

SISTEMAS DE SALUD: HOSPITAL DEL FUTURO

Dr. Tabaré Vázquez Rosas

Presidente de la República Oriental del Uruguay

Resumen: los países de América Latina y el Caribe tienen serios problemas en la financiación de sus Sistemas de Salud, principalmente por el alto costo que representa el mantenimiento de los hospitales en sus presupuestos. En un contexto dinámico, enmarcado por nuevas tendencias en la salud, y por la necesidad de los gobiernos de reducir el gasto público, está claro que debemos cambiar la estrategia. El Hospital del Futuro propone un cambio estructural en la gestión de la salud: incorporar eficiencia sin un incremento desmesurado de los costos. Sin embargo, la experiencia acumulada en Uruguay nos resalta que la justicia social enfocada en el bienestar del paciente es un elemento clave para avanzar exitosamente en esa dirección.

Abstract: countries in Latin America and the Caribbean have serious problems in their Health Systems finances mainly due to the high maintenance costs. In a dynamic context, framed by new tendencies in health and the government's need to reduce public spending, it results clear that we must change the strategy. The "Future Hospital" proposes better hospitals management without increasing significantly public deficit. However, the experience in Uruguay taught us that social justice focused on the patient well-being is essential for a successful strategy.

Palabras clave: sistemas de salud, Hospital del Futuro, gestión de la salud, Uruguay.

Key words: health systems, future hospitals, management of health, Uruguay.

Uruguay ha participado del Diálogo Regional de Política - Red de Protección Social y Salud organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo: “Transformando Hospitales: Asumiendo un Nuevo Rol en la Red Integrada de Servicios de Salud”, realizado entre el 24 y el 26 de octubre de 2017 en la ciudad de Washington DC, Estados Unidos de América. Asimismo, en el XVI Congreso Internacional Hospital del Futuro¹ tuve la oportunidad de disertar ante la Academia Nacional de Medicina de México acerca de esta nueva tendencia denominada “Hospital del Futuro”, y particularmente, acerca de cuál es la visión de nuestro país al respecto. Sobre ambas exposiciones basaré el presente artículo.

Antes de entrar de lleno en las características y beneficios del Hospital del Futuro, considero fundamental que estudiemos la evolución que esta concepción ha tenido en nuestra historia reciente (Carrillo, E y L. Honrubia, 2017). A finales del siglo XIX y primera mitad del siglo XX, los hospitales tradicionales estaban orientados a pacientes agudos cuyo nivel asistencial requería del uso de las camas como recurso clave fundamental. Los servicios se encontraban organizados en especialidades -prácticamente independientes una de la otra-; incluso los propios nosocomios trabajaban como compartimentos independientes. Barrubés, Carrillo y Portella (Barrubés et al., 2012: 7) afirman que:

“...esta especialización ha generado una excesiva fragmentación de los servicios. Los continuos avances científicos se han ido traduciendo en subespecialidades, que generaban unidades organizativas cada vez más micro”.

A diferencia de la concepción tradicional, el Hospital del Futuro atiende varios perfiles de pacientes con necesidades distintas. Los atiende con una visión integral, definida por una red de cuidados integrada por una cartera de servicios asimétrica y multidisciplinaria. Así como los servicios intrahospitalarios se encuentran en red, también los servicios territoriales y de otros hospitales están intercoordinados.

En ese sentido, es imperativo que los gobiernos puedan adecuarse a los cambios demográfico-epidemiológicos, a la creciente tendencia a la demanda asistencial que acompaña al aumento de la esperanza de vida y el mayor peso que tienen las

¹ Organizado por la Sociedad Mexicana de Arquitectos Especializados en Salud con el apoyo del Gobierno de México, realizado entre los días 16 y 18 de noviembre de 2017.

