

**INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACION PÚBLICA
ICAP**



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN
GERENCIA DE LA SALUD**

**ADMINISTRACION POR VALORES EN EL SERVICIO DE
RADIODIAGNOSTICO DEL HOSPITAL DR. ESCALANTE PRADILLA**

**Tesina sometida a la consideración del Tribunal Examinador del Programa
de Postgrado en Gerencia de la Salud para optar al Título de Especialista en
Administración de Servicios de Salud**

CARLOS ALBERTO GUEVARA ESPINOZA

**San José, Costa Rica
Junio, 2008**

Agradecimiento

A todos los profesores y personal del ICAP, que nos han ayudado en el aprendizaje de la “Gerencia de la Salud”; a todo el personal del servicio de Radiología del Hospital Dr. Escalante Pradilla, por su actitud positiva hacia el proyecto de “Administración por valores”.

Dedicatoria

**A mi padre que ha sido mi guía; y con su sabiduría me ha
preparado para enfrentar los obstáculos que he encontrado en la
vida.**

Resumen Ejecutivo

Se realiza estudio – proyecto “Administración por valores” en el servicio de Radiodiagnóstico del Hospital Dr. Escalante Pradilla, Hospital Regional ubicado en el Cantón de Pérez Zeledón, Zona Sur de Costa Rica.

El estudio pretende demostrar que en la actualidad en las Instituciones del Estado se afronta una crisis de Gestión de la Administración Pública. Esto se ve condicionado por el hecho de que en la época que vivimos la discusión sobre el funcionamiento de las Instituciones se ha restringido el tema de la eficiencia en el uso de los recursos materiales dejando de lado la discusión de fondo sobre los objetivos de las Instituciones mismas en cuanto al logro del bienestar de las personas.

Se plantea que la Administración y las Políticas Públicas deben profundizar en la idea de invertir en las capacidades de las personas a largo plazo para que estas puedan acceder a una libertad sustantiva y creativa.

Se enfoca el proyecto a la “Administración por valores” y a la rendición de cuentas como materia que dará vida a la administración pública.

Se presentó el proyecto a los funcionarios del servicio de Radiología del HEP a los cuales se motivó sobre la necesidad del cambio y se les incentivó a definir ellos mismos en conjunto con la Jefatura la misión, visión y valores que de ahora en adelante serán nuestra guía y único jefe en el quehacer diario.

Una vez definido la misión, visión y valores, estos fueron comunicados a nuestros usuarios, personal del Hospital y autoridades administrativas y representantes de la comunidad.

Posteriormente se ha motivado a los funcionarios para que de forma creativa y como resultado de una aspiración colectiva, mediante un aprendizaje continuo y de equipo pasemos a tener un modelo de organización inteligente que nos llevará al mejoramiento continuo para de esa manera suplir las necesidades de nuestros usuarios en forma eficaz eficiente y oportuna y al mismo tiempo que nuestros funcionarios alcancen plena satisfacción laboral en el logro de ese objetivo.

El proceso de administración por valores apenas inicia en nuestro servicio y es un proceso que no se puede completar de la noche a la mañana pero se le dará seguimiento y retroalimentación mediante el contacto y comunicación con nuestros usuarios y pondremos todo nuestro esfuerzo para verlo coronado de forma exitosa y servir de modelo a los otros servicios que funcionan en nuestro Hospital.

Tabla de Contenido

| | |
|---|----|
| INTRODUCCION | 1 |
| A-Identificacion de la empresa o institucion..... | 1 |
| B-Justificacion del estudio..... | 4 |
| C-Objetivos del estudio..... | 5 |
| D-Alcances y Limitaciones del Estudio..... | 7 |
| CAPITULO I | 8 |
| 1. Marco Teórico..... | 9 |
| 1.1 Administración..... | 9 |
| 1.2 Administración por valores..... | 9 |
| 1.3 Misión..... | 9 |
| 1.4 Visión..... | 9 |
| 1.5 Modelos de Organizaciones..... | 10 |
| 1.6 Valores..... | 10 |
| 1.7 El proceso de Administración por valores tres etapas..... | 12 |
| 1.8 En el proceso de aclarar los valores..... | 13 |
| 1.9 La fase II del proceso APV..... | 13 |
| 1.10 Fase III de la APV..... | 13 |
| 1.11 Administración por valores en el servicio de Radiología..... | 15 |
| CAPITULO II | 16 |
| 2. Metodología..... | 17 |
| 2.1 La misión del servicio..... | 17 |
| 2.2 La visión del servicio..... | 17 |
| 2.3 Plan de Juego de la APV..... | 19 |
| CAPITULO III | 20 |
| 3. Diagnostico..... | 21 |
| 3.1 Total anual de quejas por departamento..... | 22 |
| 3.2 Principales motivos de quejas..... | 23 |
| 3.3 Encuesta de usuarios de hospitalización..... | 24 |
| 3.4 Encuesta de Consulta Externa Consolidado General..... | 25 |
| 3.5 Respecto al servicio de Radiología..... | 26 |
| CAPITULO IV | 27 |
| 4. Soluciones al problema planteado..... | 28 |
| 4.1 Problemas organizacionales..... | 28 |
| 4.2 Estructura Organizacional..... | 30 |
| CAPITULO V | 31 |
| 5. Implementación de soluciones..... | 32 |
| CAPITULO VI | 35 |
| 6.1 Conclusiones..... | 36 |
| 6.2 Recomendaciones..... | 37 |
| BIBLIOGRAFIA | 38 |

INTRODUCCIÓN

“ADMINISTRACION POR VALORES EN EL SERVICIO DE RADIOLOGIA DEL HOSPITAL DR. ESCALANTE PRADILLA, C.C.S.S.”

A. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA O INSTITUCION

Se realiza el estudio en la C.C.S.S. institución que brinda los servicios asistenciales en salud en la república de Costa Rica, institución fundada en el año 1941 y que tiene cobertura en todo el país.

El estudio se realiza en el servicio de Radiodiagnóstico del Hospital Dr. Escalante Pradilla, que es un Hospital clase B regional, ubicado en la zona Sur (Región Brunca) de la república de Costa Rica.

Con un servicio indirecto a los cantones de Coto Brus, Corredores, Osa. Golfito y Buenos Aires. Con una población aproximada de 200 776 habitantes.

