

# Evaluación Integral de la Preparación para Implementar un Sistema de Información Hospitalario: Claves para el Éxito en su Transformación Digital

Dr. Nicolás Zderich F.  
Ing. Luis Osorio S.

## Resumen Ejecutivo

La implementación y operación de un sistema de información hospitalaria es un proyecto desafiante, complejo y de alto costo, que puede generar muchos beneficios de calidad y eficiencia para el hospital y sus pacientes.

Gran parte del éxito de un proyecto depende de la calidad de las especificaciones técnicas y las bases de licitación que se deben hacer para la adquisición e implantación del sistema, incluyendo la capacitación y la gestión del cambio necesarios.

Sin embargo, los proyectos en muchos casos no logran cumplir con sus objetivos de alcance, costo y tiempo, pese a los esfuerzos de diseño e implantación considerados.

Basados en el estudio y análisis de evidencia de mejores prácticas a nivel internacional y en nuestra propia experiencia, creemos de importancia relevante, realizar un análisis del nivel de preparación (llamado "readiness") de la organización para enfrentar un proyecto de transformación digital, como los que representa la implementación de un sistema de gestión hospitalaria HIS.

Este análisis nos permite conocer si el establecimiento de salud está realmente preparado para enfrentar el desafío que implica este proyecto.

Al no hacer este análisis, el proyecto se enfrenta a situaciones de riesgo que no se resuelven fácilmente, que complican la implementación, aumentan los tiempos, hacen peligrar el alcance, aumentan los costos y generan frustración y agotamiento de la organización.

La evaluación propuesta incluye un análisis de la cultura organizacional, el liderazgo, la preparación operativa del personal, de financiamiento y de infraestructura tecnológica, que debe desarrollarse previo al lanzamiento formal del proyecto.

Un nivel de preparación insuficiente en alguno de los ítems identificados, debe ser abordado y resuelto antes de la autorización de la partida del proyecto, de lo contrario, el proyecto arriesga tropiezos o incidentes y por lo tanto no cumplir con el tiempo, los costos o los alcances.

Una vez que se logra un nivel de preparación positivo en todos sus componentes, se puede proceder a completar la redacción de las bases de licitación, realizar el

proceso licitatorio y abordar su implementación, con la organización mejor preparada para enfrentar este desafío.

## **Introducción**

En su gran mayoría, los proyectos de implementación de sistemas de información hospitalarios fallan en lograr sus objetivos de alcance, tiempo y costo. Las razones se han asociado principalmente a la resistencia al cambio de la organización, por lo que los requerimientos de especificaciones técnicas incluyen este concepto como requerimiento al prestador adjudicado, pero no han resuelto el problema, generando resultados insuficientes.

Lo que en la práctica ha sucedido es que la componente de gestión del cambio solicitada por el mandante y desarrollada por el proveedor resulta insuficiente para resolver los problemas principales, que en su mayoría están presentes en la cultura organizacional de los hospitales públicos. Cualquier intervención durante el proyecto resulta insuficiente.

Una evaluación del nivel de preparación de una organización hospitalaria, ya sea un hospital, un grupo de hospitales o la red de un Servicio de Salud, para implementar un sistema de información hospitalario es esencial antes de la implementación del sistema, para garantizar que la organización hospitalaria elabore un proyecto consistente con sus necesidades y sus posibilidades y la organización esté preparada para enfrentar los desafíos que deberán enfrentar para la implantación del nuevo sistema.

Al no hacer ésta evaluación antes de elaborar las bases del proyecto, probablemente se tendrán retrasos y pérdidas de tiempo y dinero en el proceso de implantación. Incluso es posible que el sistema no genere el beneficio esperado. En proyectos complejos y de esta envergadura, hay mucho en juego, y esto debe estar muy claro para todos.

## **Evaluación del nivel de preparación para implementar un HIS**

Una evaluación de preparación para HIS es una fase del proceso de implementación que ayuda a los hospitales a determinar si están listas para cambiar a un nuevo sistema de registros de salud electrónicos o bien a profundizar la informatización del hospital a nuevas áreas o nuevas funcionalidades. A medida que los hospitales evolucionan y escalan, es posible que su sistema HIS actual no pueda manejar la carga de datos del paciente, o que la cultura organizacional no esté preparada para un cambio de procesos que plantea el sistema. En este punto, es una buena idea realizar una optimización de HIS.

El proceso implica investigar y evaluar varios aspectos de una organización para identificar problemas potenciales y abordarlos antes de que comience la implementación.

Con una evaluación exhaustiva, un hospital puede esperar comenzar a trabajar con su nuevo sistema, con todos los miembros del equipo comprometidos y alineados.

## Áreas de evaluación

Es recomendable centrarse en las siguientes áreas para producir un resultado completo:

### 1. Cultura Organizacional

Esta fase de evaluación analiza la percepción general de un HIS dentro de la organización, incluidas las opiniones de los médicos, los pacientes y el personal. Busca evaluar si en el HIS propuesto conceptualmente, se considera algo que mejoraría la atención, la prestación de salud y el acceso. Esta etapa también ayuda a determinar los miembros del equipo que están dispuestos a colaborar en la búsqueda e implementación de un sistema HIS.

