



Francisco Javier Vaquero Nava.

Proyecto ALMA: algo más que gestión horaria

¹Vaquero Nava FJ, ²Madrigal Andrés J,

³Maté Triana N, ⁴Rodríguez García D

¹Gerente de Atención Primaria. Palencia.

²Técnico enfermero. Gestión de Atención Primaria. Palencia.

³Jefe del Departamento de Informática.

Gestión de Atención Primaria. Palencia.

⁴Técnico de Informática.

Gestión de Atención Primaria. Palencia.

Dirección para correspondencia: fvaquero@saludcastillayleon.es

Resumen

La gestión, el seguimiento y la adecuación de las jornadas de trabajo han sido históricamente fuente de conflictos entre profesionales, sindicatos y gestores.

A la complejidad inherente del control y trazabilidad de las carteleras laborales, en el ámbito de la Atención Primaria de Salud, se le une la multiplicidad de centros distribuidos por el área de salud, que dificultaba a los directivos, tomar la mejor elección posible, al carecer en muchos casos de información adecuada, en tiempo real.

Con las modificaciones laborales producidas por la ampliación de la jornada laboral de los trabajadores sanitarios y la necesidad de adaptarlos a los distintos turnos de trabajo, ponderados en función de las noches realizadas, nos propusimos adaptar la organización al nuevo entorno de trabajo y a las nuevas tecnologías.

El objetivo del proyecto ha sido dotar de transparencia, participación, accesibilidad e inmediatez, a profesionales y gestores, en la administración de las jornadas de trabajo y de descanso, bajo el estricto cumplimiento de la legislación laboral vigente, en un entorno administrativo unificado, cohesionado y seguro.

El resultado de este proyecto ha sido la implantación, en el Área de Salud de Palencia, de una herramienta informática *on-line*, denominada CRONO, que elabora carteleras individualizadas de trabajo, monitoriza su evolución, y permite tomar decisiones eficientes, con la participación de profesionales y responsables sanitarios.

Palabras clave: Cartelera; Monitorización; Trazabilidad.

ALMA project: Something more than time management

Abstract

The management, monitoring and adequacy of the working days, have been historically the source of conflict between professionals, trade unions and managers.

The inherent complexity of the control and traceability of the billboards labor, in the field of Primary Health Care, combines with the multiplicity of centers distributed by the area of health, which made it difficult for managers, take the best possible choice, in the absence of actual information, in real time.

With the job modifications produced by the expansion of the working hours of the health care workers, and the need to adapt them to the various work shifts, weighted on the basis of the nights worked, we proposed adapting the organization to the new working environment and to new technologies

The objective of the project has been to give transparency, participation, accessibility and immediacy, professionals and managers, in the administration of the days of work and rest, under the strict enforcement of existing labor laws, in an administrative environment unified, cohesive and safe.

The result of this project has been the introduction, in the Health Area of Palencia, of a computing tool on-line, called CHRONO, which produces billboards individualized work, monitors its evolution, and allows you to take efficient decisions, with the participation of professionals and managers

Key words: Billboard's work; Monitor; Traceability.

Introducción

La Gerencia de Atención Primaria de Palencia tiene una plantilla orgánica de 645 profesionales. Estructuralmente cuenta con dos plantas administrativas, cuatro centros de salud urbanos, uno centro periurbano, 15 rurales y un punto de atención urgente, dando cobertura asistencial a más de 178 000 habitantes. Debido a la peculiar forma orográfica de la provincia, la distancia del centro de salud más alejado de la capital es de 112 km y tres de los principales núcleos rurales provinciales se encuentran en lo que se denomina "la montaña palentina".

La información referente a los tiempos de trabajo y el tipo del personal de la

Gerencia de Atención Primaria es uno de los puntos clave de la Organización, debido a sus implicaciones legales, económicas, asistenciales y humanas. La programación de las jornadas de los profesionales está sujeta a cambios en la legislación, el contexto de los centros de salud, las necesidades de los pacientes, las decisiones de las direcciones y la coyuntura económica reinante del momento.

Justificación

Hasta la publicación de la ORDEN SAN/276/2012¹, de 26 de abril, sobre organización de la jornada ordinaria, calendario laboral y horarios en los centros e instituciones sanitarias de la

Gerencia Regional de Salud de Castilla y León, que introducía notables modificaciones en la jornada laboral, el control de este asunto se venía realizando de la siguiente forma:

- Por una parte, el Departamento de Recursos Humanos había confeccionado numerosos ficheros en formato Excel que daban cabida tanto a datos de jornadas ordinarias, como a permisos, ausencias, absentismos, jornadas especiales y descansos, desagregado por categoría laboral y centro de salud.
- Para el control y seguimiento de la Atención Continuada, existía otro Excel, más elaborado, con cierto grado de programación, siendo el primer intento de informatizar esta parte de la jornada laboral. Este archivo se distribuía a cada centro de salud, el cual generaba el extracto de pago mensual de la jornada Complementaria, que se enviaba al Departamento de Nóminas, en formato papel, previa valoración del responsable pertinente.

