



La gestión en un entorno de Hospital 3.0

Joaquim Esperalba Iglesias
Hospital Santa Creu i Sant Pau
Director Gerente

En el momento actual, se consolidan unas **condiciones de entorno**, que obligan a las organizaciones sanitarias a dar respuesta a la sociedad de la información. Prepararse para un futuro que garantiza compartir información y conocimiento, precisa un cambio de pensamiento organizativo, liderado con un estilo que implique a todos los profesionales, y que combine sinérgicamente las nuevas herramientas tecnológicas con las actitudes de colaboración y trabajo en equipo.

Nos enfrentamos al reto de gestionar los recursos siempre limitados de la sanidad pública, establecer nuevas dinámicas de relación con la Administración, crear organizaciones en red, potenciar el conocimiento y la formación, establecer cambios en la jerarquía clásica del personal incorporando responsabilidades en clave de organización, asumir la creciente tecnificación, gestionar nuevos recursos adaptados al envejecimiento de la población, etc. Todo ello, focalizado en la atención al ciudadano, cada vez más responsable de su salud, más participativo en las decisiones, con más cultura informacional y más exigente respecto a la calidad del servicio.

En este entorno y con estas condiciones, se configura un horizonte de Hospital abierto, que hemos etiquetado como **Hospital 3.0**, en clara referencia a su organización como plataforma de servicios en la red.

El Hospital de la Santa Creu i Sant Pau, tras 600 años de historia, se posiciona para avanzar en este camino, y construye una estrategia que ha de permitir el cambio a un nuevo edificio, actualmente en construcción, paralelamente a un cambio cultural y de modelo asistencial.

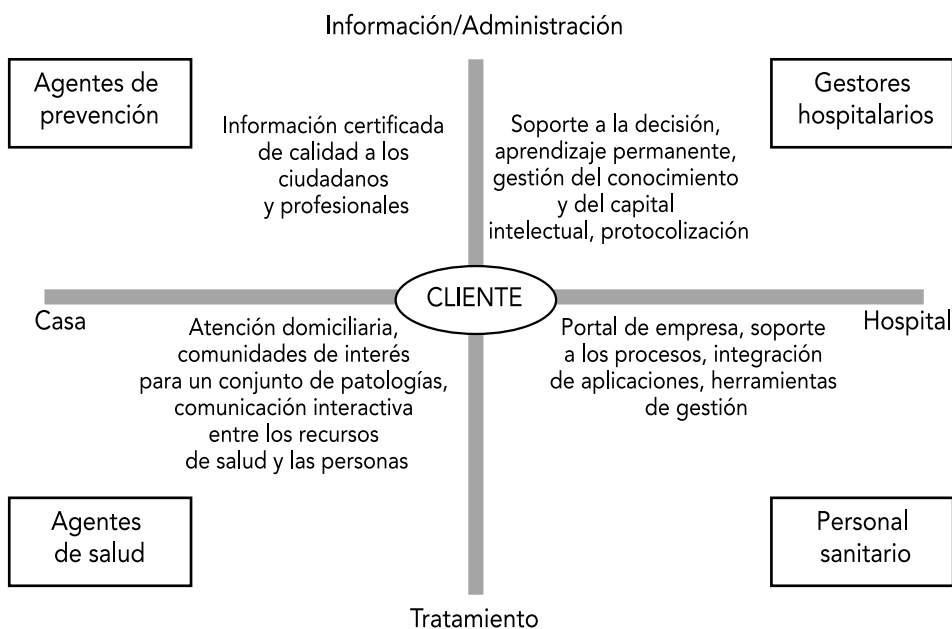
Un hospital centrado en el paciente -ciudadano, implica pensar y diseñar de nuevo los procesos de relación con las personas y con el resto de organizaciones sanitarias. Se amplía el campo de actuación, para hacer realidad la continuidad de la asistencia allí donde se encuentre el paciente.