Enfermedades No Transmisibles (ENT). No podemos dejar de tener en cuenta el contexto cambiante y dinámico en el que vivimos:

“Los hospitales líderes tendrán que enfrentarse a un contexto que combinará un aumento de las necesidades sanitarias, una reducción de los recursos y unos valores sociales cambiantes. Los hospitales líderes tendrán que encontrar nuevas maneras de seguir ofreciendo servicios eficientes y de alta calidad en un entorno complejo.” (Ribera, J. et al., 2016: 14)

Estas diferencias se dan en un contexto de recursos económicos limitados. Es en este punto en el que toma importancia la **gestión de la salud** en términos de eficiencia económica, calidad y justicia social enfocada hacia el bienestar de los pacientes, principales beneficiarios de todo Sistema de Salud.

Cabe preguntarnos: ¿dónde está concentrada la gran parte del gasto sanitario de los Sistemas de Salud? En los hospitales. Se estima que entre el 46% y el 82% de los presupuestos públicos de salud en América Latina y el Caribe fueron destinados a tratar pacientes hospitalizados (Carrillo, E y L. Honrubia, 2017). No obstante, lo más preocupante es la considerable ineficiencia que existe en la atención de esas instituciones. Se dice que entre el 13% y el 59% de las hospitalizaciones son inadecuadas a nivel internacional (Carrillo, E y L. Honrubia, 2017).

En ese sentido, en Uruguay nos hemos propuesto desarrollar mecanismos de coordinación en toda la red de servicios, con énfasis en el uso de indicadores vinculados a la adecuada utilización de las consultas con especialistas (Ministerio de Salud Pública, 2017: 88). Resumiendo, resulta fundamental realizar las mediciones correspondientes para medir el desempeño de nuestros hospitales, identificando los puntos donde podemos mejorar en términos de calidad y control de gasto.

¿Cómo podemos avanzar hacia un Hospital del Futuro?²

1°) Para implementar el Hospital del Futuro hay que establecer una visión de sistema que priorice la eficiencia y las capacidades de los actores. Por ejemplo, podemos incrementar la eficiencia sin contar con grandes estructuras hospitalarias. Es posible

² Tomado de “El Hospital del Futuro: El nuevo rol de los hospitales públicos en los sistemas de salud. Evidencia de Europa” (Ribera, J; 2017) y opiniones del autor basadas en la experiencia de Uruguay.

pasar de la cantidad a la calidad. Asimismo, enfocarse en priorizar los resultados obtenidos por los equipos de trabajo, ya que no solamente las capacidades teóricas resultan fundamentales en esta visión. Tenemos que identificar a los actores que trabajan bien, respaldarlos y aprender de ellos.

En pro de la eficiencia del sistema, también podemos derivar servicios. Por ejemplo, las intervenciones rutinarias (el Primer Nivel de Atención). El aspecto clave es integrar los hospitales a una red de atención, de modo de evitar consultas e internaciones que podrían evitarse y resolver mejor en otras dependencias. Una buena coordinación entre el Primer Nivel de Atención y el hospitalario permite aportar a la disminución de los tiempos de internación (por ejemplo, en lo relacionado a internaciones programadas).

El Hospital del Futuro deberá entonces potenciar la capacidad de afrontar las diversas contingencias de presión asistencial con estructuras versátiles que tengan prevista capacidad de adaptación. Por ejemplo, ir cambiando la estructura de camas básicas a camas de cuidados moderados y/o intensivos con equipamiento portátil que se adapte rápidamente.

Se debe implementar una orientación dual o matricial con un eje en la especialización y otro en la coordinación. Resulta necesario conciliar la tendencia del hospital terciario, donde llegan pacientes derivados de otros centros, con la cobertura de las necesidades hospitalarias en su zona de influencia. En ese sentido, los servicios que no requieran una mayor complejidad podrán ser derivados hacia otros proveedores de atención (centros de referencia), enfocando la actividad de los hospitales en servicios específicamente determinados, lo que mejoraría la eficiencia total del sistema.