Toda esta valiosa información era solicitada con gran asiduidad por las distintas Direcciones para poder tomar decisiones, teniendo que aglutinar toda esta información de las diversas fuentes, muchas veces redundantes, en una única forma de presentación legible, y siempre sobre acontecimientos ya ejecutados.

La ineficiencia del sistema venía provocada por los múltiples canales de información que se debían consultar y la imposibilidad de tener una visión global de la organización sobre los tiempos de trabajo, en tiempo real, lo que inducía a desajustes organizativos, incluso legales.

Tomar decisiones es difícil, tomar decisiones acertadas lo es aún más, tomar

decisiones acertadas sin los mejores datos reales actualizados, es una temeridad.

Objetivo general

Crear una plataforma informática que aglutine toda la información referente a las jornadas laborales de los profesionales sanitarios² y no sanitarios del Área de Salud, de manera que permita elaborar carteleras de trabajo individualizadas, válidas para la toma de decisiones, en un entorno interactivo de participación e implicación de todos los estamentos de la Organización.

Objetivos específicos

- Desarrollar el Sistema de Información.
- Explicar y hacer partícipe del desarrollo de Crono, a la cúpula directiva de la organización, mostrando la potencialidad del mismo.
- Informar, formar e implantar el uso de la nueva herramienta a los Departamentos de Personal y Nóminas.
- Difundir e implantar en todos los centros de salud el nuevo Sistema Crono.
- Dar cumplimiento a la legislación laboral vigente, de elaboración y envío a las organización sindicales representativas, de las carteleras individualizadas de todos los trabajadores del Área de Salud de Atención Primaria correspondientes al año 2013, y años sucesivos, mediante CRONO.

Material y método

Crono se presenta como un sistema integrado de información sobre la jor-

nada Laboral en Atención Primaria, si bien puede ser válido para cualquier otro Centro Sanitario. El programa tiene dos partes muy diferenciadas, una primera Cliente/Servidor, y otra Web. El hecho de no haber implementado todo el aplicativo bajo la misma tecnología de programación ha sido una decisión adoptada con visión de futuro, de tal manera que la información introducida, pueda ser accesible desde otros Sistemas totalmente independientes, por ejemplo desde una Intranet propia de la Organización.

El corazón del sistema es una base de datos relacional centralizada creada en el SGBD MySQL. Esta base de datos está lo suficientemente dimensionada para cubrir los cambios en la legislación o líneas estratégicas de la organización. El cerebro del sistema es la aplicación, que permite a la Gerencia gestionar todas las acciones referentes a la jornada de un profesional, y a los coordinadores y responsables de los centros, plasmar su realidad diaria, pudiendo prever el futuro organizativo de las cargas de trabajo. En esta parte, se tramitan permisos, sustituciones y cualquier otro tipo de jornada, observando en todo momento que se cumple la legalidad vigente, las directrices acordadas por la Gerencia y la integridad/seguridad de los datos, siendo el programa capaz de informar de posibles anomalías o situaciones excepcionales. Es en este punto clave del proceso donde el programa realiza la asignación aleatoria de las jornadas de atención continuada (figura 1).

Con esta interfaz, Crono ha permitido crear los calendarios individuales de previsión de todo el centro de salud, pudiendo introducir cualquier tipo de variabilidad de datos y tratarlo de manera automatizada. Una vez generado el calendario anual de previsión, se pone a disposición de los responsables de los centros de salud, para su



Figura 1. Generación automatizada de la cartelera de previsión

posible modificación, en base a su propia organización interna, bajo la premisa de la legalidad laboral y de los pactos de coberturas asistenciales realizados con la Gerencia.

Una vez revisados y consensuados los calendarios laborales por los responsables del centro de salud y los profesionales del equipo, deben ser validados por los directivos de la Gerencia, que generarán a través del listado de las carteleras, que propone el aplicativo, un documento en formato PDF. Este documento de soporte, será el que con posterioridad se entregará a la Junta de Personal para su aprobación.

A partir de este momento, los calendarios de previsión se convierten en documentos de consulta y Crono a través de un proceso interno, los traspasa al calendario de ejecución (figura 2), que será donde se aplicarán las variaciones diarias de las jornadas de trabajo del centro de salud.

