

PROYECTO DE DESARROLLO DEL HOSPITAL DE CLINICAS

MARZO DE 2015

RESUMEN EJECUTIVO

MARCO REFERENCIAL

Las diferentes propuestas tienen un punto de partida y este proceso de elaboración y de discusión se ha iniciado estableciendo una serie de premisas para el programa de desarrollo institucional:

El Hospital de Clínicas es el único Hospital Universitario y es parte integrante de la Facultad de Medicina de la Universidad de la República.

Por tal razón comparte las bases filosóficas, jurídicas, e institucionales de la Universidad de la República.

Es de conducción cogobernada y en el marco de la autonomía institucional cumple funciones relevantes de asistencia, enseñanza, investigación y extensión dirigidas al servicio del sistema de salud y de la sociedad.

El ámbito asistencial es la base para la formación de los recursos humanos en salud, para la generación y aplicación de nuevos conocimientos, con alto contenido ético, de responsabilidad social y sustentabilidad económica.

Los niveles de desarrollo asistencial así como su condición de centro universitario de promoción de la salud y formación de recursos humanos en salud a través de la enseñanza, investigación y extensión, se lleva a cabo preservando en todos sus términos la autonomía Universitaria.

INSERCIÓN AL SISTEMA NACIONAL DE SALUD (SNIS)

- Se considera que la inserción del HC en el SNIS debe realizarse desde su principal función como formador de recursos humanos en salud (RHS) y desde su función académica, roles que lo distinguen especialmente por naturaleza.
- Para que esto se lleve a cabo adecuadamente la función asistencial debe desarrollarse en condiciones de apropiada calidad procurando la excelencia en los procesos directos y de apoyo que la sustentan.
- Ello determinará que toda la organización del Centro se oriente a tal fin lo cual implica un profundo cambio en la cultura organizacional a través de la cual se reubique la función académica y la asistencia como base y sustento de la misma.

Modelo propuesto de inserción al SNIS

Los principales enlaces actuales del Hospital de Clínicas con el SNIS son la cobertura asistencial a usuarios de ASSE, la asistencia brindada a través de los Institutos de Medicina Altamente Especializada con financiamiento a través del Fondo Nacional de Recursos y la integración a la Red Integrada de Efectores Públicos (RIEPS).

Por naturaleza el HC comparte la cobertura asistencial de la población tributaria de ASSE. En el año 2010 se suscribió un convenio de complementación asistencial entre ambas instituciones que comprenden el aporte de un financiamiento vinculado al cumplimiento de determinados indicadores asistenciales.

A pesar de la existencia de la RIEPS como ámbito de coordinación programática y de los acuerdos con ASSE se considera que desde el punto de vista formal y considerando el marco regulatorio que comprenden el conjunto de leyes, ordenanzas y reglamentaciones, que le están dando forma

al nuevo sistema de salud, **esto no ha constituido una real inserción del Hospital en el SNIS.**

Las leyes actuales contemplan exclusivamente a prestadores integrales, y se establece que la vinculación de los efectores públicos se efectivice a través de la RIEPS y coordinada por ASSE otorgándole competencias para ello.

Es así que se considera relevante que el HC tenga un reconocimiento específico con respecto a su integración al SNIS de tal manera que se le asignen y reconozcan roles específicos para desempeñar.

El Hospital Universitario debe acordar con las autoridades universitarias y nacionales, las actividades asistenciales que le aseguren el cumplimiento de sus fines y que ello puede efectivizarse también a través del marco regulatorio, pudiendo incluir una ley o modificaciones a las ya existentes.

