

La e-Profesionaliz

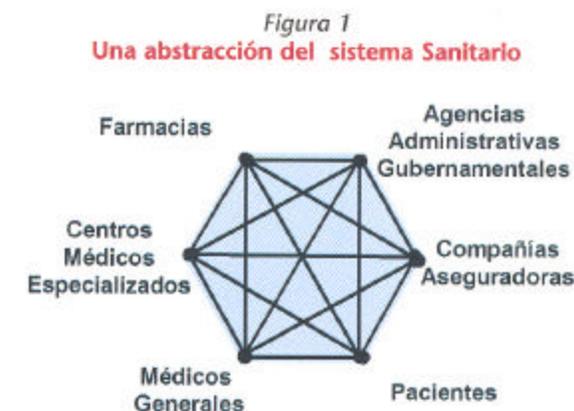
El sistema Sanitario es, sin duda, una red compleja de elementos, en la que varios regímenes e instituciones juegan un papel fundamental (Figura 1).

La Sanidad cubre, como tal, una proporción creciente y significativa del Producto Nacional Bruto (PNB), como ocurre en la mayoría de los países de nuestro entorno y nivel de desarrollo. Sin embargo, se enfrenta a una crisis, debido al aumento de las diferencias entre los servicios personalizados e innovadores y los recursos para el suministro de servicios de calidad para los pacientes. Existe una tensión permanente entre costes y calidad sanitaria. Hospitales, centros médicos y farmacias se ven obligados a reducir el gasto sanitario y optimizar la eficiencia, pero al mismo tiempo a mejorar los servicios externos, es decir, curar y cuidar de los pacientes con la calidad que éstos demandan.

Por Ryan R. Peterson y Enrique Dans. Área de Sistemas y Tecnologías de Información. Instituto de Empresa.

La Sanidad está realizando un gran esfuerzo para informatizar muchos de sus procesos con el fin de optimizar los recursos, y ser capaz de innovar con procesos y servicios de calidad. Cada vez se utilizan más, por ejemplo, las herramientas informáticas en el proceso de investigación para descubrir nuevos fármacos. El ordenador permite la simulación de determinados comportamientos de los medicamentos, sin necesidad de llevar a cabo carísimos experimentos físicos. Esta simulación es mucho más rápida, más barata, y además es ética, enfocada a descubrir y aplicar soluciones innovadoras y personalizadas.

Los cuerpos administrativos y los componentes del sistema sanitario soportan una gran presión por la búsqueda de soluciones innovadoras para hacer los servicios sanitarios no sólo más efectivos, sino también más eficientes. La intensidad en información de la Sanidad y el alto grado de especialización hacen que las tecnologías de la información formen una parte integral de las potenciales soluciones. Las actividades de comunicación y el proceso de información en la práctica



médica tienen un carácter casi universal, de manera que resulta fácil apreciar como los avances en tecnologías pueden introducir cambios estratégicos en el modo que se lleva a cabo la atención sanitaria.

lización Sanitaria

Sin embargo, mientras la Sanidad ha sido uno de los dominios de aplicación más avanzados para los sistemas de información en campos como realidad virtual, robótica, inteligencia artificial y sistemas de toma de decisiones, la difusión de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) en la Sanidad, es decir, dentro y especialmente entre hospitales, farmacias y consultas médicas están todavía en un estadio profundamente embrionario.

Redes e-Sanitarias

La economía en red desafía a los organismos sanitarios ya establecidos, al desarrollar nuevos modelos orientados al paciente y precisar de una fuerte inversión en TIC. La Sanidad, antiguamente un terreno acotado a médicos, hospitales, centros médicos y asesores, está ahora experimentando el valor de los servicios integrados y las ventajas que ofrece la colaboración en red. Las fuerzas económicas, sociales, políticas y tecnológicas han impulsado a los médicos, asesores, hospitales y centros de salud a desarrollar relaciones electrónicas en red, y la e-Sanidad está pasando a convertirse en prácticamente una norma de calidad.

Una organización en red se distingue de una clásica por la intensidad, densidad, complejidad y reciprocidad de sus enlaces organizativos internos y externos, y por un sistema de valores compartidos que define los roles de las autoridades, responsabilidades y relaciones. Se caracteriza una organización electrónica en red por compromisos no jerarquizados y a largo plazo; responsabilidades distribuidas; toma de decisiones independiente pero interdependiente; y, como no, una infraestructura en red basada en las TIC.

En el funcionamiento de las organizaciones de redes sanitarias se diferencian algunos procesos. Las transacciones sanitarias en forma de flujos paciente-información y comunicación clínica, y entre proveedores de servicios sanitarios están en el núcleo de los procesos en red. La gestión y coordinación de redes también es importante, y se organiza mediante mecanismos tanto for-

males como informales en los que toman parte los participantes clave. Algunos mecanismos de coordinación de la red incluyen comisiones de responsables, toma de decisiones en común, comunicación informal y formal e involucración de los participantes. La coordinación mediante TIC en forma de bases de datos electrónicas y vídeo-conferencia se utilizan especialmente en inter-redes y redes dinámicas.

La economía en red desafía a los organismos sanitarios ya establecidos, al desarrollar nuevos modelos orientados al paciente y precisar de una fuerte inversión en TIC.