Es por tanto el calendario de ejecución donde todos los Departamentos de la Organización nutren de contenido al programa (vacaciones, permisos,

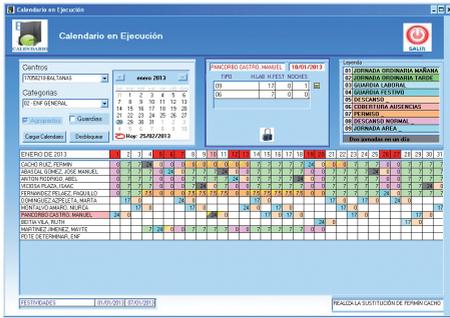


Figura 2. Cartelera individualizada de ejecución

guardias, bajas laborales, exenciones de guardia...), acompañado de mensajes de ayuda, que Crono lanza cuando, por ejemplo, se asignan jornadas por encima del máximo permitido, no se respetan los descansos reglamentarios o se planifican jornadas de trabajo a los profesionales de área en un centro de salud, cuando ya la tienen asignada en otro centro distinto.

El aplicativo Crono (figura 3) tiene muy presente los requisitos de confidencialidad² necesarios para un sistema al que acceden usuarios de distintas áreas. Cada usuario del sistema tiene asignado un perfil, que le permite solamente acceder a los datos referentes a su centro de trabajo. Todos los accesos y operaciones críticas quedan monitorizados en un archivo oficial de eventos, registrando el usuario y ordenador desde el que se realizan. Las acciones que se pueden realizar desde

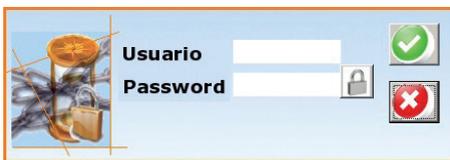


Figura 3. Panel de acceso

el programa están ajustadas al tipo de Usuario. Así, el departamento de Personal es el único que puede introducir permisos, absentismos de cualquier tipo o introducir/dar de baja a un profesional, el Departamento de Nóminas genera los pagos de nóminas, las Direcciones Médica y de Enfermería, los Servicios de Farmacia, y la responsable de Atención al Usuario tienen acceso a cualquier tipo de consulta, mientras que los responsables de los centros de salud tienen acceso a la visualización, modificación y actualización de las jornadas de atención continuada. Todo eso permite normalizar los procesos y eliminar disfuncionalidades, que ahora quedan correctamente establecidas en términos humanos y cronológicos bajo una misma herramienta informática.

Los ojos de Crono es la parte Web (figura 4), que, lanzada desde la aplicación, va a convertir los datos introducidos en listados y gráficas. Estos nos van a dar la posibilidad de tener una visualización rápida y eficaz de la información, tanto del centro de salud en su globalidad, como de cada profesional, de manera individual. El acceso a la visualización de los datos se realiza a través de un identificador numérico independiente de cada centro de salud y la selección de la categoría laboral.



Figura 4. Máscara de entrada a la web

El material empleado para el desarrollo de la parte web ha sido Active Server Pages (ASP), lo que permitirá cuando esté desarrollada la Intranet propia de la Gerencia, transferir y visualizar de manera compatible los datos administrados.

Esta parte web, en líneas generales, lleva el peso de la explotación y presentación de la información. La explotación de los datos se sustancia en una serie de informes que albergan las distintas necesidades de los usuarios con los perfiles correspondientes de acceso. En lo relativo a la presentación de los datos, se ha cuidado de manera especial tanto el estilo como la forma, intentando crear un ámbito lo más clarividente y amigable posible, teniendo en cuenta, la diversidad de profesionales que acceden al sistema.

El acceso habitual es a través del programa Cliente/Servidor, que abre el enlace pasándonos el perfil de acceso, bien del centro de salud, al cual solo acceden los profesionales del propio centro por categorías, o de Gerencia, que tiene acceso a toda la información disponible, previa identificación del centro seleccionado.

Los informes generados se dividen en tres grandes bloques:

1. *Plantilla de Turnos* (figura 5), que muestra los tipos de jornada realizados en el C.S. a lo largo del año, separado mes a mes.

La presentación adoptada, junto con la leyenda de colores establecidos para etiquetar los tipos de jornadas existentes y de profesionales referidos, se ha plasmado de la manera más clara y concisa posible, teniendo en cuenta la gran cantidad de información que se muestra en un espacio tan limitado.



Figura 5. Visualización cartelera de equipo web

2. *Cartelera individual* (figura 6) de los profesionales del año completo en tamaño al menos A4.

En la versión no Imprimible de este documento, se incluye, una información de gran utilidad, como es el recuento mensual y anual a través de los indicadores pertinentes, para tener un conocimiento exacto de la actividad realizada por el profesional.