El Hospital Dr. Escalante Pradilla se encuentra ubicado en el cantón de Pérez Zeledón que es el cantón cabecera política y económica de la Región Brunca, este cantón cuenta con una población de 136 293 habitantes, y una distribución política de 11 distritos.

San Isidro

San Pedro

Barú

General Viejo

Cajón

Río Nuevo

Daniel Flores

Pejibaye

Páramo

Rivas

Platanares

Y en el que las principales actividades económicas que se realizan son:

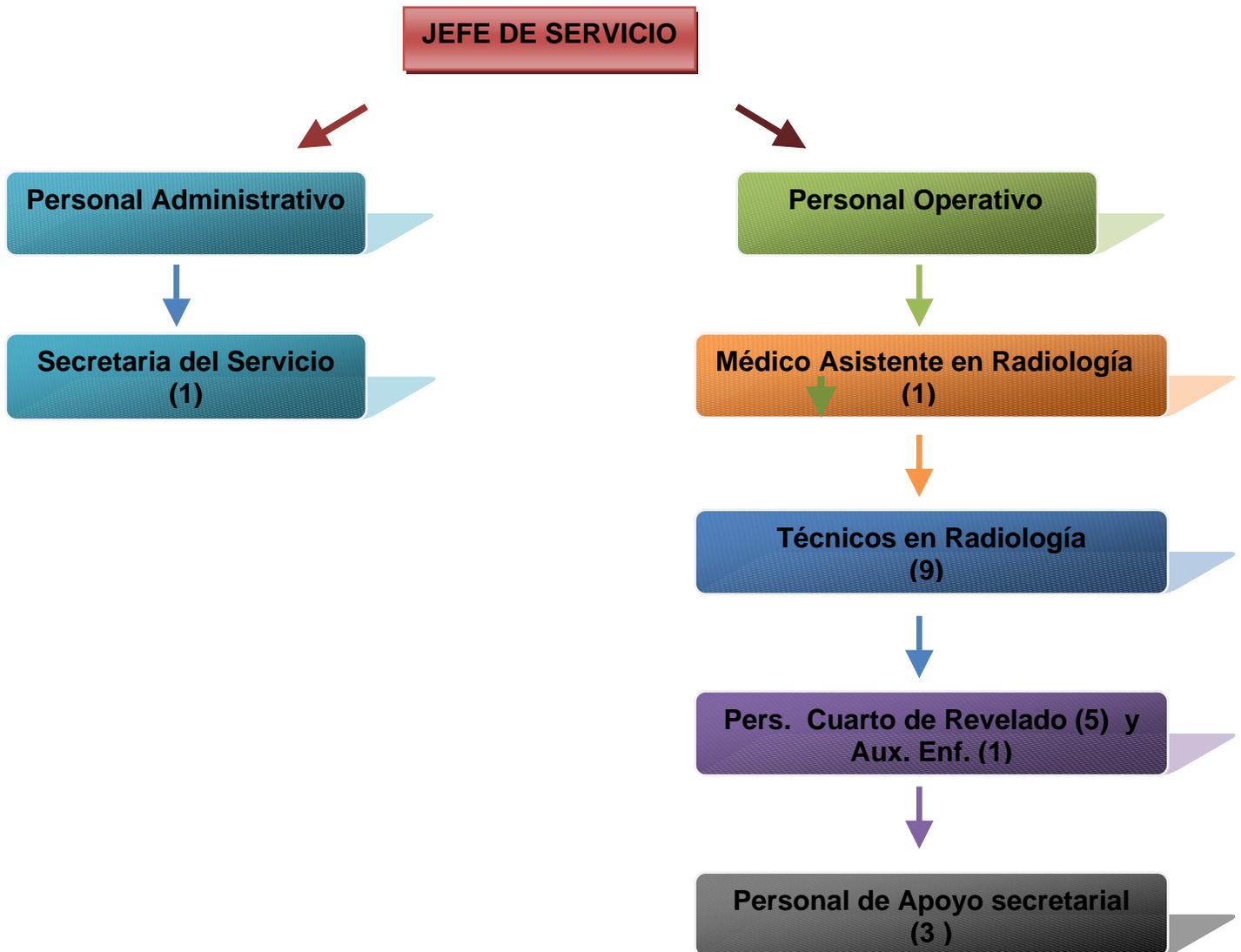
1. Comercio
2. Empleados públicos
3. Industria
4. Construcción
5. Agricultura
6. Ganadería.

El Hospital Dr. Escalante Pradilla como Hospital regional de referencia cuenta con los servicios básicos de: Cirugía General, Pediatría, Medicina Interna y Ginecoobstetricia y con sub especialidades en el área de O.R.L., Anestesiología, Radiología , Gastroenterología, Neurocirugía , Cirugía Pediátrica, Vascular Periférico, Medicina Intensiva, Neurología, Dermatología, Psiquiatría, Cardiología, Oftalmología, Urología, Neonatología, Ortopedia, Geriatria y Especialista en Atención de Emergencias, cuenta con los servicios de apoyo de Laboratorio Diagnóstico por imágenes y Farmacia.

El número de funcionarios que laboran en este Hospital es de 1000, el Hospital cuenta con 210 camas para el servicio de los usuarios en el área de internamiento y con 17 camas en el área de observación de emergencias.

El área de Salud del cantón de Pérez Zeledón cuenta con un número de 16 Ebais.

El servicio de Radiodiagnóstico del Hospital Dr. Escalante Pradilla cuenta con un número de 22 funcionarios, la estructura organizacional actual es la siguiente que se muestra en la **Figura N°1**:



La misión actual del servicio de radiodiagnóstico es:

“Proporcionar apoyo en diagnóstico por imágenes al médico tratante y a los pacientes directamente para el mantenimiento y recuperación pronta de su salud”.

La visión actual del servicio de radiodiagnóstico es:

Convertirse en un servicio que en forma oportuna, humana, eficaz y eficiente logre con prontitud ayudar a la recuperación y mantenimiento de la salud de los usuarios del Hospital Dr. Escalante Pradilla”

Los tipos de servicios que brinda actualmente este servicio son:

- Realización y reporte de placas generales enviadas por el médico tratante.
- Realización y reporte de estudios especiales de colon, estómago, esófago, vejiga.
- Realización y reporte de estudios de mamografía para detección temprana del cáncer de mama.
- Realización y reporte de estudios de ultrasonido en las diferentes partes del cuerpo, según requerimientos del médico tratante.

B. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

Se presenta la administración por valores no solo como un proyecto a plasmar en el servicio de Radiología del Hospital Dr. Escalante Pradilla, si no a nivel de todas las instituciones públicas ya que en gran medida los problemas organizacionales que enfrentamos en nuestras instituciones se deben precisamente a que se hace evidente la pérdida de los valores, no solo en la administración de las instituciones

sino en la vida diaria de cada uno de los ciudadanos de este país, y es debido a esto que encontramos algunos comportamientos en el quehacer de los servidores públicos, como por ejemplo:

- Se ha perdido el sentido de los funcionarios públicos referente a la utilización de los bienes del estado.
- La doctrina organizacional no propicia el comportamiento de los funcionarios en función de la eficiencia institucional.
- Existe un sentido de conformidad en los funcionarios públicos que se genera por la ausencia de medidas disciplinarias por un lado y ausencia de sistema de compensación por otro lado.

Se plantea la administración por valores y la rendición de cuentas como materia que dará vida a la administración pública y volver al objetivo de fondo de las instituciones sociales, que es el de trabajar en la promoción del bienestar de las personas.

De tal manera que, nosotros como funcionarios públicos que laboramos en la promoción y el mantenimiento de la salud de nuestros pacientes no escapamos a los problemas antes mencionados y por ese motivo se plantea una manera distinta de administrar este servicio “Administración por valores”.

C. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

I. Objetivo General

Convertir el servicio de radiodiagnóstico del Hospital Dr. Escalante Pradilla en modelo de una nueva forma de administrar en la función pública, por medio de la

“administración por valores”, con el fin último de trabajar en forma eficaz y eficiente en la promoción del bienestar de las personas usuarias de nuestro servicio.

II. Objetivos específicos

- a. Identificar a nivel de los funcionarios del servicio de radiología los valores que de ahora en adelante servirán de base para la operación del servicio y por los que se dará a conocer ante los usuarios.
- b. Aclarar la misión y visión del servicio por parte de los funcionarios que laboran en ella, en función de la atención a los usuarios y congruente con los valores escogidos por los que debe regirse el servicio.
- c. Comunicar a los usuarios del servicio, al Gerente del Hospital y personal administrativo los valores escogidos y misión del servicio.
- d. Alinear las prácticas administrativas del servicio de radiología con los valores, la misión y visión escogidos como propios por los funcionarios.
- e. Concentrar esfuerzos en las prácticas y conductas organizacionales para asegurarse de que sean compatibles con las intenciones declaradas en los valores, misión y visión escogidos.
- f. Mejorar la conducta individual, los aportes de grupos o equipos de trabajo y con esto los resultados de la organización, con la voluntad de aprender y cambiarse a uno mismo.

D. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El estudio es útil debido a que estamos ante una crisis de gestión de la administración pública, y la problemática central está en la ausencia de gerencia pública para alcanzar competencia organizacional y profesional existe un deterioro de los valores éticos en la administración pública, ante esta urge desarrollar el profesionalismo y la capacitación del personal, aplicar una administración por valores y la rendición de cuentas como materia de vida de la administración pública.

El proyecto actual inicia con la definición de los valores, la misión y visión que regirán como verdaderos jefes en la gestión del servicio de radiología del Hospital Dr. Escalante Pradilla, y luego al final del compromiso, evaluar el impacto que esto provocó en el mejoramiento de la atención a los usuarios; y en el funcionamiento del servicio.

Como limitaciones en el desarrollo del proyecto, se pueden identificar algunas como el factor tiempo, ya que la administración por valores debe pasar por varias etapas en las que al final la mejora en la conducta individual de grupos y equipos de trabajo mostrará resultados positivos al funcionamiento de la organización y por ende a los usuarios del servicio. Sin embargo, hay que tener claro que la APV no se puede implantar de la noche a la mañana, ya que tendrían que pasar por lo menos unos 3 años antes de que la organización se amolde bien a una cultura de administración por valores.

Otra limitante del estudio es que no cuento en estos momentos con ninguna experiencia práctica sobre este tipo de proyecto, si no que solamente de datos teóricos, contenidos en libros y artículos periodísticos.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

CAPITULO I

1. MARCO TEORICO

El presente proyecto se basa en una nueva forma de administración, la cual se centrara en los valores, misión y visión de la organización. Por tal motivo como primera acción definiremos algunos conceptos teóricos en los que se fundamenta el proyecto.

1.1 Administración: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear, regular y evaluar en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado.”

1.2 Administración por valores: Es la administración enfocada en lo que tiene por fundamento una organización eficiente a saber: sus valores, misión y visión. Un comportamiento organizacional basado en valores, ya no es una interesante elección filosófica, si no un imperativo para su supervivencia.

Una vez que la organización tenga una clara visión de su misión y sus valores, cuenta con una base sólida para evaluar sus prácticas administrativas y ponerlas de acuerdo con la misión, visión y los valores expresados como propios de ella. Un modelo de vida en la conducta de los funcionarios.

1.3 Misión: La misión define el propósito fundamental de una organización, estos son su razón de ser. Su enunciado explícito orienta, a manera de búsqueda el trabajo cotidiano de todos sus miembros, inspirándolos e impulsándolos hacia el cumplimiento cabal de los objetivos comunes.

1.4 Visión: La visión describe, desde una perspectiva realista, el estado futuro que se desea alcance la institución (servicio, departamento), en términos de las fortalezas y las ventajas comparativas y otras características organizacionales.

Una visión debidamente socializada y compartida constituye un elemento motivador que fomenta la capacidad de crear e innovar en todos los ámbitos y actividades de una institución (servicio, departamento).

1.5 Modelos de organizaciones: Ante la necesidad de gestionar el cambio y de promover las mejoras continuas, las teorías de las empresas han ido ofreciendo distintos modelos de organizaciones y soluciones.

Estos modelos se han enfocado desde diferentes visiones de la realidad empresarial y por tanto su impacto ha sido heterogéneo.

Así tenemos los siguientes modelos:

Jerárquico vertical piramidal (tradicional)- “Donde manda capitán no manda marinero”.

Horizontal- Rompe la visión funcional y jerárquica de la empresa y la cadena de mando como vehículo transmisor de órdenes y mensajes.