Así pues, no es uno, ni un conjunto de proyectos los que permiten avanzar hacia esta nueva organización. Se trata de impregnar con el nuevo modelo todas las decisiones, y de mantener permanentemente el foco de atención en esta dirección. Sin embargo, el cambio general se produce por



arrastre y suma de pequeños cambios, facilitados por la implantación exitosa de modelos organizativos y tecnología innovadora.

Destacaremos algunos **proyectos, alineados con la estrategia** de nuevo modelo asistencial en el HSCSP.



– Disponer de un adecuado **sistema de información**, es evidente que mejora la práctica médica y la calidad de la atención sanitaria, permitiendo además una clara orientación a la gestión por y de procesos asistenciales. Un riguroso proyecto, que abarca 6 años para su total implementación, renueva y adapta permanentemente los sistemas de información del Hospital.

Se trabaja en 4 grandes líneas:

- Un núcleo del sistema abierto e integrador.
- Aplicaciones departamentales muy adaptadas a la función de determinadas áreas con requerimientos específicos.
- La historia clínica electrónica como producto final y elemento central de las estaciones de trabajo clínicas.

– Una constelación de proyectos agrupados bajo el concepto de Conocimiento-Organización-Recursos, que sea la capa integradora de soluciones orientadas al cambio.

Con las tecnologías de la información y la comunicación se cataliza el cambio organizativo para mejorar no solo el proceso, sino los resultados. Disponer de un despliegue de más de 1.200 estaciones de trabajo que dan cobertura a la totalidad de áreas del Hospital, posibilita estructurar la organización como una red que comparte recursos y conocimiento.

- Como respuesta a la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal, el Hospital mejora su seguridad y garantiza la **confidencialidad** en el tratamiento de la información. En cuanto a la comunicación externa, se han establecido múlti-

ples canales, entre ellos una web pública que cumple con los criterios de web médica acreditada y suscribe el Health on Net Code, pero queda camino por hacer, tanto por la necesidad de estándares y acreditaciones más consolidados, como por la extrema complejidad y coste de las infraestructuras.

- Una iniciativa de gestión del conocimiento, desarrolla un portal de empresa, con recursos, información y espacios virtuales para el trabajo en equipo. El objetivo es crear una cultura de colaboración en el Centro, facilitando la autonomía de edición y publicación de contenidos a las diferentes áreas del Hospital, y velando por la calidad de dichos contenidos, garantizando su utilidad y facilidad de acceso.
- Como sustrato de los cambios de aplicaciones operacionales, se ha implantado una estrategia de **rediseño de procesos**, que posteriormente se integran en un circuito de permanente revisión y mejora por parte de un equipo que da soporte al responsable del proceso.
- El proyecto de **data warehouse**, responde al objetivo de ofrecer soluciones personalizadas y aplicaciones a medida para la gestión, a partir de la creación de un almacén de datos corporativo que facilita la integridad de la información y la ac-

cesibilidad, y, que por encima de todo, acerca la gestión de la información a los profesionales asistenciales.

Así pues, con una base sólida de captura de información, integración, seguridad y confidencialidad, el Hospital está en posición de ofrecer al ciudadano una realidad de servicios en red.

Como conclusión, y para garantizar el éxito del cambio, debemos ser conscientes de que a pesar de todo lo que la tecnología nos ofrece, las soluciones tecnológicas se comportan siguiendo la ley de Pareto, y solo aportan un 20% de los resultados. A esto hay que añadirle el hecho de que el coste tecnológico no siempre es asumible en las organizaciones proveedoras de servicio público, y que resulta imprescindible el compromiso de sus profesionales para adoptar las nuevas tecnologías.

Por tanto, se necesitan todos los ingredientes para poder, en sintonía con la sociedad, ofrecer el servicio excelente que ésta demanda. Esto significa que a las habituales dificultades de gestión de un Hospital, se le suma la necesidad de que los gestores tengan la habilidad de seleccionar con mucha precisión en que ámbitos disponen de las mejores condiciones para aplicar soluciones tecnológicas de manera efectiva y eficiente.