

# MANUEL ÁLVAREZ: “UN SANATORIO

# ES ESENCIALMENTE SU GENTE”

El director del moderno Sanatorio Finochietto y docente de ISALUD cuenta en esta entrevista las innovaciones en gestión sanitaria, especialmente en el área de enfermería, puestas en práctica en las nuevas instalaciones de ese centro asistencial.

Manuel Álvarez es director general del Sanatorio Finochietto y docente de la especialización en Auditoría de Atención de la Salud en la Universidad ISALUD.

Bajo un nuevo paradigma de salud centrado en la atención integral del paciente y su familia, alta complejidad y una infraestructura eco-sustentable, el Sanatorio Finochietto presentó recientemente sus nuevas instalaciones. El eje de gestión se apoya en un equipo de profesionales de trayectoria asistencial y académica, y un cuerpo de enfermeros que es un rasgo distintivo del proyecto.

El nuevo sanatorio, ubicado en la Av. Córdoba 2678, cuenta ahora con 17.000 metros cuadrados repartidos en 11 plantas, e incluye 130 habitaciones individuales para internación general y 24 destinadas a cuidados intensivos de adultos, 22 unidades neonatales, dos salas de parto, seis quirófanos generales inteligentes (uno con tecnología flujo laminar), dos ambulatorios y dos obstétricos.

—¿Cuál es la principal característica de este nuevo servicio hospitalario?

—El eje de nuestra gestión está puesto en la atención y seguridad del paciente, del equipo de salud y de la comunidad, y no hacer daño significa ser responsables por el medio ambiente. Así que seguridad, respeto y bienestar son tres pilares que desde el primer día estamos inculcando al personal incorporado. Se pueden tener buenos equipos, un edificio fun-

cional, instalaciones cómodas pero un sanatorio es esencialmente su gente, y esto tiene que ver directamente con los recursos humanos.

—Una apuesta en la innovación y el bienestar del paciente.

—La personalidad que nosotros le quisimos dar es con estos valores que sustentan nuestra actividad. Y seleccionamos gente que estuviera alineada con nuestros objetivos, y para ello se definieron las competencias de cada uno de los puestos. Pero no solo las competencias técnicas, genéricas, sino también las específicas en seguridad, de cada uno de los valores. Sobre esa base se seleccionó a la gente y luego se definieron los procesos, teniendo en cuenta en cada proceso el mapa de riesgo y qué acciones se deberán tomar para minimizar esos riesgos. Los procesos fueron desarrollados antes de reclutar a la gente, y cuando se la incorporó se la capacitó en forma intensiva.

—¿En qué áreas hicieron mayor hincapié al conformar el plantel?

—En materia de recursos humanos, cuando empezamos uno de los miedos era la falta de personal de enfermería, que si bien es una característica de todos los sistemas de salud en el mundo, en la Argentina es mucho más pronunciado, por cuanto decidimos trabajar haciendo mucho énfasis en el área de cuidados de enfermería, en qué debíamos hacer para ofrecer un sanatorio donde los cuidados de



enfermería ocuparan un lugar principal y que se distinguiera de los demás por la calidad de sus cuidados y atención.

#### –¿Y cómo desarrollaron la estrategia?

–Estuvimos buscando el medio referente que nos pudiera ayudar para desarrollar un proyecto de cuidados de enfermería para el sanatorio, así que confiamos esa tarea a la Lic. María Rosa López, que es docente de ISALUD y fue quien lo desarrolló y presentó. A partir de ahí, en 2012, se realizaron cursos de gestión de servicios de enfermería a los que asistieron más de 300 licenciadas en enfermería. De ese número de participantes buscamos los perfiles más adecuados, y en función de las competencias elegimos a las 25 personas que son ahora los jefes de todas las unidades, en todos los turnos.

#### –El impacto de la convocatoria fue importante.

–Nosotros necesitábamos cubrir 300 vacantes en enfermería y cuando abrimos la página web para ver cuántos enfermeros se habían anotado, encontramos más de 1.200 inscriptos, con lo cual nos dimos cuenta de la potencialidad de trabajar con un referente del área de enfermería. El proyecto del Finochietto no es repetir el modelo de enfermería de las clínicas, sino apostar a un modelo innovador y por eso hemos implementado una dirección de enfermería, no un departamento. Con técnicas de



juegos y de observación se evaluaron las características de los enfermeros en situaciones de stress, de riesgos de vida, de conflictos, y en función de sus respuestas se eligieron a los que tenían las cualidades más aptas. Nuestra área de enfermería es un distintivo de nuestro proyecto.