Inteligente- Se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento; la aspiración colectiva queda en libertad, y la gente continuamente aprende en conjunto.

1.6 Valores (Concepto): Son las creencias compartidas, constantes en el tiempo, que guían a una entidad o grupo (equipo) en el cumplimiento de su misión.

Constituyen elementos profundamente arraigados en la cultura organizacional y condicionan el comportamiento de todos los trabajadores.

En otras palabras son las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa la cultura organizacional por lo cual deben ser integrados e interiorizados como un modelo de vida en la conducta personal de los funcionarios

A mediados del siglo XX, en nuestro país se construyó un exitoso estado de bienestar con base en un conjunto de instituciones sociales públicas, que buscaban el bienestar común y reducir el riesgo de las personas, sin embargo en

los últimos años, la discusión sobre el funcionamiento de esas Instituciones y las políticas sociales se ha centrado únicamente en el tema de la eficiencia en el uso de los recursos sobre todo materiales.

Sin embargo, es de suma importancia para una Institución o Empresa Pública que el fundamento de la organización eficiente se centre en su misión, visión y sus valores, o sea que la idea y fin de este estudio se orienta a que las Instituciones públicas y privadas funcionen sobre la base de valores positivos y no negativos.

Autores del libro “Administración por valores” Ken Blanchard y Michael O Connor; analizan el tema, de cual es el fundamento, para que una empresa o Institución sea afortunada y llegan a la conclusión de que el comportamiento organizacional de una empresa o Institución debe estar basado en valores positivos y una clara misión y visión, puesto que se constituyen en la base de cualquier práctica administrativa con éxito.

Se plantea la administración por valores como práctica administrativa que nos conducirá a tener empleados comprometidos y motivados, usuarios del servicio satisfechos y encantados, proveedores y acreedores contentos de hacer negocios con nuestras Instituciones.

De esta forma en una empresa o Institución que realmente administra por valores no hay más que un jefe, que son los valores de la empresa.

Pero, como llegar a conseguir una administración por valores en una empresa o servicio?

1.7 El proceso de Administración por valores tiene tres etapas o fases:

FASE 1: Aclarar nuestros valores y propósito, misión y visión en la empresa.

FASE 2: Comunicar nuestra misión y nuestros valores.

FASE 3: Alinear nuestras prácticas diarias con nuestra misión, visión y nuestros valores.

A la hora de aclarar los valores de la empresa, es conveniente que los jefes superiores, accionistas y funcionarios de la empresa estén de acuerdo en iniciar el proceso de administración por valores igualmente se debe definir la misión y visión de la empresa o servicio, y esta misión debe reflejar los valores que se identificaron como propios de la empresa o servicio.

Los valores escogidos deben ser sencillos, directos y fáciles de entender y para esto se requiere que los funcionarios de las empresas se vean comprometidos a iniciar el viaje de APV.

Primero debe el equipo de funcionarios elegir en forma libre, los valores que han de regir a la empresa y por ello en una primera reunión en forma libre el grupo de funcionarios de la empresa debe escoger una lista de valores y recomendarlos como suyos.

De igual forma es conveniente que los funcionarios definan la misión y visión propia de la empresa o servicio, en base a los valores que escogieron.

1.8 En el proceso de aclarar los valores se pueden seguir los siguientes pasos:

- 1 Aprobación del propósito por el Gerente General de la Empresa (Hospital Dr. Escalante Pradilla).
- 2 El gerente del Servicio de (Radiología H.E.P.) aporta sus propias ideas sobre los valores.
- 3 Equipo de funcionarios (del servicio de Radiología H.E.P.) aporta sus ideas (valores) sin la presencia de la Jefatura.
- 4 Jefatura del servicio y equipo de funcionarios comparten los valores definidos, se compara y se llega a consenso.
- 5 Se sintetiza todos los aportes y se presenta misión, visión y valores recomendados a las autoridades superiores.

1.9 La fase II del proceso APV

Consiste en comunicar los valores misión y visión escogidos en el servicio o empresa a todos los grupos o personas que tienen relación con nosotros, de tal manera que se deben comunicar a las autoridades superiores de la empresa (en nuestro caso, dirección y administración) y junta de salud del cantón.

Por medio de carteles y afiches colocados en el servicio se comunicará nuestros valores, misión y visión a los usuarios del servicio y a los demás funcionarios de la empresa (Hospital Dr. Escalante Pradilla).

1.10 Fase III de la APV / Alinear:

Esta fase es muy importante y quizás lo más difícil del proceso de APV.

Una vez que se han aclarado la misión, visión y los valores de la empresa o servicio y que se han comunicado a todos los interesados en la empresa o servicio y que se han comunicado a todos los interesados en la empresa o en el servicio,

pasamos a concentrarnos en las prácticas y conducta organizacional para asegurarnos que sean compatibles con las intenciones declaradas, las prioridades y las metas de rendimiento.

De ahora en adelante la vida de la empresa o servicio no estará dividida en compartimentos que no estaban conectados entre sí, ahora se tiene un único propósito claro y superior.

Para saber si estamos alineados o no con los valores, misión y visión definidos se pueden emplear herramientas como entrevistas de satisfacción con usuarios retroinformación con usuarios y grupos interesados, encuestas entre empleados sobre las prácticas de la compañía.

**1.11 ADMINISTRACION POR VALORES EN EL SERVICIO DE RADIOLOGIA,
HOSPITAL DR. ESCALANTE PRADILLA. FIGURA N°2**



CAPITULO II

METODOLOGIA

CAPITULO II

2. METODOLOGIA

Se realiza primeramente una reunión de sensibilización e información con los funcionarios del servicio en lo cual se les explicó en qué consiste la A.P.V. y las ventajas que tiene ponerla en práctica.

Posteriormente se les presentó un resumen del contenido teórico del libro “Administración por valores” de Ken Blanchard y Michael O Connor.”

En una tercera reunión de los funcionarios del servicio, mediante la técnica de lluvia de ideas se procedió a seleccionar la misión, visión y los valores que de ahora en adelante serán nuestra guía en el quehacer diario.

Fueron escogidos los siguientes valores:

Honestidad, compañerismo, justicia, honradez, cortesía solidaridad, respeto.

2.1 La misión del servicio quedó definida así:

“Brindar apoyo en el área de diagnóstico por imágenes a nuestros usuarios; pacientes y médicos tratantes, con el fin de promover, mantener y recuperar la salud de nuestros pacientes”.

