

# Rol del administrativo de la oficina de comunicación a distancia: experiencia del Hospital de Pediatría SAMIC Prof. Dr. Juan P. Garrahan en la red de oficinas de comunicación a distancia.



Nicolás Agüero	Administrativo Oficina de Comunicación a Distancia, Hospital de Pediatría "Prof. Dr. Juan P. Garrahan" , Buenos Aires, Argentina.
Luis Aliaga	Administrativo Oficina de Comunicación a Distancia, Hospital de Pediatría "Prof. Dr. Juan P. Garrahan" ,Buenos Aires, Argentina.
Analia Mastropasqua	Administrativo Oficina de Comunicación a Distancia, Hospital de Pediatría "Prof. Dr. Juan P. Garrahan", Buenos Aires, Argentina.
Mariela Bermúdez	Administrativo Oficina de Comunicación a Distancia, Hospital de Pediatría "Prof. Dr. Juan P. Garrahan" , Buenos Aires, Argentina.
Celeste Savignano	Médica pediatra, Líder de Proyecto Telesalud y OCD , Hospital de "Pediatría Prof. Dr. Juan P. Garrahan" , Buenos Aires, Argentina.,
Hernán Hamilton	Administrativo Oficina de Comunicación a Distancia, Hospital de Pediatría "Prof. Dr. Juan P. Garrahan" ,Buenos Aires, Argentina.
Valeria Attianese	Lic. en Administración Pública, Becaria Gestión de Redes y Telesalud, Fundación Garrahan, Buenos Aires, Argentina.
Florencia Ugo	Lic. en Psicología. Coordinación de Redes y Comunicación a Distancia, Hospital de Pediatría "Prof. Dr. Juan P. Garrahan" ,Buenos Aires, Argentina.
Antonio Luna	Lic. en Gestión de Políticas Públicas. Coordinación de Redes y Comunicación a Distancia, Hospital de Pediatría "Prof. Dr. Juan P. Garrahan" ,Buenos Aires, Argentina. <b>Dirección:</b> Combate de los Pozos 1881 Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina <b>Email:</b> nick.aguero1992@gmail.com

Fecha de Recepción: Febrero, 11, 2020 | Fecha de Aprobación: Septiembre, 16, 2020

## Resumen

**Introducción:** Este artículo tiene como objetivo describir la importancia estratégica del recurso humano administrativo en la construcción de la red de Telesalud Pediátrica argentina y su dinámica de trabajo en colaboración con los equipos de todo el país y en la atención de pacientes a distancia. **Metodo:** Este escrito se realizó en el Hospital de Pediatría Garrahan de la Ciudad de Buenos Aires, Argentina. En agosto de 1997 desde esa institución se creó la primera Oficina de Comunicación a Distancia (OCD) conducida por un equipo médico-administrativo. La estrategia metodológica fue la reflexividad sobre la propia posición en el campo a indagar a través de 3 focus group de administrativos de OCD. **Resultados:** Las tareas técnico-administrativas generaron un vínculo a distancia que permitió la construcción de un proyecto colaborativo. En la cultura de Comunicación a Distancia existe la necesidad de identificar las habilidades y el conocimiento práctico necesario para integrar de manera satisfactoria personas, procesos y tecnologías a fin de orientar el esfuerzo de creación de conocimiento. **Conclusión:** El recurso humano administrativo tiene importancia estratégica en la construcción de la red y su dinámica de trabajo.

**Palabras-clave:** Telemedicina; Red de Comunicación a Distancia; Administración.

Abstract

*Role of the Distance Communication Office Administrator: experience of the SAMIC Pediatric Hospital Prof. Dr. Juan P. Garrahan in the Distance Communication Office Network.*

**Introduction:** This article aims to describe the strategic importance of administrative human resources in the construction of the network Pediatric Telehealth Argentina and its work dynamics in collaboration with teams across the country and in remote patient care. **Method:** This writing was made in the Garrahan Pediatric Hospital of the City of Buenos Aires, Argentina. In August 1997, the first Distance Communication Office (OCD) was created from that institution, led by a medical-administrative team. The methodological strategy was the reflexivity on the own position in the field to be investigated through 3 focus groups of administrative OCD. **Results:** The technical-administrative tasks generated a remote link that allowed the construction of a collaborative project. In the culture of Distance Communication, there is a need to identify the skills and practical knowledge necessary to successfully integrate people, processes and technologies in order to guide the effort to create knowledge. **Conclusion:** The administrative human resource has strategic importance in the construction of the network and its work dynamics.

