



CLINICAS DE CHILE A.G.
Clínicas y Centros de Salud

Temas de Coyuntura

Número 19
Julio 2009

Salud pública con administración privada: el exitoso modelo del Hospital de Torrevieja

La búsqueda de la eficiencia en salud, como tendencia mundial, ha propiciado el desarrollo de modelos de atención y de gestión hospitalaria con gran participación del sector privado.

En la Comunidad Valenciana, en España, el Hospital de Torrevieja se ha transformado en un claro ejemplo de este tipo de asociaciones de la eficiencia. Se trata de un hospital, de propiedad y control públicos, pero con gestión 100% privada, cuyo modelo de funcionamiento pone gran énfasis en el uso de tecnologías de la información y la orientación a los recursos humanos. Sus resultados han merecido una serie de distinciones, transformando a este centro en un exponente exitoso de la complementariedad público-privada.

Clínicas de Chile A.G. presenta a continuación los aspectos más relevantes del modelo del Hospital Torrevieja, como una contribución al debate sobre la eficiencia en salud.

La eficiencia en el uso de los recursos es hoy día una de las preocupaciones centrales de la industria de la salud en el mundo entero. Como nunca antes, confluyen en el sector sanitario un fuerte incremento de la demanda de servicios y una amplia disponibilidad de herramientas de gestión que permiten optimizar los procesos y recursos en un contexto de calidad.

En distintos lugares del mundo asoman modelos eficientes de gestión. Y uno que ha llamado la atención por su capacidad de innovación y sus resultados es el del Hospital de Torrevieja, en España, catalogado por algunos medios de prensa como el más moderno de Europa. Representantes del hospital participaron en el V Congreso Latinoamericano de Administradores de Salud y XX Congreso de la Sociedad Chilena de Administradores de Atención Médica y Hospitalaria, realizado en Santiago durante el mes de mayo.

La Comunidad Valenciana cuenta con 23 departamentos de Salud, uno de los cuales, Torrevieja, es cubierto por el hospital homónimo, que abrió sus puertas en octubre de 2006 con una nueva concepción en salud pública, basada en las tecnologías de la información y la orientación a los recursos humanos de alto nivel.

El Hospital de Torrevieja, en el que se invirtieron 43 millones de euros, está integrado en la red de hospitales de la Consellería de Sanitat de la Comunidad Valenciana –la autoridad local administradora de la salud- y opera con un modelo de prestación pública, financiamiento público y propiedad pública, pero su gestión se puso netamente en manos privadas, con el fin de imprimirle mayor eficiencia.

En otras palabras, la titularidad del hospital corresponde a la Comunidad Valenciana y, en virtud del contrato firmado con la Conselleria de Sanitat está gestionado por una Unión Temporal de Empresas denominada Torrevieja Salud UTE, integrada por una serie de compañías: Ribera Salud, con un 40%; ASISA, la primera aseguradora privada española, con un 35%; el Centro Médico Salus Baleares y la constructora NECSO (cada una con un 10%), y Enrique Ortiz e Hijos, con un 5%. La concesión administrativa se establece para un período de 15 años, prorrogables por otros cinco.



El Hospital de Torre Vieja atiende a un promedio de 331 mil personas por mes, las que llegan 600 mil en la temporada de verano. El 55% de su población objetivo es de origen extranjero y el 26% supera los 65 años.

En el marco de este modelo de complementariedad público-privada, el éxito del Hospital de Torre Vieja tiene sus pilares fundamentales en el uso eficiente de los recursos, una avanzada gestión en materia de personal, y la incorporación y desarrollo de sistemas de información sofisticados. Gracias a estas herramientas, el centro asistencial ha alcanzado indicadores de salud muy superiores a los promedios españoles, aumentado además en forma creciente sus volúmenes de atención.

Su tiempo de espera promedio es de 60 días –doce días menos que la media nacional-, y el tiempo promedio de estadía hospitalaria es de 4,3 días, bastante inferior a los siete días que exhibe el resto del país.

En menos de tres años, el hospital ha logrado duplicar y en algunas especialidades incluso triplicar la actividad quirúrgica en comparación con otros hospitales, como el de Vega Baja o San Bartolomé, de la misma Comunidad Valenciana. En sus 11 pabellones, en 2008 el hospital realizó 20.368 cirugías, cinco mil más respecto del año anterior, lo que implica un crecimiento de 24,7%.

Las tasas de eficiencia del Hospital de Torre Vieja se sitúan entre un 20 y 25% por encima de las de los centros de tamaño similar.