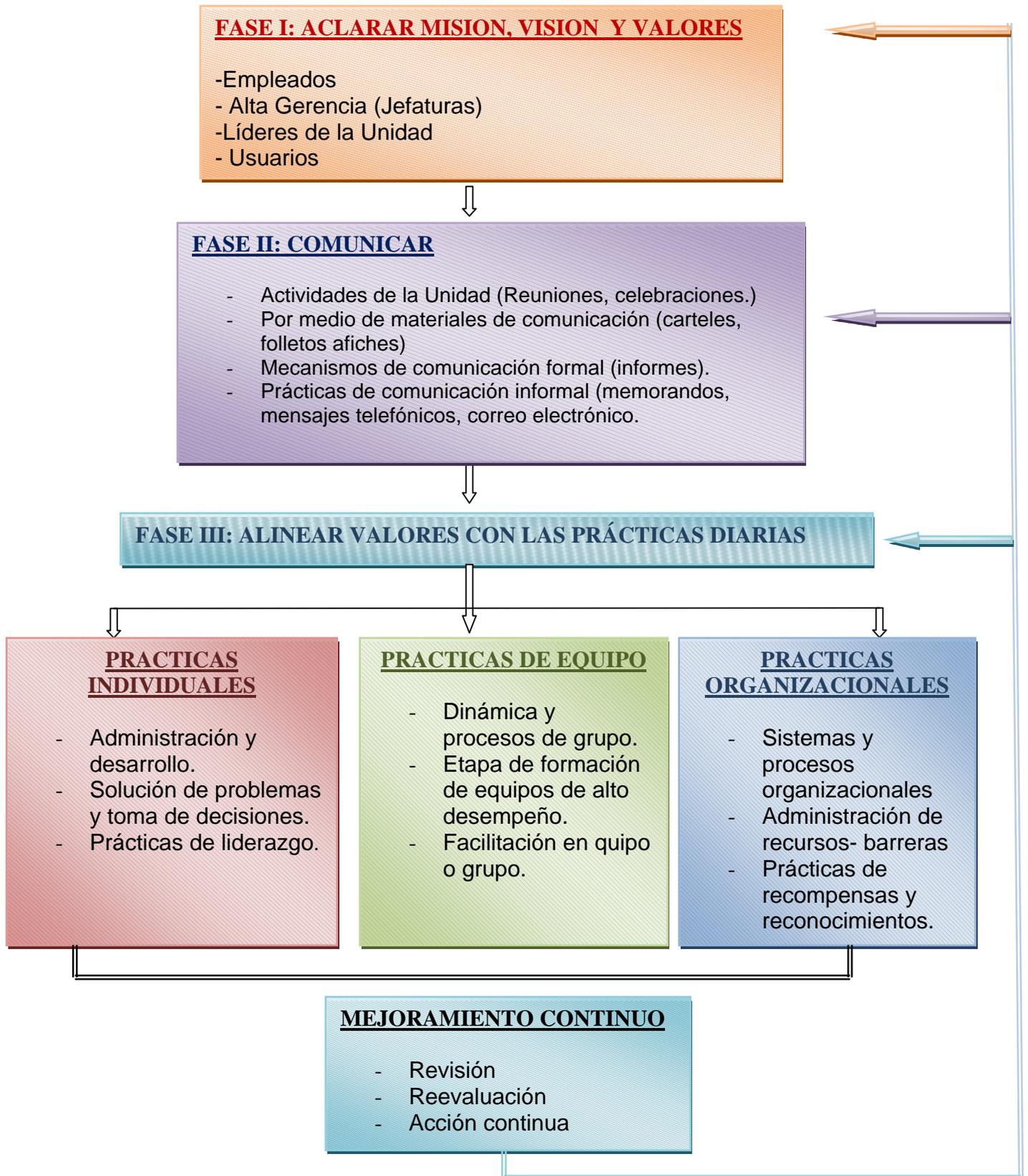
2.2 La visión del servicio quedó definida de la siguiente manera:

“Brindar un servicio con calidad y excelencia en el área de diagnóstico por imágenes, manteniendo plena satisfacción laboral”.

Mediante notas a la administración dirección, y junta de salud se procedió a comunicar nuestros valores y misión y también se hicieron públicos estas comunicando a los usuarios por medio de afiches y carteles nuestra misión y valores.

Sin embargo dado que la administración por valores, no se puede implementar de la noche a la mañana, el viaje hacia la APV, se seguirá ejecutando; aquí SE plantara en forma esquemática las etapas y los métodos que nos llevarán al final a conseguir la APV.

2.3 PLAN DE JUEGO DE LA APV FIGURA N°3



CAPITULO III

DIAGNOSTICO

CAPITULO III

3. DIAGNOSTICO

Se plantea este proyecto en el servicio de Radiología del Hospital Dr. Escalante Pradilla ya que como funcionarios públicos no escapamos a una serie de antivales que se han encarnado en la administración y función pública como los ya enumerados en la justificación de este trabajo.

- Pérdida del sentido de los funcionarios públicos referente a la utilización de los bienes del estado.
- La doctrina organizacional actual no propicia el comportamiento de los funcionarios en función de la eficiencia institucional.
- Existe sentido de conformidad en los funcionarios públicos.

Según informes de la contraloría de servicios del H.E.P., durante el año 2007 se presentaron ante esa oficina un total de 66 quejas, de ellas se plantea en el cuadro N°1 los departamentos, del cual provino la queja.

3.1 Total anual de quejas por departamento.

Cuadro N° 1.

| DEPARTAMENTO | TOTAL |
|------------------------|--------------|
| Médicos | 25 |
| REDES | 5 |
| Farmacia | 17 |
| Validación de Derechos | 3 |
| Vigilancia | 2 |
| Enfermería | 17 |
| Laboratorio | 2 |
| Aseo | 2 |
| Odontología | 2 |
| Administración | 2 |
| Central Telefónica | 1 |
| Rayos X | 1 |

Según estos datos se puede observar que los médicos ocupan el primer lugar en quejas durante ese año, del servicio de Radiología se recibió una queja.

