y cada uno de los procesos clasificados según su naturaleza en Estratégicos, Claves y de Soporte. A partir de esta realidad se dan las bases para el mejoramiento continuo mediante el diseño de indicadores de gestión y los subsiguientes Planes de Acción de mejoramiento.

Una parte concluyente de esta fase es el empalme con otro proyecto de investigación en marcha, en lo que tiene que ver con la puesta en funcionamiento de una entidad dependiente de la Facultad, que actué como proponente y beneficiaria de los proyectos que sobre la materia se realicen en las entidades públicas.

Esta fase requirió una reformulación en el tiempo, ya que fue necesario anticiparlo para que se convirtiera en la plataforma sobre la cual se harán las adecuaciones del Planteamiento Estratégico. De acuerdo con el Grupo Calidad del Hospital (Que se formó a partir de la necesidad de responsabilizar a un equipo fijo para que orientará todo el proceso) y teniendo como base los requerimientos de ley, a partir del Mapa de Procesos se establecieron todos y cada uno de los procesos y sub procesos realizados en el Hospital. El resultado final está contenido en un documento de dos tomos en los que se presentan de forma sistemática los Procesos y los Procedimientos del Hospital, organizados entre los Estratégicos, los claves y los de Soporte, separados a su vez por las diferentes unidades de atención en las que está dividido el Hospital de Engativá.

La presentación y entrega al equipo de Calidad y a las demás autoridades del Hospital de este trabajo, se realizó en una presentación en las

instalaciones de la Sede Administrativa y contó con la asistencia del investigador principal. En el documento de presentación de esta fase quedó constancia del reconocimiento del Equipo de Calidad en cabeza de su Directora, la doctora María Lucía Grueso, sobre la calidad del mismo.

En la Oficina del Director de Investigaciones de la Facultad de Ingeniería de la Sede Principal se encuentra copia del documento que presenta esta fase.¹

| 2.3. TERCERA FASE

Aplicación del *Balanced Scorecard* como herramienta de evaluación de los procesos del Hospital de Engativá. Esto con el fin de conocer las características del Modelo de Gestión aplicado para identificar los criterios de evaluación de la gestión desarrollada.

Se consolidó un grupo de estudiantes que están realizando el levantamiento de la información de todos los aspectos contemplados en el Cuadro de Mando. Esta labor se cumple en todos los centros y unidades de atención del Hospital a los cuales se llega de acuerdo a una planeación bien establecida y con listas de chequeo para medir los aspectos que previamente se han considerado como puntos críticos de éxito.

Hasta el momento se han tabulado los resultados obtenidos de las listas de chequeo, se han presentado los resultados y el Equipo de Calidad del Hospital replantea los cambios que concertadamente y participativamente se consideren necesarios.

| 2.4. CUARTA FASE

Es el Estudio de Mercados. Ésta estaba prevista como inicial, pero de común acuerdo con el Grupo de Calidad del Hospital, se decidió posponerla para una etapa posterior en razón a la dinámica que adquirió el proceso en construcción. Una vez se ha identificado el problema general, se han

determinado un objetivo general y unos objetivos específicos, se procede a diseñar y estructurar la investigación. Esto significa que a partir de todos estos objetivos, se formulan unas hipótesis que permiten la organización de la información requerida y jerarquizada en factores, características, variables e indicadores. Esta organización se complementa con el señalamiento de las fuentes de la información, los instrumentos de medida o consulta y su posterior valoración de acuerdo a la tabla que se realice para el efecto.

Una vez reunida toda la información se procede a realizar un análisis en conjunto de todo lo obtenido, de manera que con la organización establecida se pueda realizar el informe de presentación de los resultados del estudio de mercados. Este informe debe servir de punto de partida para la elaboración de un Plan de Acción que apunte a mejorar los indicadores deseados y expresados en el estudio.

Se han realizado todas las tareas previas para el diseño de los instrumentos de recolección de la información. En consenso con las autoridades del Hospital se han redefinido las variables, los indicadores y finalmente los instrumentos que se aplicarán a los diferentes actores del estudio de mercado.

Por acuerdo con las Autoridades del Hospital, esta Fase se aplaza como Fase Final para dar paso a la que originariamente se definió como la Tercera Fase, o sea la que tiene que ver con la racionalización de la gestión operativa del Hospital.

3. EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

| 3.1. INVESTIGADOR PRINCIPAL

Este proyecto está siendo dirigido expresamente por un Ingeniero Industrial de la Universidad Libre, quien funge como Investigador Principal y cuyo papel es del coordinar desde el punto de vista profesional y académico todas las relaciones de los monitores con la institución. Así mismo, es el interlocutor válido para que revise y defina los ajustes que de común acuerdo entre

¹ Racionalización de la gestión operativa y administrativa en el Hospital de Engativá, E.S.E. II Nivel, Arenas Rincón, Gilberto et al. Proyecto de Grado. Tomo I y Tomo II. Universidad Libre. 2003.

las autoridades del Hospital se están realizando. Este docente tiene experiencia en este tipo de trabajos.

| 3.2. MONITORES

Estudiantes de Ingeniería Industrial que están cursando como mínimo noveno semestre, y que concretan su trabajo en un proyecto que es validado como opción de grado.

| 3.3. RESULTADOS DIRECTOS

Se espera poder determinar el grado de utilización de los servicios que ofrece el Hospital. Así mismo poder identificar la zona geográfica de influencia y las condiciones de accesibilidad y cubrimiento de los centros de atención.