Desde la perspectiva asistencial dirigida a la atención de usuarios de ASSE el HC deberá tener una **demanda controlada y acordada** con una población referenciada cuyo número se encontrará en el entorno de los **150 mil usuarios. Para cumplir con esto se estima que el Hospital Universitario deberá disponer alrededor de 400 camas de hospitalización.**

Para controlar y definir la demanda y alcanzar los niveles de cobertura señalados se propone:

- a) Definición de una población de referencia con criterios geográficos (usuarios de ASSE).**
- b) Población adscripta (voluntaria de usuarios de ASSE).**
- c) Referencia a Servicios, Centros o consultas especializadas, IMAE, para usuarios de ASSE o de cualquier prestador integral del SNIS público o privado.**

El vínculo con ASSE es fundamental pero no es el único vehículo de integración del Hospital al SNIS. Asimismo tampoco la RIEPS es el único ámbito de integración. Debidamente catalogados los servicios de HC se pondrán a disposición de todos los prestadores integrales del SNIS.

El Hospital cuenta además con técnicos que atento a su experiencia y conocimientos puede ofrecer **servicios de consulta especializada y de segunda opinión**. En tal sentido se instrumentará un programa específico para fortalecer esta área, mediante la creación de una unidad organizativa que comprenda estos aspectos. Se establecerán modificaciones a las reglamentaciones en materia de distribución y gestión de los Recursos extra presupuestales de tal manera de estimular estos programas bajo “programas de excelencia.” Esta unidad dependerá directamente de la Dirección del Hospital.

GOBIERNO DIRECCION Y GESTION DE LOS SERVICIOS ASISTENCIALES

Conducción del Hospital – órgano político y órgano de gestión

La conducción del Hospital corresponde a los siguientes órganos: Comisión Directiva y Dirección del Hospital de Clínicas.

Comisión Directiva

La **Comisión Directiva** será el órgano político y como tal tendrá la función de definir la política institucional, establecer el rumbo estratégico de la institución, supervisar y evaluar el desempeño institucional y resolver sobre los asuntos que aseguren el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Dependerá jerárquicamente del **Consejo de la Facultad de Medicina**.

La Comisión Directiva estará integrada por seis miembros, a saber:

1. El Director General del Hospital, designado por el Consejo de Facultad a propuesta de la Asamblea del Claustro, quien presidirá la Comisión Directiva.
2. Cuatro por los representantes de los órdenes de ese Consejo a saber: dos por el orden docente—debiendo uno de ellos representar a los Profesores Titulares Grado 5—y las otras dos respectivamente por el orden estudiantil y por los egresados.
3. Uno por los funcionarios del Hospital con excepción de los médicos.
4. Habrá 1 representante del Área Salud de la Universidad de la República el cual tendrá voz pero no voto.

Los usuarios tendrán participación y estarán representados en un **Consejo Consultivo** para lo cual se tomará en cuenta la normativa vigente en el SNIS.

Dirección del Hospital

- La **Dirección del Hospital** será el órgano ejecutivo y tendrá competencias para llevar a cabo los objetivos estratégicos definidos mediante planes tácticos y operativos, administrando de forma eficaz y eficiente los recursos disponibles.
- Su jurisdicción alcanzará a **todos los servicios del Hospital y a todos los ámbitos técnicos y no técnicos, comprendiendo a todos los funcionarios, incluyendo docentes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicios.**
- Se propone un rediseño de la Dirección, con un **Director General** que junto a su equipo de dirección conducirá la gestión institucional, implementando las políticas institucionales delineadas por la Comisión Directiva y las autoridades universitarias, con independencia de gestión y autonomía suficiente para organizar y desarrollar la actividad de la entidad.
- Se buscará la jerarquización de la función de dirección, reinstalando la carrera de dirección que permita el desarrollo y formación de cuadros directivos. La dirección del hospital constituirá una unidad docente asociada para la formación de administradores de salud.
- El cargo de Director requiere de respaldo político, destrezas sociales y comunicacionales además de formación y experiencia en gestión de servicios de salud condiciones que se consideran relevantes para ejercer el liderazgo institucional.
- La designación del Director será a través del órgano político de la Facultad de Medicina. El nombramiento del Director será por un término de 4 años, pudiendo ser renovable por períodos de 4 años sucesivamente. El cargo de Director tendrá carácter docente.
- La Dirección del HC tendrá estructura de Unidad Docente y compartirá la función universitaria en todos sus aspectos.
- Acompañando al director habrá los siguientes Directores, que tendrán carácter docente (nivel grado 5).