Del mismo informe de Gestiones de la Contraloría de Servicios se realizó un análisis de los principales motivos de quejas que se presentan en el cuadro N°2

3.2 Principales motivos de quejas

Cuadro N° 2

| Motivo | Cantidad |
|---|-----------------|
| Insatisfacción con la atención brindada | 26 |
| Reprogramación de citas | 11 |
| Insuficiente e inadecuada información | 10 |
| Atención preferencial | 3 |
| Atraso en resultados | 4 |
| Supuesto ilícito | 1 |
| Error despacho de medicamentos | 2 |
| Medicamento agotado | 4 |
| Por trámites | 5 |
| Total | 66 |

Según este cuadro la insatisfacción en la atención brindada es la causa principal por la cual el usuario se queja.

La contraloría de servicios del Hospital Dr. Escalante Pradilla realiza una encuesta de opinión a los usuarios sobre los diferentes tópicos sobre la atención recibida, una de estas encuestas va dirigidas a usuarios del área de hospitalización y otra a usuarios del área de consulta externa, en esa encuesta se incluye a los servicios de apoyo, y los resultados de la encuesta del año 2006 generaron los siguientes datos respecto al servicio de radiodiagnóstico:

33. Encuesta de usuarios de hospitalización:

Cuadro N° 3

| Pregunta | | Respuestas | Porcentaje |
|--|--------|-------------------|-------------------|
| En Rayos X: Interés del personal por atenderle | Bueno | 47 | 47% |
| | Malo | 1 | 1% |
| | NS/NSR | 52 | 52% |
| En Rayos X: El trato durante la realización y o toma de exámenes | Bueno | 46 | 46% |
| | Malo | 2 | 2% |
| | NS/NSR | 52 | 52% |

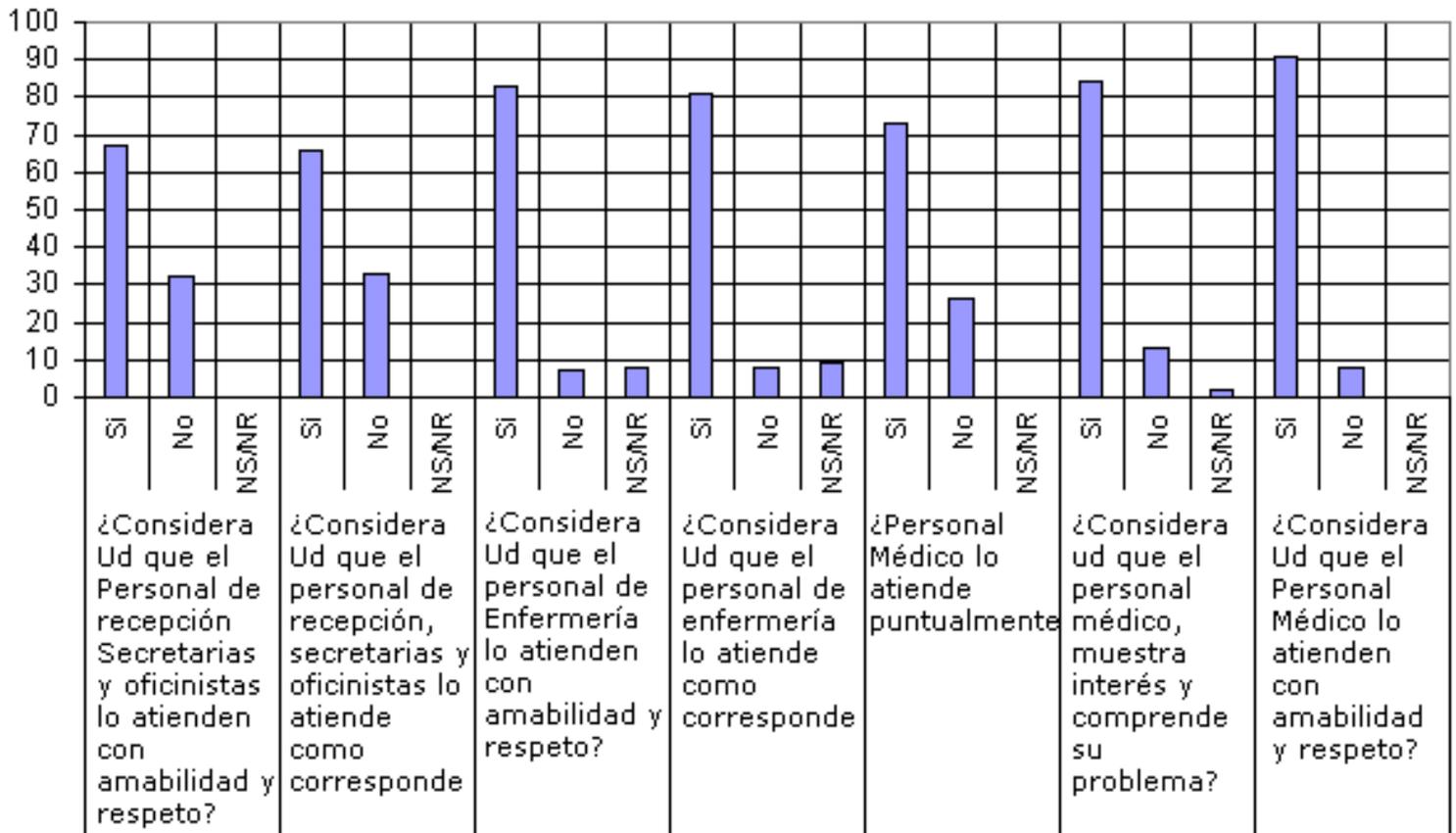
En la encuesta de usuarios del área de Consulta Externa se obtuvieron los siguientes resultados

Caja Costarricense del Seguro Social
Dirección Instituto de Contralorías de Servicio

3.4 Encuesta de Consulta Externa Consolidado General

GRAFICONº1

Atención del Personal de Salud



3.5 Respecto al servicio de Radiología

Cuadro N° 4

| Pregunta | | Respuestas | Porcentaje |
|--|--------|-------------------|-------------------|
| En Rayos X: Como califica la atención brindada | Bueno | 70 | 70% |
| | Malo | 10 | 10% |
| | NS/NSR | 20 | 20% |

