

Proyecto de transformación del Departamento de Estomatología General Integral de la Clínica Estomatológica La Vigía

Isael Armando Pérez Vázquez

Especialista de primer grado en Estomatología General Integral

Correo: isael@finlay.cmw.sld.cu teléfono: 262148

Clínica Estomatológica Docente «La Vigía» Camagüey.

RESUMEN

Se realizó un estudio observacional descriptivo de corte transversal en el Departamento de Estomatología General Integral (EGI) de la Clínica Estomatológica Docente La Vigía, en el período comprendido desde agosto a diciembre del 2011, con vistas a realizar un proyecto de intervención estratégica para elevar los resultados de trabajo de este Departamento, la muestra estuvo constituida por doce trabajadores de ellos cinco fueron estomatólogos, tres tecnólogas, dos técnicos y dos compañeras del Departamento de Registros Médicos y Admisión. Se utilizó la técnica de lluvia de ideas para identificar los problemas que han afectado el cumplimiento exitoso del objeto social de este Departamento, identificándose un total de veinte y dos problemas, se utilizó el método de trillaje, reduciéndose el número de problemas a diez, luego se consideró que era imposible abordarlos al mismo tiempo y con la misma dedicación por ello se estableció un orden de prioridad utilizando la Matriz de Priorización o Método de Ranqueo. Los problemas fueron clasificados en balance de fuerzas externas e internas utilizando la matriz DAFO, dando como resultado que la alternativa de solución a estos fue la de reducir o eliminar las debilidades aprovechando las oportunidades del medio aplicando la estrategia de reorientación, de desbloqueo interno. Se confeccionó un plan de acción para la solución de los problemas que afectaban el cumplimiento exitoso del objeto social del Departamento.

Palabras clave: Proyecto de transformación institucional, matriz dafo,

INTRODUCCIÓN

En nuestro país se han alcanzado importantes logros en el campo de la salud y constituye un reto consolidar avances, vencer amenazas, superar debilidades e innovar estrategias para alcanzar un desarrollo integral que fomente una vida saludable. La excelencia en todos los procesos que integran los servicios de salud es el camino ideal para lograr garantizar niveles elevados de satisfacción de la población con respecto a la atención médica ^(1,2)

Nos corresponde en la actualidad llevar adelante las transformaciones necesarias en el sector, como la única garantía para la perdurabilidad de nuestra medicina, orgullo de todos los cubanos y como potencia mundial, la más humana y solidaria que ha existido. Si organizarse es la clave principal en el aprovechamiento del tiempo, trabajar con prioridades es el requisito principal para lograr organizarse^(3, 4.)

Todo lo que suceda en nuestras instituciones, repercute de forma positiva o negativa en la vida social de las personas, este hecho les otorga a los trabajadores del sector, la responsabilidad de velar porque nuestro pueblo, en cada institución, respire el aire de la Revolución. Los servicios estomatológicos se deben organizar para que garanticen la atención estomatológica que merece la población ^(5, 6)

Antes de la década de los setenta los directivos que hacían planes a largo plazo generalmente daban por sentado que les esperaban tiempos mejores. Sin embargo, los impactos del entorno durante la década de los setenta y los ochenta, como las crisis energéticas, la desregulación de muchas industrias, el acelerado cambio tecnológico y la creciente competencia global minaron el enfoque de la planificación a largo plazo y obligaron a los directivos a desarrollar un enfoque sistemático para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de su organización e identificar oportunidades en las que la organización podría tener una ventaja competitiva. El valor de pensar en términos estratégicos empezó a ser reconocido ⁽⁷⁾

La planificación estratégica asegura el equilibrio entre el sistema y su entorno mediante la elaboración de las líneas de acción para el cambio y los proyectos tienen como objetivo ayudar a los administradores de salud a lograr mayor eficiencia y eficacia de la gestión en salud, a través de: la identificación de problemas prioritarios, la caracterización de los problemas identificados, el análisis de las alternativas de solución, la selección de estrategias de intervención y la evaluación de los resultados de la intervención ⁽⁸⁾

La organización en la administración es tan antigua como la sociedad, y nació del interés común y esfuerzo combinado en alcanzar un objetivo común. El funcionamiento de una organización está definido como el conjunto de procesos que le da vida y

movimiento. Lo integran múltiples elementos que tienen que ver con la manera en que se desarrollan las actividades para poder cumplir con la misión asignada ^(9, 10)

El Departamento de Estomatología General Integral (EGI) de la Clínica Estomatológica Docente de La Vigía brinda la atención estomatológica primaria a la población asignada con un alto nivel científico, pero la existencia de problemas organizativos no han permitido consolidar los resultados de trabajo del mismo, cuestión que nos motivó a la realización de este proyecto con el objetivo de determinar los problemas existentes en este Departamento que impiden el funcionamiento adecuado de dicha estructura organizativa.

