
El hospital en el Siglo XXI

Dr. Manuel Acosta Chávez¹

INTRODUCCIÓN

La atención de la Salud, como todas las instituciones de servicio, ha evolucionado a través de los años a fin de poder atender adecuadamente a sus demandantes, es así como se inicia el hospedaje para desposeídos, una entidad de caridad, a cargo de religiosos, pasó luego a las Beneficencias Publicas a cargo de personal mixto para revertir al Estado, representando su funcionamiento un buen porcentaje del ingreso bruto Interno que en muchos casos representa entre el 11 al 14 %, en unos países mayor que en otros. En esta etapa de cambios, el hospital se considera como una empresa, en la que la utilización inteligente de sus recursos permita cumplir eficientemente la misión, asignada, **prestar una atención de calidad y a bajo costo**, es decir, es una **Institución eficaz y eficiente** y en donde la preocupación constante del Gerente es mejorar la cantidad y calidad de sus recursos disponibles a tal punto que beneficien a los usuarios y a los trabajadores que en ella laboran.

Los hospitales sean públicos o privados son las Instituciones más complejas de administrar, manejan más de 300 tipos de empleos diferentes, distribuidos en una diversidad de unidades estructurales independientes, que hace difícil coordinar y gobernar, transformándose en verdaderas “Torres de Babel”. La evaluación constante de sus recursos disponibles y su productividad en forma rigurosa y objetiva, constituye una acción fundamental en la marcha de un hospital.

La razón de ser de un hospital moderno es la coordinación efectiva de sus recursos estructurales, con la calidad de los procesos de atención y su productividad, los que deben estar orientados hacia sus productos finales que vienen a ser: el USUARIO, los servicios de salud y sobre todo la comunidad a la que sirven.

Los esfuerzos realizados en capacitación continua de los progresos de administración y gerencia, a pesar del cual, los hospitales actuales aun no han alcanzado el nivel esperado acorde con el tiempo, su situación por la que atraviesan es comparada con la etapa del inicio del desarrollo industrial, la que en los últimos 100 años logró alcanzar el máximo de su **productividad**, dando como resultado el bienestar de sus trabajadores y constituyéndose en la **riqueza Nacional**; el aumento de productividad no sólo ha redundado en beneficio de la empresa, sino también en la educación y de la salud de la población. Para alcanzar los niveles actuales de la industria, se necesitó 50 años de ordenamiento, adecuación y progreso de los países a excepción de Corea del Sur que logró su desarrollo en sólo 20 años.

El Hospital del Siglo XXI debe ser la empresa de **mayor inversión, motivada por el avance de la tecnología y de los conocimientos médicos para poder atender adecuadamente a los usuarios que en él se atienden así como los costos en capacitación continua a todos sus servidores de todo nivel a fin de convertirse en una Institución moderna con presencia de servidores inteligentes**, los cuales son herramientas de producción de la más alta calidad.

Los hospitales del Siglo XXI deben convertirse en Instituciones de salud autónomas que respondan a las necesidades de la comunidad, en que su misión principal este orientada a la prevención de las enfermedades y a la atención por niveles de complejidad, que desarrollen la docencia Universitaria en los niveles de Pregrado formando Bachilleres y Médicos Generales, Postgrado, formando especialistas que fomenten la Educación Continua de sus

¹ Jefe de la asignatura de Gineco-Obstetricia. Fac. Med. USMP

trabajadores, que este convencida que la capacitación de sus servidores es la mejor inversión que puede hacer. Que su organización estructural esté orientada a la atención de pacientes en **Procesos Similares** y que en lo posible el funcionamiento de los servicios se haga sin gastar una hoja de papel, lo cual obliga a usar la computación y la informática, mediante el uso del Table PC y los PDAs y la instalación de 16 terminales móviles permiten consultar la historia electrónica en cualquier momento y lugar. La implantación de la Historia Electrónica facilita registrar todos los datos del paciente así como los estudios realizados que ahorre tiempo y gasto en la atención del paciente, de esta forma el médico tiene más tiempo para estar en contacto con su paciente y estudiarlo mejor.



HOSPITAL ACTUAL

Características:

El hospital actual, a pesar de los esfuerzos realizados para adaptar los adelantos en las técnicas de administración y en el ordenamiento profesional, no han podido alcanzar los estándares de desarrollo esperado persistiendo aun características que deben tenerse en cuenta para el planeamiento de los futuros hospitales, tales como:

- Baja calidad.
- Largos tiempos de producción.
- Exceso de salarios económicos.
- Multitud de empleos.
- Independencia técnica y administrativa, tanto de las estructuras como en el funcionamiento de los servicios
- Falta de coordinación: la multiplicidad de empleos y de estructuras dificulta la coordinación y gobierno en su funcionamiento, afectando la atención al usuario.
- La persistencia de las tradiciones culturales. Las raíces históricas, de la comunidad y la formación particular

del cuerpo médico, basada fundamentalmente en la salud recuperativa dificultan la formulación de un modelo de gestión que cubra las necesidades básicas del hospital, y de la comunidad.