Cuadro N° 5

| Como califica los Tiempos de Espera? | | | | Total | No Especifica |
|--|-------------------------------|----|-------|--------------|----------------------|
| Para tener acceso a los servicios de rayos x | Mas pronto de lo que esperaba | 5 | 5.15 | 97 | 2 |
| | Razonable | 40 | 41.24 | | |
| | Mucho tiempo pero aceptable | 19 | 19.59 | | |
| | Mucho tiempo Inaceptable | 16 | 16.49 | | |
| | No Aplica | 4 | 4.12 | | |
| | NS/NR | 13 | 13.40 | | |
| Para realizarse un ultrasonido | Mas pronto de lo que esperaba | | 0.00 | 97 | 2 |
| | Razonable | 10 | 10.31 | | |
| | Mucho tiempo pero aceptable | 10 | 10.31 | | |
| | Mucho tiempo Inaceptable | 46 | 47.42 | | |
| | No Aplica | 7 | 7.22 | | |
| | NS/NR | 24 | 24.74 | | |

Estos resultados nos demuestran que hace falta mejorar en la atención a nuestros usuarios para alinearnos con la nueva misión visión y valores definidos además a lo interno se planteó la existencia en el servicio de una estructura organizacional piramidal (vertical) que no fomenta la creatividad de los funcionarios ni su aspiración colectiva y trabajo en equipo.

Queda claro que la actual estructura organizacional, es en forma piramidal, y no existe en estos momentos un compromiso, por parte de los funcionarios, con valores y misión definidos como lo que nos guiará en la práctica diaria del servicio.

CAPITULO IV
SOLUCIONES AL PROBLEMA
PLANTEADO

CAPITULO IV

4. SOLUCIONES AL PROBLEMA PLANTEADO

El eje principal sobre el que girará el proyecto de APV, es que en gran medida los problemas organizacionales que enfrentan nuestras instituciones tanto públicas como privadas, es debido a la evidente pérdida de valores positivos que también ha afectado la vida diaria de los ciudadanos de este país esto ha llevado a que en la administración actual los intereses económicos están muy por encima de los morales y éticos.

Es por ello que la APV viene a significar la única salida a la decadencia administrativa en que se encuentran sumidas las Instituciones tanto públicas como privadas y poner al ser humano y a su entorno como el eje principal de cualquier actividad que se pueda desarrollar en este planeta.

Al definir todos los interesados de un servicio o Empresa los valores que regirán sus actividades, va a existir un compromiso de hecho en el que todos se estarán comprometiendo y con el que todos se sentirán compenetrados y motivados a cumplirlo, desde luego toda la organización se alinearán con ese compromiso. No se necesitan muchos recursos técnicos ni económicos para ingresar a la APV, solamente el compromiso y la motivación necesaria.

4.1 Al inicio de este proyecto se planteó la situación actual en la gestión pública con múltiples problemas organizacionales como son:

A- La pérdida de sentido de pertenencia de los funcionarios en cuanto a la utilización de los bienes del estado.

B- Existencia de una doctrina organizacional que no propicia la excelencia y la eficiencia institucional.

C- El sentido de conformidad en los funcionarios públicos debido a ausencia de sistemas de compensación y o disciplinarios efectivos (me importa a mí).

Ante esta situación surge la ventaja de plantear la APV, en la cual no es necesario invertir mucho recurso técnico ni económico, si no, darse cuenta que el único recurso capaz de realizar los cambios necesarios para que la organización funcione positivamente es el Recurso Humano.

Por esto se plantea un cambio radical en la organización la cual funcionará de acuerdo a los valores, misión y visión definidos en forma libre y consensuada en donde ya no se darán directrices únicamente en forma vertical sino más bien horizontal.

Los individuos de la organización funcionan como una red que interactúa y está conectada con todos los demás individuos y el valor de cada individuo debe verse en el papel que desempeña en la organización como un todo. Debemos tener claro que un equipo de trabajo también es un sistema y por tanto en ese sistema las personas actúan con base en un conjunto de reglas de juego, lo que se llama la cultura del equipo, así planteado esto debemos entender que el verdadero cambio nace de modificar las reglas de juego que determinan la conducta de los individuos en el sistema.

De ahí que se plantea una estructura organizacional circular en la cual el círculo externo que todo lo armoniza serán los valores, misión y visión escogidos y luego en el círculo interno estará todo el equipo a un mismo nivel en donde todos somos importantes y parte del todo para que la organización funcione en forma organizada y armónica.

4.2 Entonces se plantea la siguiente estructura organizacional FIGURA N°4



Además la organización en sí funcionará en forma coordinada con funcionarios, alta gerencia, usuarios, proveedores y acreedores, de tal manera que mediante prácticas individuales, de equipo, y organizacionales llegaremos a alcanzar el mejoramiento continuo cuyo fin último es obtener la satisfacción y bienestar de los usuarios, funcionarios del servicio, accionistas y alta gerencia de la Institución.

CAPITULO V
IMPLEMENTACION DE
SOLUCIONES

CAPITULO V

5. IMPLEMENTACION DE SOLUCIONES

En la implementación del proyecto APV, es muy importante el compromiso de todos los protagonistas que participen en el proyecto y la motivación para iniciar ese viaje.

Por tal motivo lo primero que se realiza en el servicio de Radiología del Hospital Dr. Escalante Pradilla, fue reunirse con todos los funcionarios del servicio, explicarles en qué consiste la APV, las ventajas de este tipo de administración y la importancia de definir sin presiones en forma consensuada los valores misión y visión del servicio.

El segundo paso que dimos fue que los funcionarios del servicio se reunieron y mediante lluvia de ideas definieron los valores más importantes, la misión y la visión del servicio que serán nuestra guía de ahora en adelante, en el quehacer diario de este servicio. Una vez realizado ese acto se procedió a revisar lo definido por los funcionarios, por parte de la jefatura del servicio y el profesor tutor de este proyecto introduciendo algún cambio no en el contenido de lo definido sino en su orden y redacción, posteriormente para involucrar a todas las organizaciones que dentro del Hospital están entrelazados con nuestro servicio, se procedió a comunicar mediante notas escritas, nuestro proyecto a las autoridades administrativas del Hospital (Dirección Médica, Administración, Oficina de Recursos Humanos) además se involucró a los representantes de la comunidad comunicando sobre nuestro proyecto, a la Junta de Salud del Cantón de Pérez Zeledón. En esta acción realizada creo que se puede mejorar, para que esas autoridades se involucren más en el proyecto, y para eso se planea programar visitas a todas las autoridades por representantes de los funcionarios del servicio y jefatura para explicar en forma verbal y presente de lo que se trata el proyecto y que de esta manera exista mayor motivación por ambas partes.

