

B.4. Definición de lo que constituye una implementación exitosa

La parte más ardua de una estrategia para el sistema de información es la implementación exitosa del plan. Pero ¿qué queremos decir realmente con implementación y cómo saber si es exitosa?

Cuando nos referimos a la implementación queremos decir mucho más que simplemente conectar la computadora, los equipos periféricos, el equipo de comunicación, y encender la pantalla: la implementación también incluye el proceso de introducir un sistema de información en toda la institución y garantizar que se logren todos los beneficios potenciales. Una implementación exitosa es la que promueve y respalda la capacidad de la institución para ejecutar sus planes y alcanzar sus metas. Las organizaciones están descubriendo que la implementación exitosa de los sistemas de información en la institución de servicios de salud requiere una comprensión firme del plan estratégico general de la organización. Un sistema de información de atención salud apunta a mejorar el desempeño general de la institución. El sistema en implementación debiera reconocerse como una herramienta estratégica y un recurso institucional que representa una inversión en la viabilidad de la organización.

En el caso de América Latina y el Caribe en particular, se debieran considerar también los niveles variados de tecnología disponible o actualmente en uso en la región. Con demasiada frecuencia existe la tendencia a apresurarse para adquirir la última versión y la más avanzada tecnología, independientemente de la capacidad del usuario de absorberla, es decir, instalar, mantener y lograr el mejor uso de la misma. Coexisten en el mismo país, la misma subdivisión política e incluso dentro de los límites de la misma organización diferentes necesidades y capacidad.

Una tecnología que es apropiada a un usuario avanzado de complejidad, como es el caso de una institución grande de enseñanza en una zona urbana, puede no ser apropiada para una organización emergente de atención de salud en un entorno rural. El contexto social y económico debiera considerarse siempre en conjunción con los temas relacionados con la disponibilidad de recursos y personal, infraestructura de información sanitaria, sostenibilidad y continuidad de las decisiones, y flujo apropiado de recursos financieros.

B.4.1. Procesos y funciones

Para responder a las necesidades de los clientes, la institución debiera estar en condiciones de ejecutar procesos claves de manera eficiente y eficaz y proporcionar el apoyo adecuado de información a funciones críticas. Un proceso es esencialmente un conjunto de actividades, con un comienzo y un final diferenciados, que da lugar a la entrega de un producto o servicio a los clientes. En general, las instituciones de servicios de salud administran entre doce y catorce procesos críticos:

- Servicios de planificación

- Servicios de coordinación
- Prestación de servicios de atención
- Programación de las consultas de pacientes y recursos
- Administración de los materiales
- Recaudación de ingresos
- Desarrollo de los miembros del personal
- Evaluación de la asistencia a los enfermos, planificación y resultados
- Servicios de salud
- Examen de la atención
- Documentación de los costos para administración de atención
- Administración de los establecimientos
- Administración de la información
- Toma de decisiones de gestión.

La identificación de los procesos críticos sienta las bases para la definición de funciones claves. Las funciones se definen como un conjunto de características de trabajo que describen la forma (tareas, eventos, responsabilidades y prioridades), el objeto (metas, objetivos y destinatarios) y los facilitadores (conocimiento técnico, responsabilizaciones, incentivos y propiedad).

B.4.2. Plan estratégico para los sistemas de información

Es necesario destacar que los SyTI son una herramienta de apoyo al alcance de la institución, no un fin en sí mismos. Para que los SyTI sean satisfactorios, sus funciones y capacidad debieran dar respuesta adecuadamente a las metas de la institución. Cuando una institución de servicios de salud decide llevar adelante un proceso de computadorización, un plan para los sistemas de información que considere las estrategias de la institución se convierte en un elemento esencial para garantizar que las tecnologías incorporadas correspondan plenamente a los requisitos y estructura de la institución. En consecuencia, los planes de SyTI generalmente debieran seguir una planificación orgánica similar a la del nivel institucional.