#### –¿Cómo fue la selección del personal médico?

–Con orgullo puedo decir que hemos convocado a un cuerpo profesional de primerísima línea, pero con la condición de que *no queríamos bronce*, sino médicos con presencia en el sanatorio y que no estuvieran en dos o tres hospitales a la vez. Queríamos jefes de servicio recorriendo nuestro sanatorio y buscamos un perfil con presencia real, calidad reconocida y que comulgara con estos valores que estamos predicando. Tuvimos en cuenta una investigación de 2012 con la consultora Ana María Guerra, cuando hicimos 4 *focus group*,



**El proyecto del Finochietto no es repetir el modelo de enfermería de las clínicas, sino apostar a un modelo innovador y por eso hemos implementado una dirección de enfermería, no un departamento.**

dos con obstetras y dos con cirujanos de distintas especialidades e investigamos cuáles eran las condiciones que debía reunir una institución para que un cirujano quiera atender a sus pacientes en este sanatorio, y cuáles para un obstetra. Y esos resultados nos sirvieron de guía, son cuestiones novedosas que nos dieron resultado.

### —¿Cómo llegan a la idea de un sanatorio inteligente?

—Cuando lo planteamos lo hicimos pensando en un sanatorio del futuro ¿Y qué significaba eso? Primero, que el sanatorio del siglo veinte era uno en el que se entendía que era mejor si era más grande y tenía más camas, más complejidad, se decía que era mejor cuando todo se hacía adentro y el recurso fundamental eran las camas. Y en el siglo veintiuno la visión no es la misma, primero porque los sistemas de salud y las distintas especialidades dieron respuestas excelentes y hoy nos permiten estar se-



**Hoy el hospital tiene que ser un conector de distintas respuestas y donde ya no es la cúspide de un sistema integrado de complejidades crecientes.**

guros que se puede trabajar fuera del hospital con altísima calidad y resolver los problemas. Hoy el hospital tiene que ser un conector de distintas respuestas y donde ya no es la cúspide de un sistema integrado de complejidades crecientes.

### —Un sanatorio integrado tecnológicamente.

—Este es un sanatorio inteligente porque a partir de una historia clínica electrónica, por ejemplo, *todo el equipamiento médico se conecta de manera directa y brinda información sin intervención humana*. Los monitores, los respiradores, los ecógrafos, los electrocardiógrafos, todos basan su información en la historia clínica. El sanatorio cuenta con un innovador sistema de seguridad por radiofrecuencia que permite identificar y relacionar, a través de la colocación de una etiqueta Hugs en el tobillo, al recién nacido con su madre y el equipo de salud a cargo de la atención. Cuando un paciente es internado se le coloca una pulsera con un código QR que puede ser leído por cualquiera de los dispositivos móviles dentro del sanatorio. Este sistema permite identificar a la persona para coordinar los traslados, tomar muestras, realizar estudios y suministrar la medicación correspondiente.

### —¿Cuál fue el monto de inversión?

—La inversión total por 265 millones pesos la realizó la Obra Social de Directivos de Empresas ASE (Acción Social de Empresarios), que recibió un préstamo del Bicentenario por 50 millones de pesos y lo destacable es que esta tecnología de punta la está poniendo una obra social, como también sucede con el Sagrado Corazón, y El Cruce que es un hospital público. Cuando esté en pleno funcionamiento el sanatorio va a tener unas 800 personas, a las que hay que sumar 250 personas más de personal de servicio. El sistema de seguridad social está llevando adelante un liderazgo en la innovación en gestión y en la innovación tecnológica, que es muy importante. Este modelo de avanzada tecnológica y de atención integrada va a marcar tendencia porque lo que se viene es la seguridad del paciente y el sanatorio se ha desarrollado fuertemente en ese sentido.



**Instalaciones del Sanatorio Finicchetto: salas de neonatología, de cuidados intensivos y quirófano**