**Keywords:** Telemedicine; Distance Communication Network; Administration.

Resumo

*Papel do administrativo nas oficinas de comunicação a distância: experiência do Hospital Pediátrico SAMIC Prof. Dr. Juan P. Garrahan na rede de oficinas de comunicação a distância*

**Introdução:** Este artigo tem como objetivo descrever a importância estratégica dos recursos humanos administrativos na construção da rede argentina de Telessaúde Pediátrica e sua dinâmica de trabalho em colaboração com equipes de todo o país e na atenção ao paciente à distância. **Método:** Esta redação foi realizada no Hospital Pediátrico Garrahan da Cidade de Buenos Aires, Argentina. Em agosto de 1997, a partir daquela instituição, foi criada a primeira Assessoria de Comunicação a Distância (DCO), liderada por uma equipe médico-administrativa, cuja estratégia metodológica foi refletir sobre a própria posição no campo a ser investigada por meio de 3 grupos focais de administrativo do OCD. **Resultados:** As tarefas técnico-administrativas geraram um vínculo a distância que permitiu a construção de um projeto colaborativo. Na cultura da Comunicação a Distância, é necessário identificar as competências e conhecimentos práticos necessários para integrar com sucesso pessoas, processos e tecnologias de forma a orientar o esforço de criação de conhecimento. **Conclusão:** O recurso humano administrativo tem importância estratégica na construção da rede e sua dinâmica de trabalho.

**Palavras-chave:** Telemedicina; Redes de Comunicação a Distância; Administração.

INTRODUCCIÓN

El Hospital de Pediatría SAMIC “Prof. Dr. Juan P Garrahan” es una entidad jurídica administrativa descentralizada, bijurisdiccional con dependencia de la Secretaría Salud de la Nación y del Ministerio de Salud de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Fue inaugurado el 25 de agosto de 1987.

Fue proyectado según un modelo no tradicional en la organización de instituciones hospitalarias públicas, basado en la atención conjunta de los pacientes por cuidados progresivos de acuerdo a la gravedad y complejidad de estos.

Es centro de referencia nacional para niños desde su nacimiento hasta los 16 años, con patologías cuya resolución necesita elementos de diagnóstico o tratamientos de mayor complejidad.

Desarrolla todas las especialidades pediátricas en atención ambulatoria e internación. Emplea el intervencionismo guiado por imágenes, práctica invasiva realizada bajo control ecográfico o tomográfico, que evita el tratamiento quirúrgico convencional.

Para la atención de pacientes complejos y estables, cuenta con Hospital Día, que entre otras, evita la internación de pacientes con infecciones severas o que necesitan intervenciones quirúrgicas de baja complejidad, estudios diagnósticos, tratamientos quimioterápicos y cuidados paliativos que mejoran la calidad de vida de los pacientes a través del alivio de los síntomas y el acompañamiento familiar ante enfermedades crónicas o incurables.

Es centro de trasplante de riñón, hígado, médula ósea, corazón y pulmón e implante coclear. Cuenta con bancos

de homoinjertos valvuloarteriales, de membrana amniótica, de piel, de huesos, así como banco de sangre de cordón umbilical de donante relacionado para trasplante de células progenitoras<sup>1</sup>.

En agosto de 1997 se creó la Oficina de Comunicación a Distancia (OCD) en el área del Hospital Día polivalente que nace a partir de una idea del entonces director médico ejecutivo, Dr. Mauro Castelli.



Figura 1 - Dr. Mauro Castelli y Lic. Antonio Luna, primer administrativo OCD

La apertura de la OCD significó el embrión del primer programa de telemedicina del país. Con los años se construyó una red que en la actualidad suma más de 300 OCD.

En el desarrollo de estas acciones los aspectos relacionados al trabajo en red empezaron a tener cada vez mayor relevancia y a enriquecer la actividad de la

oficina. Estos aspectos le otorgan un nuevo significado a la tarea administrativa, así el recurso humano administrativo adquiere un rol destacado y se empieza a hablar del modelo médico – administrativo.

Desde sus orígenes, la Oficina de Comunicación a Distancia del Hospital de Pediatría Garrahan tiene entre sus objetivos principales la promoción de la construcción de redes de comunicación y la interrelación entre diferentes instituciones de salud, académicas y educativas del país. Desde el principio, impulsa nuevos procesos atención y de gestión para mejorar la calidad y el acceso a la salud desde todas las provincias argentinas. Esta labor implica la inclusión de tecnologías de última generación que se actualizan permanentemente.

Se constituyó como un mecanismo ágil y eficaz para canalizar consultas de pacientes del interior del país y resolverlas a distancia, con el fin de evitar derivaciones y traslados innecesarios —con el desarraigo y los gastos que implican— y de agilizar y organizar aquellos necesarios.

Con una estrategia de estímulo al desarrollo regional, se fueron promoviendo e instalando modelos similares a la OCD Garrahan en centros de salud en diferentes provincias con el fin de optimizar la comunicación entre profesionales y administrativos para la gestión y la consulta a distancia.