- Las estructuras hospitalarias están basadas fundamentalmente en patologías de órganos y sistemas, por los cuales deben rotar los usuarios, con la espera prolongada para su atención, sin interesarles el paciente.
- Falta de integración del personal profesional.
- La creencia de que cada uno tiene que cumplir con su labor de acuerdo a su perfil y área de competencia, dificulta el trabajo en equipo, y la atención integral al paciente.
- Mala utilización de los recursos, lo que origina, despilfarro en el área económica, y afecta la inversión.
- Desinterés por la productividad, la mayoría del personal se preocupa por cumplir las funciones asignadas sin interesarse como incide su labor en la productividad institucional; este hecho ha originado en la mayoría de los hospitales los costos de atención sean sumamente altos.
- Insatisfacción del usuario y del personal sanitario. Lo anteriormente expuesto ha originado que tanto los demandantes cuanto los que prestan la atención, se encuentren, desmotivados e insatisfechos de su labor en la Institución de salud a la que pertenecen.
- La organización actual no ha contribuido para que el hospital funcione como una empresa eficiente, fundamentalmente por la falta de participación de sus integrantes.



HOSPITAL DEL FUTURO

Características:

Los cambios realizados en la empresa, los avances en la tecnología y en los conocimientos de la Medicina, la planificación en función de la gestión política, el régimen financiero y la función técnica a desempeñar deben constituir las bases del futuro Hospital así como la MISIÓN encomendada,

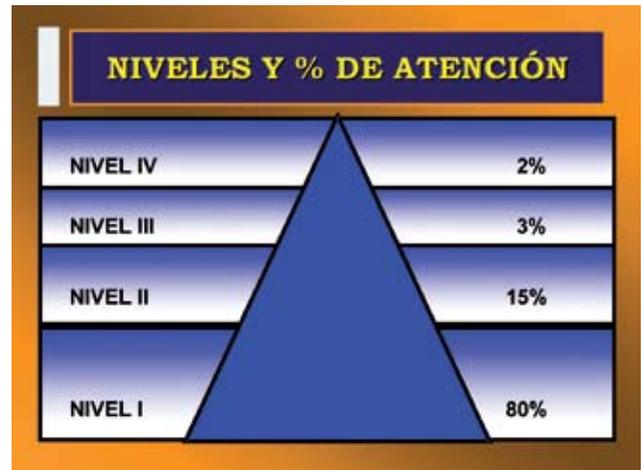
teniendo la población a servir, para ello será necesario la participación de los profesionales, los trabajadores y sobre todo la comunidad a ser atendida.

A fin de conseguir lo ideal de un Hospital del futuro acorde con los lineamientos propuesta se tendrá en cuenta:

- Planificación estructural y funcional.
- La Organización estructural del hospital del futuro debe orientarse en **procesos similares** de salud., que permitan dar mejor atención al paciente.
- El personal cualquiera sea su nivel será integrado en equipos multidisciplinarios cuya función resulta ser parte de UN TODO, la exclusividad de la atención, es una actividad completamente superada.
- Su funcionamiento, tanto técnico como administrativo, estará regida por normas y procedimientos, elaborados con participación de todos.
- La comunidad debe participar activamente, tanto en el planeamiento, la organización y en el funcionamiento.
- La calidad debe ser una actividad percibida por el usuario y por el personal de salud.
- Productividad, el hospital del futuro, debe ser una institución productiva, que le permita manejar sus recursos y al mismo tiempo mejorar las condiciones de vida de los servidores y prestar una atención eficiente al usuario.
- Autosostenimiento y desarrollo progresivo, basado fundamentalmente en la productividad.
- Implementación con equipos modernos, el hospital del futuro deberá disponer de la tecnología de punta que le permita una atención eficiente acorde con el avance tecnológico.
- Personal calificado y capacitación constante.
- Investigación, actividad importante para conocer los aspectos técnicos como administrativos en el funcionamiento del hospital.
- Calificación por riesgos y/o procesos al ingreso por un personal médico altamente calificado, que permita agruparlos en **procesos similares** para su diagnóstico, tratamiento y/o evolución.
- La organización está basada en procesos de pacientes y la atención debe ser hecha por el mismo equipo desde el ingreso hasta el alta.
- Debe realizar acción preventiva de 1º, 2º y 3º orden.
- Orientar la política del sector y de la Institución.
- Desarrollar el nivel de atención de acuerdo a la complejidad del proceso.
- El hospital del futuro se esforzará por conseguir el éxito en su gestión expresado por:

- Mejora de calidad
- Valoración de los servicios
- Mejora del ambiente laboral
- Disminución de los costos e incremento de la rentabilidad
- Cambios de mentalidad en el personal, en las autoridades, en la comunidad; así como en la disposición arquitectónica.

El Hospital, no representa la realidad de la patología existente en una comunidad y el porcentaje de atención de ella es mínimo, tal como puede verse en los cuadros adjuntos que son los estudios realizados en una comunidad escogida, por ello la planificación deberá tener en cuenta esta situación si se quiere ser real en la prestación de salud.



Nivel	Recursos Humanos	Dotación y equipos	Suministros	Actividades Intermedias Finales y Administrat.
NIVEL IV	Equipo multidisciplinario para procedimientos específicos (transplantes, urología, etc.)			
NIVEL III	P.G. + E.E. Supra-especialistas			
NIVEL II	P.G. + Especialistas esenciales (E.E.)			
NIVEL I	Profesionales Generales (P.G.)			



Dr. Manuel Acosta Chávez
 Facultad de Medicina Humana USMP