

Título: Los primeros 100 días de un director de hospital: ¿Éxito o fracaso?

He participado en múltiples procesos de Alta Dirección Pública. He dirigido hospitales de alta complejidad. Y he visto, lamentablemente, a grandes profesionales fracasar en sus primeros meses por un error común: **la ansiedad por el cambio inmediato**.

En el sector salud, la inercia institucional es poderosa. Los primeros 100 días no son para "revolucionar", sino para **asentar las bases de gobernanza**. Si no logras legitimidad en este periodo, el resto de tu gestión será una batalla cuesta arriba.

Este es mi framework probado para una transición exitosa:

1 DÍAS 1-30: ESCUCHAR Y DIAGNOSTICAR

Objetivo: Construir legitimidad técnica.

Antes de proponer soluciones, debes demostrar que entiendes el problema. El hospital no se dirige desde el escritorio, se dirige desde el pasillo.

- **Reuniones 1:1 con Jefes de Servicio:** Escucha sus dolores. No prometas recursos; promete gestión y escucha.
- **Gestión en terreno:** Visita la Urgencia a las 2 AM, recorre los Pabellones en el cambio de turno y habla con el personal de Hospitalización. Allí es donde la teoría choca con la realidad.
- **Auditoría de datos:** Revisa los indicadores clave (\$KPIs\$) de los últimos 24 meses: lista de espera, días de estada, gasto en fármacos y ausentismo laboral.
- **Identificar aliados y resistencias:** Ubica a los líderes informales. Algunos serán tus motores de cambio; otros, el freno de mano.

Consejo: En este mes, tu mejor herramienta es el silencio. No hagas cambios grandes aún.

CARLO ASCENCIO ARANGUA

2 DÍAS 31-60: DEFINIR PRIORIDADES

Objetivo: Salir de la reactividad y entrar en la estrategia.

Una dirección que intenta arreglarlo todo a la vez, no arregla nada. Necesitas foco.

- **La regla de los 3 focos:** Selecciona máximo 3 ejes estratégicos (ej. Eficiencia quirúrgica, Clima organizacional y Abastecimiento). Más de tres es dispersión.
- **Armar el equipo de confianza:** Necesitas personas que complementen tus debilidades. Un buen Director es tan fuerte como su Subdirector Médico y su Subdirector Administrativo.
- **Rituales de gestión:** Instala reuniones de mando semanales con tableros de control visibles. Lo que no se mide, no se gestiona.
- **Comunicar la visión:** Dile a la organización hacia dónde vamos. La incertidumbre es el mayor enemigo del clima laboral.

3 DÍAS 61-100: PRIMERAS VICTORIAS RÁPIDAS

Objetivo: Generar "Momentum".

La organización necesita ver que las cosas sí pueden cambiar. Las "Quick Wins" compran el tiempo necesario para las reformas estructurales profundas.

- **Resolver problemas visibles:** Arreglar un equipo médico crítico que estaba de baja, mejorar el flujo de ingresos en urgencias o digitalizar un proceso burocrático.
- **Fortalecer liderazgos clínicos:** Empodera a los jefes de servicio que están alineados con la eficiencia. Que ellos sean los protagonistas del logro.
- **Instalar sistemas de seguimiento:** Asegúrate de que los cambios no dependan de tu presencia física, sino de procesos estandarizados.

► Los 5 errores mortales que debes evitar:

1. **Querer cambiarlo todo a la vez:** Agotarás al equipo antes de ver resultados.
2. **Ignorar la cultura local:** "Aquí siempre se ha hecho así" es una frase poderosa; entiéndela antes de intentar derribarla.
3. **No construir equipo:** El director "llanero solitario" termina con *burnout* en seis meses.
4. **Promesas vacías:** En salud, la memoria del gremio es larga. No prometas lo que no puedes financiar.
5. **Actuar sin datos:** Las decisiones por intuición se caen ante la primera auditoría o reclamo gremial.

El balance del Día 100:

Si llegas al final de este periodo con **credibilidad técnica**, un **equipo alineado** y al menos **dos victorias tangibles**, has ganado el derecho a transformar el hospital.

¿Estás asumiendo un cargo de dirección o te preparas para un concurso de ADP?

Cuéntame en los comentarios cuál de estos pilares te parece el más difícil de ejecutar.