2°) Es fundamental ser innovadores e implementar una nueva gama de servicios, por ejemplo:

- A) Medicina personalizada.
- B) Diagnóstico por genoma.
- C) Gestión de enfermedades crónicas, por ejemplo, en urgencias.
- D) Segundas opiniones médicas.
- E) Telemedicina, etc.

3°) Comprender que el número de camas **no es un elemento importante es parte fundamental de esta nueva visión**. El Hospital del Futuro no se define por su estructura física; se deberán proporcionar servicios en diversas ubicaciones, con equipos multidisciplinarios y orientados a procesos. Ejemplos de esto son la telemedicina y la digitalización, que favorecen una rápida resolución.

4°) Debemos preguntarnos: ¿dónde aprendemos? ¿cómo lo hacemos? ¿dónde enseñamos? Para estas preguntas, las respuestas están en los centros de referencia en innovación, tecnología y servicios. El Hospital del Futuro debe progresivamente potenciar el papel del Sistema de Salud. Las pasantías de residentes del conjunto de integrantes del equipo de salud y el rol docente asistencial debe involucrar la formación en el propio servicio o prestador.

Es necesario que el hospital sea un centro de generación y difusión del conocimiento. Para ello resulta muy útil participar en redes de investigación con otros centros locales, regionales e internacionales.

5°) Cerrar la brecha entre clínicos y gestores dentro del hospital y en la red de servicios integrados es un tema clave, ya que los clínicos no participan de la sostenibilidad del sistema. Aquí es importante la formación y **el modelo de reclutamiento por concurso**. En ese marco, los profesionales médicos tienen que tener un nuevo papel en la gestión de los centros dándole un mayor peso a la profesionalización y a la formación integral en gestión clínica aplicada.

El factor humano siempre es clave en el sector salud, y a la hora de estar cerca del paciente, en el marco de un concepto de calidad asistencial auditable, es fundamental que se rompan las barreras entre las especialidades médicas. Desarrollemos competencias basadas en el liderazgo y la gestión.

6°) En esta visión moderna, no podemos perder el objetivo final de nuestra profesión, que es el cuidado y la cura del paciente. El incremento de las ENT nos presenta un nuevo escenario en el que **deberemos curar y cuidar más, y prevenir mucho más**. Contar con centros de atención más cercanos al paciente, acercarnos a su propio domicilio, desarrollar y aplicar tecnología para aproximar al paciente distante, generar

información y analizarla, son algunos de los pasos que deberemos tener en cuenta para constituir Hospitales de Futuro.

De la misma manera, y en contrapartida, necesitamos motivar al propio paciente a que se involucre aún más en este sistema. Para ello la información es fundamental. Gracias al desarrollo de internet, el paciente tiene la oportunidad de acceder a una gran cantidad de información, muchas veces presentada en forma desordenada y científicamente incorrecta. En ese sentido, considero que el sistema tiene que atender esta realidad y ofrecer los conocimientos necesarios que la gente busca. Para ello, las sociedades científicas tienen un papel decisivo en la generación y difusión de conocimientos, así como la academia, el gobierno y la sociedad civil. Por ejemplo, en Uruguay estamos profundizando el desarrollo de campañas de comunicación poblacional referidas al fomento de la vacunación antigripal y del Carné de Vacunación, así como a las acciones de prevención del dengue, etcétera, (Ministerio de Salud Pública, 2017: 89).

7°) Como mencionaba *ut supra*, en el Hospital del Futuro tenemos que incorporar la tecnología en el sentido más amplio del término (equipos de diagnóstico, tratamiento y medicamentos).

Un ejemplo de coordinación exitosa en esta área ha sido la implementación en nuestro país de la Historia Clínica Electrónica Nacional (HCEN) y la Historia Clínica Oncológica Electrónica (HCOE), donde hemos unificado y proporcionado toda la información clínica del usuario del sistema ante un evento asistencial, independientemente del lugar geográfico y del prestador de salud donde se presente el usuario.