MÉTODO

Se realizó un estudio observacional descriptivo de corte transversal en el Departamento de Estomatología General Integral (GEI) de la Clínica Estomatológica Docente La Vigía, en el período comprendido desde agosto a diciembre del 2011. Se analizó el cumplimiento del plan de servicio y las coberturas de atención a los grupos priorizados que se recogen en los informes estadísticos (estrategias estomatológicas) evaluando así los resultados de trabajo, realizándose además un análisis detallado del resultado de trabajo de cada estomatólogo, para conocer la productividad individual de cada uno de ellos en dicho período.

El estudio se realizó con doce trabajadores de ellos cinco fueron estomatólogos, tres tecnólogas, dos técnicos y dos compañeras del Departamento de Registros Médicos y Admisión. Se utilizó la técnica de lluvia de ideas, para identificar los problemas que afectaron el cumplimiento exitoso del objeto social del Departamento de Estomatología General integral, identificándose un total de veinte y dos problemas que afectaron el correcto funcionamiento del mismo.

Como segundo paso se realizó un nuevo análisis para la reducción del número de problemas seleccionados ya que estos pasaron de veinte. Se utilizó el método de trillaje, y se redujo el número de problema a diez. Luego se consideró que era imposible abordarlos al mismo tiempo y con la misma dedicación, por ello se estableció un orden de prioridad utilizando la Matriz de Priorización o Método de Ranqueo. Los problemas fueron clasificados en balance de fuerzas externas e internas utilizando la matriz DAFO, dando como resultado que la alternativa de solución a estos fue la de reducir o eliminar las debilidades aprovechando las oportunidades del medio aplicando la estrategia de reorientación, de desbloqueo interno. Se confeccionó un plan de acción para la solución de los problemas que afectaban el cumplimiento exitoso del objeto social del Departamento.

Criterios de inclusión

- Trabajadores del Departamento de EGI con dominio en el funcionamiento del mismo
- Trabajadores del Departamento de Registros Médicos y Admisión con dominio en el funcionamiento del Departamento de EGI.

RESULTADOS

Cuadro No.1. Resultados del cálculo de los promedios para cada problema.

No	PROBLEMAS	A	B	C	D	E	TOTAL
1	La plaza de Jefe de Servicio del departamento de EGI está vacante.	2	2	2	2	2	10
2	Morosidad para iniciar las consultas en el horario establecido por falta de organización de los recursos humanos y materiales.	2	2	2	2	2	10
3	Baja cobertura de atención a los grupos priorizados (Retrasados Mentales, Discapacitados, Combatientes, Población Geriátrica)	2	1	1	1	2	7
4	Los estomatólogos no cumplen con el tratamiento programado en las agendas de los turnos citados	1	2	2	2	2	9
5	Dificultades en la planificación de los planes de trabajo individuales de los estomatólogos, tecnólogos y técnicos los que en ocasiones no cumplen con las 44 horas establecidas lo que conspira contra el uso óptimo y racional del recurso humano	2	2	2	2	2	10
6	Escasos conocimientos de la Jefa del Departamento de Atención Estomatológica en el manejo y control de los recursos humanos y materiales	1	2	2	2	2	9
7	No se les entrega a los estomatólogos al iniciar la consulta la lista de los pacientes programados en las consultas	2	2	1	2	2	9
8	Desactualización ⁹⁵ de la dispensarización de los grupos priorizados	1	1	2	2	2	8
9	Bajo número de investigaciones relacionadas con el estado de salud de la población	1	1	1	2	2	7
10	Insuficiente dominio del personal de Registros Médicos y Admisión en el manejo de las agendas de turnos citados	2	2	2	2	2	10

Los problemas fueron clasificados en balance de fuerzas externas e internas, Análisis DAFO4 (Cuadro No. 2)

Cuadro No. 2. Planteamientos a partir de los cuales se conformó la matriz DAFO.