Las organizaciones de redes electrónicas en Sanidad están en cambio constante, impulsadas y facilitadas tanto por oportunidades externas como por necesidades internas. Las redes sanitarias existen en diferentes formas y estructuras, y tienen múltiples funciones. Se desarrollan estas organizaciones a través de diferentes fases de madurez y operatividad de red a medida que migran y crecen sinérgicamente. No obstante, si bien las TIC permiten la formación de redes profesionales en la Sanidad, son las asociaciones de redes sanitarias las que realmente determinan la dirección y el desarrollo de la e-Sanidad. Tanto la infraestructura social como técnica son importantes para el diseño y crecimiento de organizaciones electrónicas sanitarias en red.

La e-Profesionalización Sanitaria

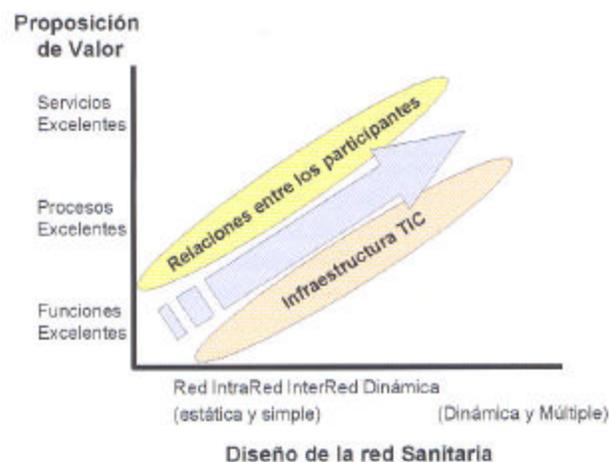
Además, la gestión de la red, centrada en lazos entre los participantes y en la coordinación social, es crucial para el desarrollo pleno de estas redes sanitarias electrónicas.

Los elementos impulsores estratégicos para las organizaciones de redes electrónicas son, fundamentalmente, la mejora de la eficiencia y la efectividad del coste, el proceso asistencial primario para satisfacer las necesidades de los pacientes y los flujos de información sobre pacientes. Se pueden identificar tres propuestas principales de valor en las redes electrónicas en Sanidad. Estas son:

- Funciones excelentes, con un enfoque en eficiencia y costes.
- Procesos excelentes, con un enfoque en calidad y efectividad.
- Servicios excelentes, con un enfoque en personalización, innovación, y colaboración.

Estas propuestas de valor no son competitivas, sino complementarias y multiplicativas. Es importante que la red sanitaria destaque en una propuesta de valor, pero también el que tenga un nivel básico en las otras dos. Las propuestas de valor o impulsores estratégicos difieren con el tiempo a medida que se transforman las redes e-Sanitarias. El espectro que ocupa la transformación va desde una organización en red inter-organizativa hasta una intra-organizativa y dinámica (Figura 2).

Figura 2
Transformación de Redes Electrónicas en Sanidad



Nunca será suficiente el énfasis en la atención apropiada a los temas organizativos, políticos y humanos en el desarrollo de organizaciones de redes, especialmente en un campo como la Sanidad donde los profesionales tienen el "poder de innovar". Si bien las TIC pueden proporcionar las condiciones para el trabajo en red, es la organización, sus profesionales y la gestión los que en último término impulsan las redes. La atención a las expecta-

tivas y motivos de los participantes es por ello crítica. Son los miembros de la red y, en especial, los profesionales médicos, quienes necesitan reconocer, adoptar, implementar y explotar las oportunidades potenciales proporcionadas por las TIC.

La e-Profesionalización Sanitaria

Los profesionales médicos de hoy en día se enfrentan no sólo al reto diario de actualizar sus conocimientos médicos en su área de especialización (Formación Médica Continuada), sino que con frecuencia han de aceptar la responsabilidad de adaptarse a las nuevas TIC, un proceso conocido como Desarrollo Profesional Continuo.

Se trata de tender puentes entre el profesional de los sistemas de información y la profesión médica.

Reconociendo la necesidad e importancia de "e-profesionalizar" la Sanidad y sus médicos, el Instituto de Empresa ha desarrollado un programa destinado a una figura existente y habitual en la Sanidad fuera de nuestras fronteras, pero inexistente en España salvo honrosas excepciones, el conocido como "Medical Information Officer" (MIO), o Director de Información Hospitalaria. Este programa, continuador del esfuerzo desarrollado por el Instituto de Empresa en la formación en gestión hospitalaria, pretende proporcionar al profesional de la Sanidad una formación completa en el abanico de tecnologías existentes y en sus posibilidades, no desde un punto de vista técnico sino de gestión, de orientación hacia las posibilidades que dichas tecnologías pueden tener en el entorno sanitario. El Medical Information Officer pretende integrar las tecnologías empleadas en la gestión hospitalaria con los sistemas de alta sofisticación requeridos de una manera cada vez más generalizada para la gestión de planta, la infraestructura sanitaria, analítica, de registro, de control, etc. Se trata de tender puentes entre el profesional de los Sistemas de Información y la profesión médica, de manera que entre ambos puedan desarrollar ese fin común que al principio del artículo hemos denominado e-profesionalización sanitaria.

El Instituto de Empresa está preparando también una serie de investigaciones en el entorno sanitario y hospitalario, de cara no sólo a diagnosticar y comparar el estado de los hospitales españoles, sino también a la propuesta de desarrollos estratégicos y directrices de redes sanitarias posibilitadas por las TIC. Se trata, al fin y al cabo, del reconocimiento de la enorme importancia que las TIC y su gestión pueden y deben tener en un entorno como la Sanidad, y de los grandes cambios que, sin duda, veremos en un futuro muy cercano. *JM*