

El Valor Agregado del Facility Management en Salud



Una empresa de salud es una organización compleja donde conviven más de trescientos saberes diferentes: desde el cirujano más especializado hasta el empleado de cocina. Aunque todos están distribuidos en diversidad de unidades y departamentos, ocupan un rol específico dentro del hospital y son independientes, están unidos por un objetivo común: la salud del paciente.



En las organizaciones complejas conviven personas, grupos, equipos de trabajo, normas, valores, actitudes confluente en un objetivo común: la misión de la organización.

A medida que las instituciones crecen se tornan más complejas y los sectores que la integran requieren mayores niveles de interdependencia. En un contexto de autonomía en las decisiones propias de su especialidad, el objetivo es aportar desde la especificidad a la tarea colectiva en términos de excelencia, a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

La OMS/PMS divide al hospital en dos grandes áreas, la de las tecnologías clínicas, conformada por los procedimientos clínicos, los equipos y dispositivos médicos y los insumos médicos y las de apoyo que incluyen: la arquitectura, las instalaciones y equipos de infraestructura, la operación y mantenimiento y el manejo de la información.

Todos estos elementos aislados, en el Hospital convergen hacia los procesos de atención que es lo que le permite alcanzar sus objetivos.

El esquema inferior, presenta al Proceso de Gestión Clínica como una gran línea de montaje, donde el paciente, moviéndose, o no de su cama, pasa del estado de enfermedad al de salud. Todo el esquema se orienta sobre la flecha de los Procesos de Atención, que representa la confluencia de los múltiples procesos clínicos y de apoyo que se realizan diariamente en un hospital.

En la parte superior de la figura se sitúan las áreas asistenciales disponibles. En la inferior los recursos de los que se dispone: de infraestructura, humanos, materiales o de información.

Integrar por procesos, para alcanzar buenos resultados, no es una tarea sencilla y, para lograrlo, su conceptualización debe iniciarse en etapas muy tempranas del diseño arquitectónico.

“A medida que las instituciones crecen se tornan más complejas y los sectores que la integran requieren mayores niveles de interdependencia”

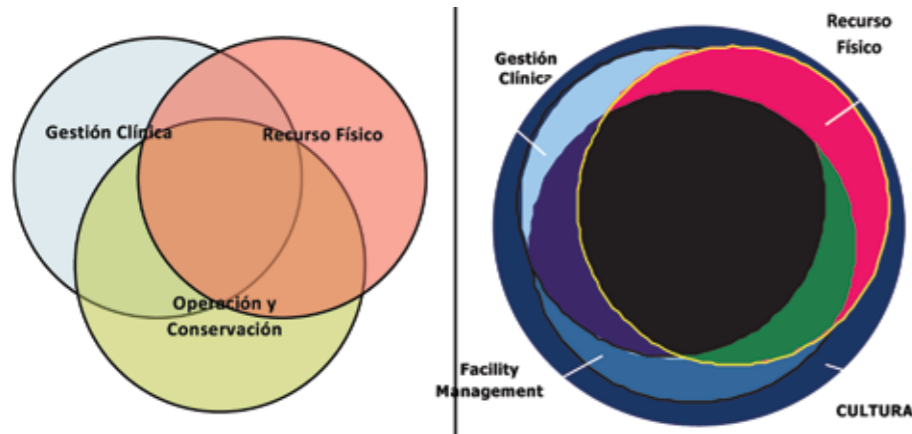
Hasta aquí, lo acostumbrado era integrar un Modelo Médico – Arquitectónico, donde médicos y arquitectos decidían el diseño del Hospital. Pensamos que es posible una visión superadora.

La certificación de la Joint Commission International muestra ejemplos de instituciones con excelentes procesos médicos y diseños arquitectónicos de avanzada, que no logran alcanzarla por no haber integrado en la mesa de diseño original la visión del Facility Management.

Esta concepción parte de considerar que una organización compleja está soportada en tres columnas: la del objetivo del negocio (el core business), la del edificio y sus instalaciones (Asset Management) y la de su operación y conservación (el Facility Management).

La nueva concepción de proyectos de infraestructura adoptada internacionalmente nos muestra que el soporte de una organización compleja es su “cultura”, y esto es aún más válido en una organización de salud que quiera alcanzar las más altas certificaciones de excelencia médica. El concepto de las columnas de soporte de la Organización pierde identidad en el nuevo esquema coinciden tres subconjuntos: la gestión clínica, el recurso físico (incluyendo dentro de ellos al equipamiento general y específico) y su Facility Management.





En la medida que más logremos agrandar la intersección de esos subconjuntos más cerca estaremos de alcanzar la misión de excelencia médica establecida por la empresa.

Es pertinente entonces definir con más propiedad el término de Facility Management.

Según la definición de la Sociedad Española de Facility Management, esta disciplina se ocupa del desarrollo de la estrategia corporativa respecto a los recursos inmobiliarios, de la política de optimización de espacios, de la coordinación de los proyectos de construcción, renovación y reubicación, contratación de todos los productos y servicios relacionados con el correcto funcionamiento, conservación y mantenimiento de instalaciones e ingeniería.

Por lo tanto, cuanto más temprano comience la intervención de los funcionarios responsables de esta disciplina a familiarizarse con el recurso físico y sus procesos, mucho mejor.

Diseñar y planificar la operación de un edificio para una organización hospitalaria es una tarea ardua que requiere de experiencia específica para enlazar las diversas actividades operativas con el modelo médico, en tanto es necesario desarrollar políticas de cliente, calidad y disposición de recursos humanos y financieros que, basados en la misión, permitan interdependientemente e interdisciplinariamente gestionar el edificio.