El estudio debe dar como resultado el conocimiento de la oferta de los servicios que ofrece la competencia y su nivel de atención al usuario, de manera que puedan localizarse áreas de servicios con bajos niveles de atención.

Al final de la investigación, deben existir los elementos básicos que permitan realizar el perfil social, económico, de morbilidad y epidemiológico de los usuarios reales y potenciales del área de influencia.

Conocidos estos aspectos centrales de la razón de ser de la institución, el siguiente resultado es el redireccionamiento de todos los procesos y procedimientos de la institución con el fin de realizar las mejoras de los indicadores de gestión que en el transcurso de la investigación se planteen.

| 3.4. RESULTADOS INDIRECTOS

Formación de nuevos investigadores, entrenamiento en investigación de estudiantes de pregrado, formalización y consolidación de redes de investigación, construcción de cooperación interinstitucional y consolidación del grupo de investigación. Desarrollo del plan de Trabajo para el desarrollo de Programas de Investigación y

Servicios a la Comunidad propuesto por el Centro de Investigaciones de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Libre.

4. DIFUSIÓN Y UTILIZACIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo con el Departamento de Investigación de la Facultad se realizarán informes periódicos sobre los avances del proyecto. El informe final de la fase II, la fase III, la fase IV serán socializados al cuerpo docente y al estudiantado con el fin de darle continuidad a las siguientes fases planteadas.

Los resultados de esta investigación en cada una de sus fases se harán públicos en una presentación inicial al Grupo de Calidad del Hospital de Engativá. Simultáneamente se presentará en un documento escrito y en medio electrónico que estará disponible en la Biblioteca de la Sede Administrativa. También se plasmará en un documento de trabajo de grado de los estudiantes monitores que también se pondrá a disposición en la Biblioteca de la Sede del Bosque Popular de la Universidad Libre.

Como se indicó en la Fase II, esta difusión se realizó ante las autoridades del Hospital y la parte documental reposa en los archivos del Departamento de Investigaciones de la Facultad.

Sobre cada una de las fases se realizarán artículos que serán publicados en la Revista Ingenio Libre de la Facultad de Ingeniería de la Universidad.

5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

| 5.1. POTENCIAL HUMANO:

El Ingeniero Industrial Manuel Alfonso Mayorga Morato, docente de tiempo parcial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Libre se ha venido dedicando un tiempo considerable en el desarrollo y planteamiento de este proyecto y a partir de la

fecha de inicio del proyecto se programará semanalmente el uso de horas de atención, orientación, contactos, reuniones diarias tanto con el personal el Hospital como a los estudiantes encargados de cada una de las fases o sub fases del proyecto.

El desarrollo de la segunda fase estuvo a cargo de un grupo de diez estudiantes, que realizaron el trabajo en el tiempo previsto y cuyo resultado final ya está en el Hospital como en la Biblioteca de la Universidad.

De igual manera, la tercera fase se está desarrollando con un grupo de ocho estudiantes que cursan en la actualidad el noveno semestre de Ingeniería Industrial y, que con igual categoría de monitores, tienen la responsabilidad de llevar a cabo esta fase del proyecto bajo la modalidad de trabajo de grado.

La cuarta Fase se encuentra aplazada de acuerdo a los comentarios hechos anteriormente, y en su momento se seleccionará otro grupo de trabajo el cual se someterá a un proceso de selección por parte del Hospital y la Universidad con el fin de lograr la continuidad y la profundidad de los logros planteados.

6. BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, Augusto. La administración de sueldos y salarios. Edit. Sexta. 1997.

ARENAS RINCÓN, Gilberto. et_al. Racionalización de la gestión operativa y administrativa en el Hospital de Engativá, E.S.E. II Nivel. Proyecto de Grado. Tomo I y Tomo II. Universidad Libre. 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Editorial Atlas. 1993.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. 1991.

HARRINGTON H., James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc-Graw Hill. 1999.

INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (ICFES). Guía para la presentación de exámenes de estado. 2000.

KAPLAN y NORTON. Tablero de Control de mando.. México. Alfayomega. 2002.

MARTÍNEZ BERMÚDEZ, Rigoberto. Manual de procedimientos. Editorial Corporación Colombiana de Organización y Métodos. 1997.

MINISTERIO DE SALUD, DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Guía y lineamientos para la elaboración de Manuales específicos de funciones y requisitos de la direcciones departamentales, distritales y locales de salud y empresas sociales del estado. 1999.

MINISTERIO DE SALUD. Programa de mejoramiento de los servicios de salud. Bogotá. Proyecto Desarrollo Institucional. 2001.