

Pasado, presente y futuro del Hospital Italiano

Si bien no vamos a repasar la historia cronológica del Hospital, creo necesario destacar la etapa que comprende la génesis del hospital de excelencia que hoy conocemos. En esta etapa se dan con cierta simultaneidad cuatro variables:

- La existencia de un grupo médico que entendió que las residencias médicas, la docencia y la investigación eran indispensables en la búsqueda de la excelencia.
- La apertura ideológica, tanto política como religiosa, que permitió que prestigiosos profesionales separados de otros hospitales se incorporaran al nuestro con el consiguiente beneficio profesional y académico.
- La creación de los fondos de honorarios de los servicios médicos, que descentralizó el presupuesto institucional y estimuló fuertemente la competencia y el desarrollo de los grupos médicos, que de este modo tomaron conciencia que de ellos dependía su propio porvenir.
- El sostenimiento en el tiempo de estas variables produjo generaciones de profesionales con gran prestigio personal, de avanzada en sus habilidades y conocimientos, un hospital tecnificado y una red de médicos del interior que mantenían un alto caudal de derivación de pacientes.

En una etapa posterior, la creación del Plan de Salud y su fuerte crecimiento permitió al hospital dejar de ser un mero administrador y pasar a ser quien generaba parte del trabajo y la economía. Aumentaron así las capacidades propias para formar recursos humanos, realizar una fuerte inversión tecnológica y modernización edilicia que se está concretando actualmente. Paralelamente se han sucedido grandes cambios de la estructura y de los procesos dependientes del Hospital Central, pasando este de administrar en forma reactiva a gestionar en forma proactiva.

Como todo hospital de excelencia, en las etapas de pago por prestación y derivación fácil ha crecido fuertemente.

En cambio, cuando la derivación se retrae, debe buscar alianzas y/o crear sistemas de cobertura propios en la búsqueda de la escala que nos garantice la supervivencia. Hoy se necesita una combinación de comunidad en riesgo (que garantice un “volumen basal” y genere casuística para parte de la mediana y algo de la alta complejidad) y derivación de patología compleja. Así, para mantener viable un proyecto de hospital de excelencia se requiere poder resolver este problema. Como vemos, el mercado es siempre una amenaza para Instituciones como la nuestra, ya que por un lado, al no haber una política nacional de acreditación de instituciones de salud, ni reconocimiento estatal para los hospitales formadores de recursos humanos, se igualan las oportunidades con otras instituciones que no invierten en estos proyectos.

Por otro lado, el mercado trata a todos de la misma manera, discutiendo solo el “precio”, independientemente de la calidad y seguridad ofrecidas y del costo real de resolver el problema a lo largo del tiempo.

Es evidente que el problema no es sencillo y requiere soluciones integrales. Con este escenario, del hospital prestador no se puede esperar una economía que le permita sobrevivir y reinvertir por su cuenta. Sí se le debe exigir que mantenga en alto la imagen de calidad institucional y ser lo más eficiente posible.

Será responsabilidad del Hospital y de su Plan de Salud aprovechar ese prestigio y brindar la renta económica necesaria para la reinversión en estructura, tecnología y recursos humanos indispensables para poder mantener la viabilidad económica por un lado y el proyecto de excelencia por el otro. Estamos convencidos de que la sustentabilidad de nuestro Hospital se logra manteniendo la brecha de excelencia con el entorno, basando nuestro posicionamiento en las diferencias estratégicas que nos brinda nuestro capital humano y su entorno de aprendizaje continuo; combinando y desarrollando adecuadamente la excelencia con la eficiencia; alcanzando la escala que nos dé sustentabilidad de volumen para la hiperespecialización y la economía que nos permita independencia relativa de las tendencias oligopólicas del mercado.

El presente nos encuentra trabajando de cara al futuro en los siguientes proyectos:

- Construcción de una red integrada de salud (HIBARed) con Hospitales de mediana complejidad (Barrio Norte-Belgrano) y Centros Ambulatorios concentradores y derivadores de complejidad que den continuidad de cuidado y escala.
- Acreditación institucional de jerarquía global (JCI).
- Hospital comprometido con el medioambiente.
- Estimular la investigación clínica independiente y los centros de entrenamiento.
- Relanzamiento de la alta complejidad del Instituto de Medicina Cardiovascular y de la Neurocirugía.
- Completar el rediseño del *lay-out* adaptándolo a las necesidades modernas.
- Proyecto Itálica como instrumento de gestión sanitaria.
- Programa de análisis y rediseño de los productos médicos.
- Desarrollo de un plan de alianzas estratégicas con financiadores y proveedores claves de la salud.
- Creación de HIBA TV.
- Programa de calidad institucional.

El Hospital Italiano tiene diferencias estratégicas que lo posicionan: ser una sociedad de beneficencia con prestigio centenario, la excelencia médica, la hiperespecialización y la tecnología de punta asociadas a un modelo de continuidad de cuidado, la avanzada en la educación médica y la investigación y, por sobre todas las cosas, el compromiso institucional de sus integrantes.

Dirección Médica
Hospital Italiano de Buenos Aires