Fuerzas internas	Fuerzas externas
<u>FORTALEZAS</u> 1. Existe la voluntad política para perfeccionar el trabajo. 2. Profesionales altamente calificados. 3. Está confeccionado el Reglamento Funcional Interno de la Clínica. 4. Existe el convenio colectivo de los trabajadores. 5. Existe el reglamento disciplinario. 6. La docencia que se imparte cumple con los requisitos establecidos. 7. Existe un consejo de dirección que funciona. 8. Existe una caracterización de los trabajadores. 9. Se realiza de forma individual el control de los resultados de trabajo de los estomatólogos. 10. Se realizan las reuniones departamentales.	<u>OPORTUNIDADES</u> 1. Existe el Programa Nacional de Estomatología Integral a la población que rige el funcionamiento de los Servicios Estomatológicos. 2. Están establecidas las guías prácticas. 3. Existe una computación con conexión. 4. Se realiza de forma sistemática supervisiones metodológicas por parte del Municipio, Provincia y del Ministerio. 5. Se imparten cursos de superación profesional (cursos básicos, diplomados, maestrías y especialidades para estomatólogos y especialistas).
<u>DEBILIDADES</u> 1. El Departamento de Estomatología General Integral no cuenta con un Jefe de Departamento. 2. Desmotivación de los trabajadores de la Clínica por el marcado deterioro del equipamiento así como por el estado constructivo del mismo. 3. No se realizan análisis individuales con los estomatólogos para evaluar sus resultados de trabajo. 4. Superficialidad en la evaluación del desempeño de los trabajadores del Departamento. 5. Mala planificación del plan de trabajo individual de los trabajadores del Departamento. 6. Poco conocimiento del personal del Departamento de Registros Médicos y Admisión sobre el manejo de las agendas de turnos citados. 7. Escasos conocimientos de la Jefa del Departamento de Atención Estomatológica (J.TAE) sobre el control de recursos materiales y humanos	<u>AMENAZAS</u> 1. Dificultades de transporte del complejo y efectos médicos para trasladar los pedidos de materiales y medicamentos a la Clínica en el momento oportuno. 2. Insuficiencia de recursos materiales en los almacenes (conos de gutapercha, yesos blanco, fresas) 3. Ausencia en Electromedicina Provincial de piezas de repuestos para la reparación de los compresores (correas) 4. Masividad en la formación de los tecnólogos. 5. No existen diseñados programas de superación para la superación profesional del personal del Departamento de Registros Médicos y Admisión. 6. Escasa asignación a la Clínica de materiales de oficinas. 7. Marcado deterioro constructivo de la Clínica.

Cuadro No. 3. Valores de los diferentes cuadrantes.

1^{er} cuadrante F+O $10 + 5 = 15$ aprovecha las fuerzas positivas del sistema y las oportunidades en base a las fortalezas <u>Estrategias ofensivas, de desarrollo</u>	2^{do} cuadrante D+O $7 + 5 = 12$ Utiliza las fuerzas positivas del sistema para atenuar amenazas, apoyándose en las fortalezas <u>Estrategias defensivas, de protección</u>
3^{er} cuadrante F+A $10 + 7 = 17$ Reducir o eliminar las debilidades aprovechando las oportunidades del medio <u>Estrategias de reorientación, de desbloqueo interno</u>	4^{to} cuadrante D+A $7 + 7 = 14$ Neutraliza las fuerzas negativas tanto del sistema como del medio Resistir al máximo las amenazas y atenuar rápidamente las debilidades <u>Estrategias de supervivencias</u>

DISCUSIÓN

En el Cuadro No.1 se evidencia que mediante la utilización del método de ranqueo o matriz de priorización, teniendo en cuenta la tendencia (A), frecuencia (B), gravedad (C), disponibilidad de recursos (D) y la vulnerabilidad de los diez problemas identificados, el orden de jerarquización o de prioridad en la solución de los mismos, es obvio que no se le podría dedicar en un momento determinado el mismo tiempo, ni los recursos humanos y materiales en la solución de todos ellos. Finalmente se propuso en un primer momento trabajar en la solución de los primeros cuatro problemas priorizados, en segundo momento trabajar para la solución de tres, en un tercer momento para resolver un problema y en un cuarto momento dedicarlo a la solución de los dos restantes problemas.

La aplicación de la Matriz DAFO resulta de gran utilidad para analizar las fuerzas actuantes dentro y fuera del departamento de Estomatología General Integral y que las mismas tienen influencia en el cumplimiento del objeto social de este Departamento. En el Cuadro No. 2 se analizaron dentro de las fuerzas internas diez fortalezas y siete debilidades y dentro de las fuerzas externas cinco oportunidades y siete debilidades, se realizó una valoración objetiva de todos aquellos aspectos que a corto, mediano o largo plazo se deben solucionar por las acciones de los trabajadores y administrativos.