Hospital “sin papeles”

Los sistemas de información juegan un rol clave en los resultados de gestión del centro médico. Desde su concepción, el Hospital de Torre Vieja fue concebido como un “hospital sin papeles”, dado el énfasis puesto en el desarrollo de complejos y potentes sistemas digitales de información, que se aplican tanto a la atención sanitaria como a la gestión.

El sistema permite acceder al historial de un paciente desde cualquier punto del hospital, visualizar el resultado de una radiografía o de una interconsulta o solicitar exámenes complementarios en cualquier momento, con accesibilidad inmediata y sin barreras de información, lo que significa un gran beneficio para los profesionales de la salud.

Recientemente se puso en marcha para los profesionales del hospital un sistema de alertas vía mensaje de texto, con información sobre resultados de exámenes o cambios de estado de un paciente, de tal forma que el médico tiene la información en tiempo real y puede visualizarla en el PC más cercano o en su propio celular y actuar de manera inmediata.

El hospital cuenta con una Unidad de Hospitalización domiciliaria, con comunicación a través de computadores ultralivianos, lo que sumado al uso de tecnologías mínimamente invasivas, ha logrado índices de ambulatorización quirúrgica del 54%.

Profesionales motivados

Según el mismo hospital, los principios estratégicos de gestión se caracterizan por una gestión eficiente de recursos, con profesionales motivados; de ahí que la política de recursos humanos sea gravitante. De hecho, el hospital fue recientemente reconocido como una de las 145 mejores empresas para trabajar en España.

Los profesionales del hospital cuentan con altos niveles de capacitación en sus competencias profesionales, a cambio de lo cual gozan de las más elevadas condiciones laborales del mercado. Cuentan con remuneraciones mixtas, que combinan un sueldo fijo importante, con un monto variable no sujeto a topes máximos, que depende de parámetros específicos, como la calidad, la complejidad de las intervenciones, los turnos y otros.



Además existe una política de formación permanente, íntegramente financiada por la empresa a través de aportes y becas. Es importante señalar además que en febrero de 2007, el Ministerio de Sanidad y Consumo español, otorgó al Hospital de Torrevejea la acreditación como centro docente para la formación de médicos especialistas, lo que potenció el impulso a la formación y capacitación.

Un factor fundamental para la gestión eficiente es la posibilidad del hospital de adaptarse a las variaciones en el volumen de la población, que puede casi triplicarse en épocas estivales, cambiando fuertemente el perfil de atención. Así mientras durante el año la población objetivo es de 230 mil personas y las prestaciones se orientan básicamente a la atención primaria, durante el verano, con la llegada de los turistas, la región cuenta con 600 mil habitantes y gran volumen de atenciones de urgencia.

Con el fin de garantizar la calidad en la atención en todas las temporadas, el hospital ha incorporado profesionales médicos extranjeros (30 de un total de 173), para atender adecuadamente a la creciente población proveniente de otros países. Asimismo, se habilitó un Centro de Idiomas al interior del recinto, de tal forma que todos los trabajadores sean bilingües.

Esta gestión basada en la participación de privados, con incentivos claros y el apoyo de la tecnología y los recursos humanos se ha convertido en un ejemplo a nivel internacional. Países como Gran Bretaña, Italia y Portugal han adoptado varias de sus características.

Dentro de España, otras Comunidades Autónomas españolas han decidido aplicar este modelo, avalado por una serie de distinciones. Con apenas un año de funcionamiento, el Hospital de Torrevejea fue reconocido por la Consultora Sanitaria IASIST entre más de 145 centros públicos y privados españoles como uno de los hospitales TOP 20, un benchmark basado en indicadores objetivos de calidad, funcionamiento y eficiencia, que se obtienen a partir de datos registrados rutinariamente.

Además, el 26 de mayo de este año, el hospital recibió la distinción Profesor Barea en la modalidad “Los centros sanitarios como empresas de servicio”, por su sistema informático de gestión. El premio es entregado por la Fundación Signo, que destaca la labor realizada en la mejora de la eficiencia de los servicios sanitarios.

Clínicas de Chile A.G. es una asociación gremial que reúne a los principales prestadores y establecimientos de salud privados de Chile en el proyecto común de entregar un mejor servicio de salud al país. Su objetivo es fomentar el desarrollo y perfeccionamiento de las instituciones prestadoras privadas, promoviendo el diseño de políticas públicas que permitan a todas las personas aprovechar la capacidad de gestión eficiente, la experiencia y las competencias del sector privado, para ampliar la cobertura y las opciones de atención en salud.