3. *Informes mensual, semestrales y anuales* (figura 7), aglutinando a todos los profesionales del centro de salud por categorías, los cuales permiten adoptar decisiones para



Figura 6. Visualización cartelera individual web



Figura 7. Visualización del informe anual web

equilibrar el peso del trabajo diario, e incluso impedir situaciones de impacto legal, gracias a la inclusión de alarmas, cuando se sobrepase la normativa vigente.

Intervenciones

- De diseño lógico: durante el mes de mayo se inician las reuniones entre informáticos y técnicos sanitarios, sobre el planteamiento de la intervención.
- De coordinación: de junio a octubre se organizan y planifican reuniones formales e informales con los directivos de la Organización y con todos los estamentos implicados.
- De desarrollo y seguimiento: en el mes de junio se inician los trabajos de programación y en octubre realizamos el pilotaje.
- De información: en noviembre se presenta oficialmente el programa en la Gerencia de Atención Primaria de Palencia y con posterioridad en el mes de noviembre se formaliza dicha presentación a los responsables de los centros de salud.
- De implantación: en el mes de diciembre realizamos la instalación

del programa en todos los centros de salud y dan las carteleras de previsión a la Junta de Personal (figura 8).

Resultados

Globalidad

Crono se integra en la Gerencia de Atención Primaria de Palencia en octubre de 2012 como herramienta de trabajo, siendo la única referencia en la gestión y tratamiento de los datos relacionados con los tiempos de trabajo de los profesionales. El aplicativo se instala en todos centros de salud, en el Servicio de Urgencias de Atención Primaria y en los Departamentos de Gestión Directiva.

Determinación

Los calendarios de los últimos años han sido impugnados, incluso judicializados por distintas organizaciones sindicales. En diciembre de 2012 se presentaron los calendarios laborales correspondientes al año 2013, no habiendo sido impugnados.

Cambio

Crono ha supuesto el destierro en la fragmentación de la información, la eliminación de múltiples canales de búsquedas, la reducción de los fallos



Figura 8. Cronograma de trabajo

de información o la acumulación de datos redundantes, es decir se han estandarizado los procesos de actuación.

Conclusiones

La gestión del cambio³, dirigida a mejorar la Organización, ayudándola a que se adapte a las nuevas estrategias, nuevas actitudes, nuevos procedimientos, nuevas visiones, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer las cosas, ha sido la aportación fundamental de las personas que han trabajado en este proyecto.

Pero si verdaderamente algo ha quedado claro durante el recorrido de esta aventura, es que la sinergia de los trabajadores de nuestra Gerencia ha sido la fuerza que ha derribado las resistencias iniciales, las percepciones negativas o incluso el desánimo. Reparando y en muchas ocasiones construyendo puentes de comunicación interdepartamentales, que nunca debieron desaparecer. El camino está marcado.

Hemos sacado lo mejor de nosotros mismos y donde otros habían fracasado reiteradamente, pensando que lo que venía de fuera era mejor, sobre todo si era caro, nosotros lo hemos logrado, siendo dueños y propietarios del proyecto, con el único coste del trabajo en equipo.

Propuestas de mejora

La realización de una Intranet corporativa, capaz no solo de realizar consultas individualizadas sobre carteleras de trabajo, sino de ampliarlo a cualquier trámite administrativo, burocrático o de información, debe ser nuestro siguiente reto.

Agradecimientos

A los profesionales de las Direcciones Médica, de Enfermería y de Gestión, y al Servicio de Personal de la Gerencia de Atención Primaria de Palencia, por su implicación en la aportación de ideas, realización y evaluación del proyecto.

A los profesionales de los Equipos y Unidades de Apoyo de Atención Primaria del Área de Salud de Palencia, por su compromiso en la colaboración en la implantación de este modelo.

Bibliografía

1. BOCYL (2012). Orden SAM, ORDEN SAN/276/2012, de 26 de abril, sobre organización de la jornada ordinaria, calendario laboral y horarios en los centros e instituciones sanitarias de la Gerencia Regional de Salud de Castilla y León. BOCYL 81 (30 abril 2012), 29064:29071.
2. BOE (2008) Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal. BOE 17 (19 de enero 2008), 4103:4136.
3. Brull Alabart E. La Gestión del Liderazgo. 2010. Disponible en: <http://goo.gl/HHcJdR>
4. BOCYL (2005). Ley 7/2005, de 24 de mayo, de la Función Pública de Castilla y León. BOCYL 103 (31 mayo 2005)
5. Ian Gilfillan A. La biblia de MYSQL, Madrid: Anaya Multimedia; 2003.
6. González Mangas, A. Visual basic. Madrid: Paraninfo; 1999.
7. Lovejoy E. Guía esencial ASP. Educación; 2001.