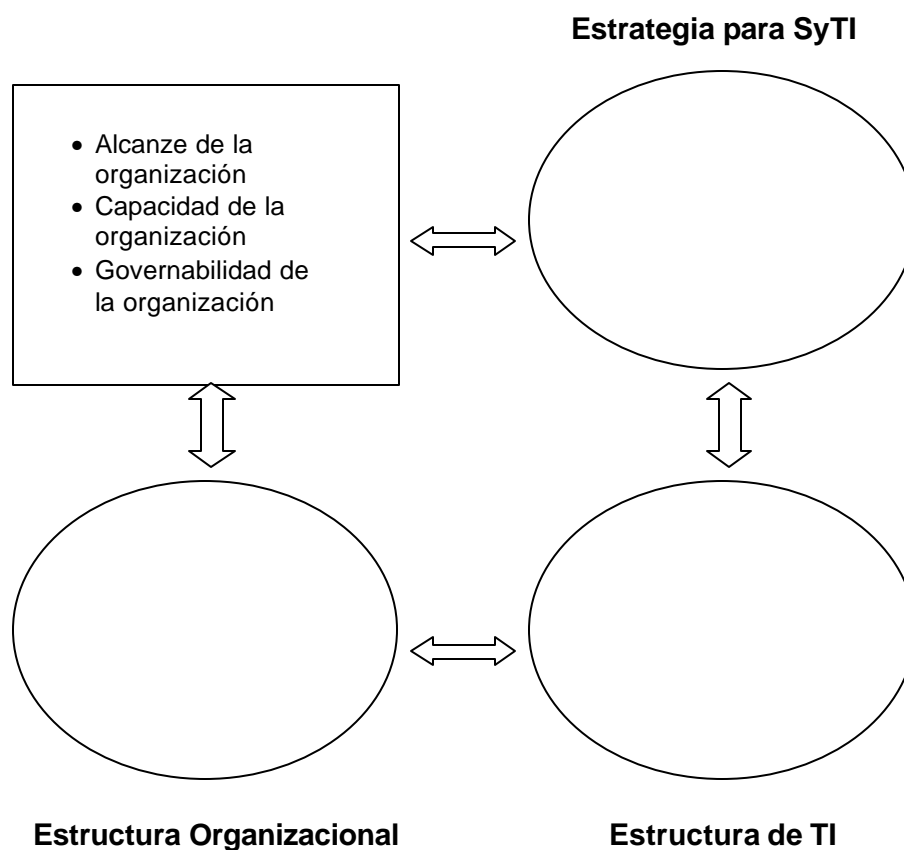
El plan estratégico de información es un requisito inevitable cada vez que se implementa el proceso de computadorización mediante la adquisición de una solución estándar de mercado o el desarrollo de aplicaciones diseñadas de acuerdo con las necesidades.

El plan del proyecto debe permitir comprender la misión general de la organización y la posición de SyTI como parte de esa misión; entender las políticas y las estrategias de la institución; determinar la información de administración que cada nivel de gestión requerirá para la operación y el control y determinar el grado y el nivel de satisfacción proporcionados por el sistema de computación actualmente en funcionamiento.

Un plan estratégico implica el logro de los siguientes pasos:

- Incluir a los usuarios en la determinación de los requisitos, las funciones, el diseño y la selección de soluciones para la ejecución de aplicaciones.
- Incorporar todas las aplicaciones pertinentes en el plan, junto con los cronogramas de implementación, los recursos necesarios, las hipótesis críticas y las dependencias (ver fases de implementación a continuación).
- Proporcionar soluciones tangibles a los problemas detectados durante la ejecución del proyecto.
- Crear mecanismos apropiados para la medición de los resultados de implementación y los ajustes finales al plan de SyTI.

Figura 6. Armonización de la estrategia de TI con la estrategia de la institución asistencial



El plan resultante para los sistemas de información debe permitirle a la institución comprender su posición actual y determinar la dirección a seguir con respecto a los sistemas de información. Además, debe contener una estrategia general de información, considerando las necesidades de los usuarios, las evaluaciones, la infraestructura física y tecnológica, la cultura de la organización, los recursos humanos y la educación en cuanto al potencial de SyTI para respaldar las metas de la organización.

Parte de la estrategia puede abordar redes regionales, socios, Internet y otras influencias externas que necesitarán considerarse, como es el caso de organismos gubernamentales y de acreditación (figura 6).

B.4.3. Selección de una arquitectura de sistemas

El diseño, la implementación y la gestión de sistemas en un entorno abierto y distribuido es una tarea muy compleja. A medida que el usuario evalúa soluciones nuevas, las opciones posibles de infraestructura tecnológica proporcionan el telón de fondo para una metodología uniforme que evalúe el carácter adecuado de una solución, tanto desde la perspectiva funcional como arquitectónica.

Esta evaluación detallada de las opciones permitirá alcanzar decisiones fundamentadas en lo referente al equilibrio de las necesidades a corto plazo contra los objetivos a largo plazo. Desde luego, existirán todavía situaciones donde las necesidades a corto plazo son más importantes que el deseo de respetar plenamente la arquitectura abierta, dando lugar quizás a la implementación de uno o varios sistemas de marca registrada. Sin embargo, estas decisiones también debieran ser decisiones fundamentadas, con un entendimiento acabado previo de las ventajas y las desventajas de estas decisiones y planes vigentes para evolución en el tiempo establecidos desde el inicio.

En los países en desarrollo, es importante considerar la infraestructura tecnológica de la institución de servicios de salud cuando se evalúa la arquitectura de los sistemas. Las diferencias regionales en la infraestructura técnica, la capacidad de las telecomunicaciones y los recursos de personal para SyTI incorporan un factor adicional a tener en cuenta cuando se toman decisiones de SyTI. Además, es importante considerar la “esperanza de vida” de todo sistema y el crecimiento rápido y el envejecimiento precoz que caracterizan a los sistemas actuales. Los usuarios debieran ser muy cautelosos para evitar invertir en sistemas propensos a la obsolescencia precoz.