1. Director Técnico Médico
2. Director Administrativo
3. Director de Enseñanza
4. Director de Investigación
5. Director Económico Financiero

Se redefinirán las funciones y constitución de las **comisiones asesoras**.

Aquellas conformadas para el tratamiento de temas técnicos vinculados directamente a la gestión serán designadas por la Dirección del Hospital y aquellas vinculadas a temas políticos serán designadas por la Comisión Directiva y el Consejo de la Facultad de Medicina.

Modelo de gestión de los servicios asistenciales

- El modelo de gestión propuesto a nivel de los servicios es el de **Gestión Clínica**,
- La Gestión Clínica (GC) constituye un proceso de rediseño organizativo que incorpora a los profesionales sanitarios en la gestión de los recursos utilizados en su propia práctica clínica. Supone otorgar a estos profesionales la **responsabilidad sanitaria y social que le corresponde a su capacidad de decisión junto al paciente**.
- La Gestión Clínica se organizará en base a Departamentos, Centros, Institutos, Servicios, Programas, Unidades o cualquier otra modalidad organizativa que permita implementarla.
- **Bajo esta concepción se procurara descentralizar progresivamente** las decisiones sobre la gestión de los recursos utilizados en la práctica clínica y dotar a las unidades asistenciales de la capacidad e instrumentos para

planificar y gestionar sus actividades en beneficio del paciente dentro de un marco de recursos limitado.

De esta forma la actividad clínica procurara llevar a cabo los siguientes objetivos:

- Fomentar la participación y el involucramiento de los profesionales en la gestión de los recursos
- Optimizar la organización del trabajo mediante el trabajo en equipo interdisciplinario.
- Asegurar la continuidad asistencial entre los distintos niveles de atención.
- Elevar la satisfacción de los pacientes.

Para el desarrollo, de la GC se agruparán profesionales y otros funcionarios de diversas disciplinas y categorías, para trabajar en torno a objetivos y metas acordadas.

La Dirección de la GC estará a cargo de un Jefe responsable, quien conduzca el equipo a fin de obtener los objetivos establecidos y **tendrá dependencia directa del Director Técnico Médico del Hospital.**

PLANTA FISICA

La planta física del Hospital constituye un eslabón esencial y prioritario para el desarrollo de todas las funciones que le competen al Hospital de Clínicas

Como conclusión del proceso de discusión se plantea que debe llevarse a cabo la re zonificación y el reordenamiento de los servicios basándose en los siguientes principios:

- No generar nuevas construcciones anexas dado que el Hospital cuenta con 110.000 m² y nuevas áreas implicarían mayores costos posteriores tanto de funcionamiento como de mantenimiento.
- Conservar las áreas de alta tecnología en las que se han realizado importantes inversiones en etapas previas.

La re zonificación y reordenamiento propuestos deben responder a: lógicas de agrupamientos de Servicios que maximicen la comunicación favoreciendo la gestión, gradientes de asistencia de público y gradientes de complejidad asistencial.

Se generaran ambientes de trabajo amigables y acordes a la función a fin de mejorar las condiciones laborales, contemplando necesidades y el cumplimiento las normativas en seguridad e higiene. Se mencionan a modo de ejemplo, servicios higienicos, vestuarios para funcionarios, cuartos médicos, y áreas de estudio e investigación para docentes y estudiantes.

Se desarrollara una planificación específica de los espacios físicos destinados a la enseñanza e investigación elementos que no fueron contemplados en detalle en el documento considerando las directivas que se establezcan desde los equipos de trabajos que profundizarán en estas áreas.