El análisis del campo de fuerza como se muestra en el Cuadro No.3 nos permitió sistematizar la búsqueda de alternativas de solución a los problemas identificados, mediante la sumatoria de las fortalezas con las oportunidades, las debilidades con las

oportunidades, las fortalezas con las amenazas y las debilidades con las amenazas, determinando que el mayor resultado fue el de la sumatoria de las fortalezas y las amenazas lo que nos indicó que se deben reducir o eliminar las debilidades y aprovechar las oportunidades existentes dentro del Departamento de Estomatología General Integral, utilizando la estrategia de reorientación, de desbloqueo interno, para lograr el cumplimiento del objetivo trazado en este proyecto, por lo que se decidió darle el siguiente orden de prioridad.

PRIORIDAD DE LOS PROBLEMAS:

1. La plaza de Jefe de Servicio del departamento de EGI está vacante.
2. Morosidad para iniciar las consultas en el horario establecido por falta de organización de los recursos humanos y materiales.
3. Insuficiente dominio del personal de Registros Médicos y Admisión en el manejo de las agendas de turnos citados.
4. Dificultades en la planificación de los planes de trabajo individuales de los estomatólogos, tecnólogos y técnicos los que en ocasiones no cumplen con las 44 horas establecidas lo que conspira contra el uso óptimo y racional del recurso humano.
5. Escasos conocimientos de la Jefa del Departamento de Atención Estomatológica en el manejo y control de los recursos humanos y materiales.
6. Los estomatólogos no cumplen con el tratamiento programado en las agendas de los turnos citados.
7. No se les entrega a los estomatólogos al iniciar la consulta la lista de los pacientes programados en las consultas.
8. Desactualización de la dispensarización de los grupos priorizados.
9. Bajo número de investigaciones relacionadas con el estado de salud de la población.
10. Baja cobertura de atención a los grupos priorizados (Retrasados Mentales, Discapacitados, Combatientes, Población Geriátrica).

CONCLUSIONES

- Con la implementación de la estrategia se pretende elevar los resultados de trabajo del Departamento de Estomatología General Integral.
- El análisis realizado a partir de la técnica de matriz DAFO permite conocer que la organización está situada en el cuadrante F- A lo que implica reducir o eliminar las debilidades aprovechando las oportunidades del medio.

- De los problemas identificados el de mayor prioridad es la plaza vacante del Jefe de Servicio de Estomatología General Integral.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Sosa M, Mojáiber A, Barciela M. Programa Nacional de Atención Estomatológica Integral a la Población. Ciudad de La Habana: ECIMED; 2009.
2. Roque Marrero Y. Excelencia: compromiso y competencia. Rev de Cienc Méd La Habana [Internet].2008 [citado 1 nov 2011]; 14(3):[aprox. 2 p.]. Disponible en:http://www.cpicmha.sld.cu/hab/vol14_3_08/hab01308.html .
3. Carnota Lauzán O. Gerencia sin agobio: Un aporte a la eficiencia personal e institucional. Ciudad de La Habana: ECIMED; 2011.
4. *Cabrera Rodríguez JA*. Capital humano en salud: garantía de la continuidad histórica de la medicina cubana. Rev de Cienc Méd La Habana [Internet].2010, [citado 1 de nov 20011]; 16(2) Disponible en:http://www.cpicmha.sld.cu/hab/Vol16_2_10/hab01210.html
5. Ministerio de Salud Pública. Transformaciones necesarias en el Sistema de Salud Pública. La Habana: ECIMED; 2010.
6. Reglamento General de Servicios Estomatológicos Resolución ministerial No. 200 (mayo 2004).
7. Valdés Ortega J. Sistema automatizado para la utilización de la matriz DAFO: Centro de Documentación del Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros (CECOFIS); 2003.
8. Ramos Domínguez B. Control de la calidad de la atención de salud. 2da ed. La Habana: ECIMED; 2011.
9. Martín González I. Dirección de los servicios de alimentación. La Habana: ECIMED; 2008.
10. Segredo Pérez AM. Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2009 oct-dic [citado 1nov 2011]; 35(4):[aprox. 26 p.]. Disponible en:[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864 - 34662009000400009&script=sci_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662009000400009&script=sci_arttext)