Además se está comunicando sobre el proyecto de la APV a nuestros usuarios

(médicos tratantes y pacientes). Mediante carteles que han sido colocados en puntos estratégicos para que sean leídos y así en forma sencilla informar de nuestro proyecto. A futuro en coordinación con la encargada de docencia del Hospital se programará una charla en el Auditorio para informar a todo el personal del proyecto de APV en el servicio de Radiología del Hospital Dr. Escalante Pradilla.

En la Fase III del proyecto o sea alinear todas nuestras actividades con los valores, misión y visión definidos por todos los funcionarios la primera actividad que se realizó fue una reunión en la que se discutió la importancia de los valores en este proyecto y se definió cada uno de los valores que fueron escogidos, realizando en conjunto una discusión sobre el significado de cada uno de los valores escogidos y su importancia en el funcionamiento de nuestra organización. Igualmente se hizo esa discusión sobre la misión y visión escogidas en el servicio.

En la fase III del proyecto de APV (Alinear) quedan pendientes de implementar soluciones, pero esta es la fase más difícil y lenta del proyecto, sin embargo ya han aflorado prácticas individuales del liderazgo que serán fomentadas cada día, hemos iniciado con dinámicas y procesos de grupo, se facilitará el trabajo en equipo para lo cual una vez al mes se realizarán reuniones para analizar si el proyecto está rindiendo los frutos esperados e ir en el curso del tiempo haciendo los ajustes que la experiencia nos indiquen, además fomentaremos como práctica organizacional que aquellos compañeros que obtengan en la evaluación del desempeño notas superiores a puntaje de 95 se les otorgue como recompensa un día libre y un reconocimiento escrito además se fomentará en la organización el obtener una pizarra para destacar trimestralmente en forma pública a aquellos funcionarios que se desempeñan en sus labores con entrega y que cumplen más cabalmente con los valores escogidos.

En cuanto a la revisión, retroalimentación y acción continua se plantea en el curso de la APV, la realización de encuestas a los usuarios sobre niveles de satisfacción por el servicio recibido, otra forma de retroalimentación es tener contacto estrecho

con la oficina de contraloría de servicios del Hospital, para orientar e informar a nuestros usuarios sobre el servicio que se está brindando. Sin embargo debemos tener claro que el proceso apenas comienza y que no se pueden realizar cambios de la noche a la mañana. Sin embargo, el solo hecho de haber iniciado el proyecto nos llevará a estar en acción continua.

CAPITULO VI
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

CAPITULO VI

6.1 CONCLUSIONES

1. Hasta el momento hemos encontrado una actitud positiva de parte de los funcionarios del servicio de Radiología para ingresar a una nueva forma de administración la “Administración por valores” y ya el servicio ha iniciado el cambio de actitud que nos llevará a servir de modelo en nuestro hospital.
2. Los funcionarios del servicio, mostraron gran interés a la hora de definir, la misión, visión y valores que regirán de ahora en adelante nuestro quehacer diario.
3. Nuestra misión, visión y valores fueron comunicados a las autoridades administrativas y representantes de la comunidad ante el hospital, sin embargo esperábamos una reacción más acogedora al proyecto de parte de ellos, lo cual no ha sucedido, pues no hemos recibido ni siquiera una nota o comentario sobre el proyecto que se les planteó.
4. Si inició al alineamiento en nuestras prácticas administrativas, con los valores misión y visión escogidos ya que los mismos funcionarios han definido lo que esto significa para ellos y han mostrado disposición y actitud positiva hacia el cambio.
5. El proyecto administración por valores es un camino difícil pero quizás el más adecuado para la administración pública. En nuestro servicio apenas comienza pero concentraremos todos nuestros esfuerzos para poder coronarlo con éxito.

6.2 RECOMENDACIONES

Se sugiere para tener retroalimentación con nuestros usuarios:

1. Instalar Buzón de sugerencias en el servicio de Radiología.
2. Realizar anualmente encuesta de satisfacción de usuarios del servicio de Radiología.

A lo Interno:

1. Realizar encuesta de satisfacción y de bienestar laboral anualmente con los funcionarios del servicio.
2. Para que exista un compromiso formal de los usuarios con sus tareas se plantea Identificar indicadores de Gestión por cargo, para identificar las tareas críticas de cada grupo (equipo) operacional y así suplir las necesidades de los usuarios en forma eficaz y eficiente.

Para involucrar más a las autoridades superiores se recomienda:

Programar reuniones de información con las autoridades administrativas y representantes comunales (Junta de Salud) para explicar en forma directa sobre nuestro proyecto y de esa manera lograr un mayor apoyo por parte de las autoridades superiores hacia el proyecto.

BIBLIOGRAFIA

- Araya Monge Rolando "El camino del Socialismo cuántico". Grupo editorial Norma, 2006.
- Blanchard Ken/ Michael O Connor "Administración por Valores" Bogotá. Grupo editorial Norma, 1997.
- De Saint Aymour Joaquín "El efecto Mariposa" Ediciones Obelisco. III Edición Junio 2007.
- Fuentes Bolaños Carlos. Escuela de Tecnologías en Salud. ¿El compromiso de Gestión es compromiso humano? Semanario Universidad 11 de octubre del 2007.
- González Gatica Rolando. "Creando valores con la Gente" Norma Ediciones S.A. de CV, 2005.
- La Nación. Editorial: La ineludible reforma del Estado, 24 de enero del 2008.
- La Nación. Editorial: Otro día ... 26 de abril del 2008.
- Margery Bertoglia Enrique. Ciencia: Incertidumbre, La mirada cuántica periódico la Nación 12 de agosto del 2007.
- Margery Bertoglia Enrique. Ciencia Eficiencia. El reloj y la Bandada. La Nación 23 de setiembre del 2007.
- Margery Bertoglia Enrique. Ciencia Interacción. Enredados. La Nación 21 de octubre del 2007.
- Margery Bertoglia Enrique. Ciencia. Certeza y Caos. Cajón de sastre. Periódico. La Nación 02 de diciembre del 2007.
- Margery Bertolia Enrique. Ciencia Creativos ILYA y los Salmones. La Nación 27 de enero del 2008.
- Román Isabel "Estado de la Nación "Renovar las Instituciones Sociales". Periódico La Nación 27 de enero del 2008.