Se considera prioritaria la reforma de las salas de hospitalización a nivel de cuidados moderados a fin de brindar condiciones de confort decorosos y de acuerdo a la normativa vigente en la materia. El modelo considerado adecuado comprende que se implementen habitaciones individuales o compartidas por dos pacientes, con baños en cada habitación y salas para aislamientos.

Otros proyectos señalados de gran importancia son la reestructura de la atención ambulatoria con desarrollo de nuevas modalidades de atención, la reforma del centro quirúrgico y la reforma y reubicación de los servicios de apoyo y administrativos y de las instalaciones.

Las estimaciones preliminares realizadas respecto al costo de reconversión general del Hospital de Clínicas y los nuevos desarrollos rondarán los U\$S 100.000.000 (cien millones de dólares).

INVESTIGACION Y ENSEÑANZA EN EL HOSPITAL DE CLINICAS

Uno de los objetivos que busca el proyecto de desarrollo y reformulación del Hospital es: *“reafirmar el carácter universitario del HC como ámbito académico de producción y de transmisión del conocimiento, en el marco de una asistencia de máxima calidad”*.

Como problema se afronta que la investigación y la enseñanza transcurren como actividades marginales debido a las prioridades que adquiere la actividad asistencial y ello se evidencia en el diseño de los procesos y en la toma de decisiones a nivel operativo. No obstante es indispensable que exista una asistencia de apropiada calidad para poder desarrollar niveles de excelencia en investigación y enseñanza.

Para lograr este objetivo de reposicionamiento del Hospital en el ámbito académico es necesario que su gobernanza y su financiamiento estén alineados con su estructura y su funcionamiento.

Para ello se propone en primer término la incorporación de un director de enseñanza y un director de investigación formando parte de la Dirección del HC.

En el caso de enseñanza se propone la creación de una Unidad Académica de Enseñanza cuyos objetivos serán:

- Promover y facilitar las actividades de enseñanza en el Hospital
- Asesorar y orientar las actividades docentes.

- Favorecer la formación integral de los profesionales de la salud en lo que respecta a la función de enseñanza
- Establecer acciones formativas en metodología educativa.
- Coordinar y conducir los procesos de enseñanza en el HU.
- Involucrar a los docentes en la mejora continua de la gestión educativa.
- Coordinar las actividades educativas: interna/externa
- Optimizar la coordinación con el DEM.
- Explorar la captación de fondos para actividades formativas.
- Integrar a otras carreras vinculadas al HU que no corresponden al área de la Salud.

En el caso de investigación el HC se priorizará la investigación clínica, traslacional y en el área de salud pública mediante varios objetivos:

- Definir una estructura que permita el desarrollo de la misma
- innovar en la búsqueda de nuevas maneras de financiación para que se desarrolle en todo su potencial y generar una masa crítica de investigadores en el Hospital Universitario.
- Generar políticas de RRHH para aumentar la cantidad y la calidad de los RRHH médicos y no médicos dedicados a la investigación.
- Promover la interrelación entre el HC y demás servicios universitarios e institutos que realizan investigación de interés para el hospital.
- Adjudicar una infraestructura edilicia adecuada para que el HC realice investigación de calidad

Respecto al desarrollo de una estructura se avanzará en la organización mediante la creación de un Instituto de Investigación. El mismo estará presidido por el Director de Investigación que concentrará la investigación en salud del HC en tres centros académicos: Centro de Investigación Traslacional, Centro de Investigación Clínica y Centro de Investigación en Epidemiología. (se adjunta una organigrama provisorio de la estructura de investigación).

Por otra parte se creará una “Unidad de gestión y promoción de la investigación”

El programa académico (enseñanza de pre y posgrados e investigación) será financiado por la Universidad de la República. Otros recursos de financiación comprenderán a fondos concursables dentro del país (CSE, CSIC, ANII etc.) e internacionales y la asignación de un porcentaje de los recursos extrapresupuestales generados por el propio el Hospital.