El Hospital del Futuro requiere la existencia de un robusto sistema de información que permita hacer seguimiento *on line* de todos los eventos vinculados a la continuidad de los pacientes y el control de las interfaces desde y hacia el resto de los niveles de atención. Este sistema podrá determinar estándares de acreditación de calidad que permitan generar estímulos con relación al cumplimiento de compromisos de gestión acordados con la autoridad sanitaria. Por ejemplo, reinternaciones, reintervenciones quirúrgicas, eventos destacados, seguridad del paciente a partir de planes de trabajo

que incorporen la notificación de eventos disruptivos con fines de mejorar la calidad, etc.

8°) En resumen, la visión del Hospital del Futuro apunta a mejorar la eficiencia del Sistema de Salud. Para ello, desde el punto de vista de los profesionales médicos, tenemos que apostar a una mayor colaboración dentro de nuestra especialidad y fuera de ella. Me pregunto: ¿por qué en algunos países las enfermeras pueden hacer cosas que las nuestras no pueden? Me refiero por ejemplo a vacunar y a trabajar en servicios de emergencias móviles sin necesidad de siempre contar con el apoyo de los médicos. ¿Por qué contamos con una superpoblación de especialistas médicos en determinados lugares del territorio y en otras zonas alejadas de las ciudades estos escasean? Debemos cambiar nuestra mentalidad a favor del bienestar de la gente.

Es necesario consolidar las intervenciones que mejoren el desempeño de los hospitales. Eficiencia sí; pero eficiencia con seguridad. Este elemento clave debe estar centrado en la acreditación de las **buenas prácticas** en los hospitales. En Uruguay estamos en ese proceso, habiendo iniciado el trabajo en el 2006 y retomándolo nuevamente en el 2015.

A modo de conclusión, los hospitales son parte fundamental en términos económicos y médicos de cualquier Sistema de Salud. Cada vez más la propia demanda nos empuja a avanzar hacia una red de servicios integrada enfocada en el paciente y con gastos administrados con eficiencia. Uno de los principales postulados que propone el sistema del Hospital del Futuro es la administración eficiente de los recursos que, como bien identifican los economistas, siempre son escasos (Mankiw, 2015: 4).

Los hospitales son parte de un sistema al que deberán necesariamente integrarse como un eslabón más, interconectado e interrelacionado con el resto de los elementos que lo integran. El entorno cambiante en términos clínicos y económicos, sumado a la aparición de tecnología de punta, presenta oportunidades y desafíos que tenemos que atender. Este artículo busca motivar al lector a comenzar a trabajar en la generación de un nuevo Sistema de Salud eficiente y socialmente comprometido.

Bibliografía:

1. Barrubés, J.; Carrillo, E. y Portella, E, (2012) *Repensando el hospital: Motores de cambio y respuestas innovadoras*. Barcelona, Antares Consulting. Disponible en: <https://www.antares-consulting.com/uploads/TPublicaciones/d035dc09e3bd48af8ff24e8203f631e313f93018.pdf>.
2. Carrillo, E y L. Honrubia, (2017) “Metodologías e indicadores para medir el rendimiento hospitalario” conferencia dictada en el Diálogo Regional de Política red de Protección Social y Salud. Banco Interamericano de Desarrollo, 24, 25 y 26 de octubre de 2017.
3. Mankiw, G., (2015) *Principios de Economía*. 7ma Ed. Ciudad de México, Cengage Learning Editores S.A.
4. Ministerio de Salud Pública, (2017) *Objetivos Sanitarios Nacionales 2020*. Montevideo, Departamento de Comunicación y Salud. República Oriental del Uruguay.
5. Ribera, J., (2017) “El Hospital del Futuro: El nuevo rol de los hospitales públicos en los sistemas de salud. Evidencia de Europa” conferencia dictada en el Diálogo Regional de Política red de Protección Social y Salud. Banco Interamericano de Desarrollo, 24, 25 y 26 de octubre de 2017.
6. Ribera, J. et al., (2016) *El hospital del futuro*. Barcelona, Universidad de Navarra. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/ST-0388.pdf>