En 2005, en forma conjunta con la Fundación Garrahan, se creó el Programa de Referencia y Contrarreferencia, en el que se enmarcaron el Programa de Comunicación a Distancia y otros subprogramas, que continuó con el incentivo a la cooperación entre provincias e instituciones, además de colaborar en terreno con los referentes locales, favorecer la formación permanente de recursos humanos, asesorar sobre modelos de organización hospitalaria y aspectos de gestión administrativa y fomentar la regionalización de la atención.

La red interjurisdiccional, interinstitucional e interpersonal y el trabajo colaborativo siguieron creciendo tanto cualitativa como cuantitativamente, y se fue construyendo una estructura de asistencia y de formación, para favorecer la atención coordinada con la participación de centros asistenciales de todo el país.

A fines de 2011, comenzó a implementarse el programa de “Desarrollo e innovación de un modelo de comunicación interhospitalaria para atención y seguimiento de pacientes a distancia”, con el objetivo de fortalecer el sistema de comunicación por videoconferencias entre equipos de salud de todo el país.

En 2014, la coordinación de relaciones institucionales creó el Programa de Telemedicina para brindar apoyo técnico y administrativo a los Programas de Comunicación a Distancia, al Programa Nacional de Videoconferencias Pediátricas y al Programa de Referencia y Contrarreferencia. Al mismo tiempo, busca aportar nuevos canales para la comunicación virtual entre las instituciones y equipos de salud, con el fin de incrementar, simplificar y maximizar el impacto del intercambio de información.

En 2016, junto a los Ministerios de Salud y de Modernización de la Nación, se emprendió la tarea de diseñar, planificar e implementar el Programa Nacional de Telesalud Pediátrica, cuyo centro coordinador es el Programa de Telemedicina Garrahan. El artículo objetiva describir la importancia estratégica del recurso humano administrativo en la construcción de la red y su dinámica de trabajo y brindar conocimientos pertinentes del campo administrativo y la dimensión de las prácticas que involucran el armado de redes de intercambios a distancia además de destacar el modelo de trabajo médico - administrativo.

## METODO

Enmarcándose en el enfoque administrativo de la Oficina de Comunicación a Distancia del Hospital de Pediatría SAMIC “Prof. Dr. Juan P. Garrahan”, se analizó desde un enfoque cualitativo el impacto y la importancia del recurso humano en la gestión de la red y la dinámica de su trabajo.

La estrategia metodológica central fue la reflexividad sobre la propia posición en el campo a indagar. El hecho de reflexionar sobre una práctica de la que se forma parte requiere de una mirada hacia uno mismo y el propio grupo de trabajo, e implica la consecuente exteriorización de esa mirada crítica y comprensiva a la vez para compartir puntos de vistas que enriquezcan la reflexión<sup>3,4</sup>.

Sumado a la estrategia de la reflexividad se recurrió a la información surgida de 3 focus group<sup>5</sup> de administrativos de OCD coordinados por un licenciado en Gestión de Políticas Públicas y una licenciada en Psicología durante octubre y noviembre de 2018; 2 entrevistas individuales<sup>3</sup>; 2 observaciones<sup>3</sup> de la dinámica de la OCD en el mismo período.

Se recurrió a documentos generados por el propio grupo de trabajo, en especial sobre perfil del administrativo de OCD. La pregunta principal que se busca responder es la siguiente: ¿Cómo impacta el rol administrativo en la construcción de la red y en la atención de pacientes a distancia en colaboración con los equipos de salud?

Se busca remarcar cómo en la OCD se desarrolló un perfil que tiene impacto en la calidad de atención y gestión de pacientes y describir cómo esto contribuye en la construcción y desarrollo de la red administrativa, pudiéndose entonces decir que verdaderamente la actitud y la formación del personal son aspectos básicos para su crecimiento.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las tareas técnico-administrativas realizadas, tales como las facilitadoras de la comunicación entre profesionales de diferentes instituciones y gestores de todo lo referente a la atención de pacientes del interior del país, generó un vínculo a distancia que indudablemente se fortaleció con los encuentros cara a cara realizados tanto en terreno como

en el Hospital Garrahan y la construcción de un proyecto conjunto. De los antecedentes descritos se desprende que el recurso humano administrativo no quedó “cautivo” de su conocimiento tácito y por esa causa es promovido permanentemente a tareas de mayor responsabilidad que se destacan para alcanzar los objetivos del Programa.<sup>6</sup>

El reconocimiento en el trabajo en red, expresa la necesaria aceptación del otro y se destaca la capacidad de operar o de interactuar. El administrativo/conector es reconocido por otros y su intervención se acepta porque es importante para mejorar la calidad del servicio. El reconocimiento favorece una nueva visión multidimensional que contribuye a un cambio administrativo en salud en sentido particular y rescata la especificidad de este recurso humano en el trabajo en red. Existe una marcada tendencia a la innovación donde se priorizan los problemas estratégicos a la hora de establecer conexiones. Esta innovación se nutre de la integración de la OCD con todas las áreas y servicios del hospital a partir de la participación del usuario interno en el desarrollo de una política institucional tecno-integrada. La dinámica del trabajo además le permite al equipo administrativo actuar como ordenador y moderador entre los diferentes actores involucrados en la tarea diaria. Es decir, el rol esencial de conector del recurso humano administrativo se da tanto al interior del propio hospital como al exterior, en su relación con los otros centros de la red.