Es preciso generar y definir procesos, que se convertirán en rutinas diarias, analizar las contingencias para dar continuidad a los servicios, generar modelos de decisión que permitan la intervención oportuna y eficiente brindada por personal especia-

lizado y lo que no es menor, del registro metódico de lo que sucede.

Obliga a la ejecución de procedimientos que reúnan conceptos técnicos, bioseguros y éticos para la atención de los pacientes y que preserven el medio ambiente.

El edificio es inherente a la función del core bussiness pero, también, al valor patrimonial de la propiedad, por eso debe ser conservado en relación a su ciclo de vida. La calidad del mantenimiento que se le aplique es un determinante del coste pero, fundamentalmente, de la tasa interna de retorno del negocio en su conjunto y, por ello, en la función del Facility Manager se enlazan actividades relativas al control de outsourcing, servicios operativos, gestión de riesgos, bioseguridad, gestión medioambiental y energética.

El Facility Manager debe basar su actividad en cinco herramientas que son estratégicas para asegurar su apego a la Misión empresaria, son estas: la gestión, la tecnología, la calidad, la integración y el control. La medida en que pueda combinarlas lo acercará o alejará de agregar valor a su función que, desde la mirada del British Institute of Facilities Management, "está relacionada con la integración de diversas actividades dentro del ámbito de trabajo y el gerenciamiento del impacto que se produce sobre el mismo y la gente que interactúa en él".

Una rápida mirada sobre estas herramientas nos permite adentrarnos en su ámbito de trabajo:

▪ La gestión, la organización definida para el área tempranamente, bajo los lineamientos de la construcción operativa, le permite asegurar la operación y presta-

ción de servicios durante todo el ciclo de vida del recurso físico.

▪ La tecnología, en su concepción más amplia, es la que permite utilizar los recursos de la arquitectura sustentable, el automatismo aplicado a las instalaciones y la versatilidad del proyecto Informático integrado.

▪ La calidad, una cualidad difícil de definir pero la más representativa del valor agregado de su función directiva.

▪ La integración proactiva de las actividades bajo su responsabilidad es la manifestación más acabada de tender a la mejora continua, y requiere de la configuración equipos de trabajo con un plantilla flexible integrado por personal propio y subcontratado que redundan en beneficio del modelo de gestión adoptado.

▪ El control, este componente es el que le permite medir lo que realmente se hace, lo califica en su función de líder participativo y más allá de acercarlo a la realidad de su gestión, le permite avanzar en la revisión de procedimientos, y en la preparación del plan de capacitación del recurso humano.

Implementar la disciplina de Facility Management en instituciones de salud implica recorrer un camino que reconoce clásicamente una serie de etapas sucesivas:

- a) Lograr consenso acerca del modelo de diseño médico-arquitectónico-operativo
- b) Definir los procesos a gestionar en relación al core de la actividad
- c) Establecer el Modelo de Gestión Operativa
- d) Desarrollar los Procesos de Atención/Servicios
- e) Seleccionar al responsable del área con formación específica
- f) Decidir acerca de la externalización de servicios
- g) Redactar los Manuales de Procedimientos
- h) Determinar los indicadores de gestión
- i) Poner en marcha del modelo

Y es preferible considerar estos elementos mientras se diseñan los procesos principales, se construye y se equipa el inmueble, porque más tarde es más inefectivo, más ineficiente y más caro.

////////////////////////////////////

Ing. Armando Negrotti
Presidente del Comité Argentino de Mantenimiento-CAM-

Agenda

EVENTOS NACIONALES

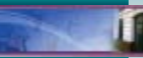
13/3/13 al 15/3/13 Congreso de Cirugía de Mar del Plata 2013
 Mar del Plata - Argentina
 Informes: www.cirurgiamdq.org.ar



10/4/13 al 13/4/13 43º Congreso Argentino de Cirugía Plástica
 Córdoba - Argentina
 Informes: www.43congresoargentino.com.ar



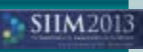
12/4/13 al 13/4/13 Segundo Curso Internacional de Neuroendocrinología Slane y Departamento de Neuroendocrinología Saem
 Buenos Aires - Argentina
 Informes: www.saem.org.ar



17/4/13 al 19/4/13 XIV Congreso de la Asociación Argentina de Traumatología del Deporte en conjunto con AOSSM y Cleveland Clinic
 Buenos Aires - Argentina
 Informes: www.congresos.net



8/5/13 al 10/5/13 III Simposio de Imágenes en la Mujer
 Dynamic Office - Buenos Aires - Argentina
 Informes: www.siiim2013.com



30/5/13 al 1/6/13 Congreso Nacional de Cardiología 2013
 Rosario - Santa Fe - Argentina
 Informes: www.intramed.net



5/6/13 al 7/6/13 2º Congreso Bioquímico del Litoral 2013
 Entre Ríos - Argentina
 Informes: www.cobisfe1.org.ar



12/6/13 al 15/6/13 4º Congreso de Radioquimioterapia y Braquiterapia - 7ª Jornada de Física Médica
 Córdoba - Argentina
 Informes: www.congresos-medicos.com



14/8/13 al 16/8/13 VIII Jornadas Argentinas de Coloproctología
 Córdoba - Argentina
 Informes: www.congresos-medicos.com



10/10/13 al 11/10/13 V Conferencia InterAmericana de Oncología: "Estado Actual y Futuro de las Terapias Antineoplásicas Dirigidas"
 Buenos Aires - Argentina
 Informes: www.seom.org