El plan del proyecto debe considerar cuatro parámetros: cronograma, responsabilidad, dependencias y asignación de tareas de implementación del HIS.

Algunos de los temas que deben ser analizados son:

- Confirmar si existe la convicción de que el proyecto genera un impacto positivo en la organización y que está alineado con los valores y objetivos del hospital.
- Confirmar que los profesionales clínicos, de apoyo clínico y de apoyo administrativo, conocen, aceptan y están alineados mayoritariamente con los objetivos del proyecto y están dispuestos a adoptar nuevas tecnologías.
- Encuestar al equipo directivo y ejecutivo del Hospital y a la totalidad de los funcionarios del establecimiento de salud, respecto a su grado de conocimiento y experiencia en proyectos similares, en este u otro establecimiento de salud.

### 2. Gestión y Liderazgo

En esta fase se evalúa la preparación de la organización para gestionar los recursos humanos a fin de satisfacer las necesidades presentes y futuras del Hospital en relación al proyecto de informatización. Algunos de los aspectos que deben verificarse incluyen:

- Analizar si hay un liderazgo sólido y comprometido que respalde activamente el proyecto de sistema de información hospitalario.
- Evaluar si los líderes del hospital cuentan con la visión y la capacidad de comunicar claramente los beneficios y objetivos del proyecto.

- Identificar si existen líderes en la organización que puedan impulsar el cambio, motivar al personal y gestionar de manera efectiva la transición hacia el nuevo sistema.
- Confirmar que el Hospital proporciona suficiente soporte y recursos para la capacitación y adaptación del personal para los objetivos de este Proyecto.
- Identificar estímulos disponibles para motivar la adhesión de los funcionarios al cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- Determinar si el Hospital tiene identificados todos los costos asociados a la implementación del proyecto, tanto los asociados a la compra específica, como los costos operacionales del personal que debe integrar en jornada total o parcial el equipo de implantación o requiere incorporar horas a actividades de formación en el proyecto.
- Determinar si el Hospital tiene establecido suplencias para el personal que se desempeña en labores dentro del proyecto y lo considera dentro del presupuesto del proyecto.
- Confirmar si se ha realizado un análisis costo-beneficio y si se considera el compromiso presupuestario del proyecto según las recomendaciones del Ministerio de Hacienda.

### **3. Disponibilidad operacional**

La preparación operacional incluye las políticas y protocolos de ficha clínica electrónica, la gestión de las relaciones con los proveedores, los requisitos de personal y la capacitación de los gerentes de proyectos y otro personal involucrado en la integración del sistema HIS con otros sistemas. La preparación de la organización en esta área pondrá de relieve las posibles barreras para la integración del sistema hospitalario para que se puedan realizar los cambios correspondientes. Hay tres aspectos a analizar en esta fase: Recursos Humanos, Recursos Financieros y Procesos Operativos. Algunas preguntas que es necesario responder en esta fase, incluyen los siguientes:

- Verificar que exista personal calificado para apoyar la implantación y operación del nuevo sistema.
- Identificar planes de capacitación relacionados al sistema a contratar.
- Identificar las fuentes de financiamiento del proyecto y sus características.
- Analizar la situación de los procesos operativos actuales, si existe análisis de procesos y su documentación asociada.
- Determinar el nivel de preparación de los funcionarios en los temas relacionados al sistema HIS y ficha clínica electrónica.

- Analizar la disponibilidad de personal que pueda asumir labores de asistencia técnica para aquellos que aún están aprendiendo a utilizar el nuevo sistema.
- Evaluar las brechas de conocimientos y habilidades de los funcionarios.

#### **4. Preparación técnica**

Las evaluaciones técnicas analizan la tecnología existente, la dotación de personal para la implementación del sistema y los problemas de infraestructura. Los aspectos a evaluar incluyen:

Estado de la Infraestructura de red necesaria para soportar el HIS.

Catastro de cantidad, características y estado del hardware actual del hospital.

Existencia de políticas y prácticas robustas de seguridad de la información.

Verificación la existencia de planes de contingencia y recuperación ante desastres para los datos electrónicos.

Características y limitantes de los sistemas actuales para la puesta en marcha del nuevo sistema.

Características del soporte y mantenimiento de sistemas actuales y determinar sus limitaciones.

Educación del personal de TI sobre los objetivos del sistema HIS y su Ficha Clínica Electrónica.

#### **Comentario final**

La Evaluación del Nivel de Preparación de un Hospital para implantar un sistema de Gestión Hospitalaria es una etapa fundamental para lograr el cumplimiento exitoso de los objetivos de costo, tiempo y alcance planteados por la organización en el proyecto, que justifican plenamente su realización.