En la actualidad los administrativos desarrollan tres funciones principales:

1. Preparan las consultas a distancia que llegan y se remiten a los diferentes efectores de la Red de OCD
2. Asisten a los efectores de la Red de OCD en los procedimientos necesarios para las diversas gestiones de una consulta a distancia
3. Administran los registros de la OCD Hospital Garrahan de acuerdo a los requisitos técnicos y disponibilidad tecnológica

Un cuarto aspecto que se está sistematizando para que resulte una función propia del recurso administrativo son las capacitaciones para el personal de la red. En la Tabla 1 se detallan las competencias requeridas para llevar adelante las funciones que se enunciaron.

Tabla 1. Competencias del recurso humano administrativo

<p>Orientación al usuario interno y externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actúa como facilitador en los servicios ofrecidos por la OCD</li> <li>• Reconoce y alerta sobre oportunidades para brindar valor agregado tanto al usuario interno (comunidad Hospital Garrahan) como al usuario externo (comunidad de los Hospitales)</li> </ul>
-------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Trabajo en equipo y Orientación al logro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se orienta al trabajo en equipo priorizando los objetivos grupales por sobre los individuales</li> <li>• Mantiene el enfoque de las actividades del equipo en los objetivos clave y bajo</li> </ul>
-------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Es importante mencionar un obstáculo que se presenta para la tarea administrativa, y en consecuencia para el funcionamiento de la red, y es el relativo a las dificultades para generar contrataciones nuevas con este perfil, y en otros casos la inestabilidad de los cargos transitorios que se generan para cumplir la función. Como se desarrolló precedentemente, este rol tiene su propia especificidad lo que hace que las personas capacitadas y en ejercicio no puedan ser fácilmente reemplazadas.

## CONCLUSIÓN

En la cultura de comunicación a distancia existe la necesidad de identificar las habilidades y el conocimiento práctico necesario para integrar de manera satisfactoria personas, procesos y tecnologías a fin de orientar el esfuerzo de creación de conocimiento, focalizando que, en el sector público, se debe considerar la eficiencia del servicio.

El recurso humano administrativo tiene una importancia estratégica en la construcción de la red y su dinámica de trabajo, siendo el capital humano generador de un recurso valioso y de ventajas sostenibles en el tiempo como un determinante más en la eficiencia de las acciones realizadas en las organizaciones.

La función que desempeña el recurso humano administrativo en telesalud suele ser invisibilizada y en consecuencia escasa o nulamente conceptualizado por lo que resulta de gran importancia generar espacios de trabajo colectivo y consenso para que se desarrollen sistematizaciones de la tarea administrativa, lo que conlleva a una jerarquización de la tarea y en consecuencia valoriza el rol desempeñado.



Figura 2: Administrativos de OCD Garrahan: Hernan Hamilton, Nicolás Agüero, Mariela Bermudez, Luis Aliaga, Analia Mastropasqua y Lic. Antonio Luna Coordinador de Redes y Comunicación a Distancia.

## REFERENCIAS

1. Mastropasqua A, Farizano A. Mundo Garrahan. Información Institucional de Prensa y Difusión. Hospital de Pediatría SAMIC “Prof. Dr. Juan P. Garrahan”. 2008.
2. Carniglia L, D’Onofrio MS, Elmeaudy P, González J, Torolla J, Castelli M. Oficina de Comunicación a Distancia, revista Medicina Infantil. 1999 Jun;6(2):92-5.
3. Guber R. La Etnografía. Método, campo y reflexividad. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 2001.
4. Carolan M. Reflexivity: a personal journey during data collection. Nurse Researcher, 2003;10(3):7-13.
5. Varela AL. Los grupos de enfoque en la investigación educativa. INDES-BID. 2000. Disponible en: [www.reduc.cl/aula/genfoque.pdf](http://www.reduc.cl/aula/genfoque.pdf)
6. Luna A. La importancia estratégica del recurso humano administrativo en la construcción de la red de OCD. El caso del Hospital Garrahan. Tesis de licenciatura en Gestión de Políticas Públicas inédita.

**Conflictos de interés:** Sin conflicto de interés  
**Indicación de responsabilidad:** todos los autores tuvieron la misma participación en el trabajo  
**Financiación:** sin financiación