

Gestión clínica

La gestión clínica permite potenciar actividades asistenciales que mejoren resultados en niveles de salud, eficiencia clínica, uso de tecnologías y utilización de recursos humanos. Precisa de la descentralización de la organización y del funcionamiento operativo de las unidades clínicas, dotándolas de más autonomía, acercando las culturas clínica y de gestión. En definitiva, permite gestionar unidades asistenciales bajo la codirección de clínicos y gestores, si bien requiere de un flujo de información clínica y administrativa.

Los roles de clínicos y gestores han de estar bien definidos. El clínico debe ser consciente del contexto organizativo de su práctica clínica, incluyendo el impacto económico de sus decisiones; debe maximizar la efectividad de su práctica; hacer un uso eficiente de su tiempo y de los recursos; poner al paciente en primer lugar, y debe comunicarse y colaborar con otros colegas.

Responsabilidades

El jefe de un servicio es el responsable del liderazgo médico; de gestionar la utilización de los recursos; de proponer estándares de calidad; de especificar el área de experiencia técnica del servicio; de gestionar los programas de formación y de investigación; de trabajar en equipo, y de relacionarse con otros servicios y con el *staff* directivo.

El gestor es responsable de trabajar con los recursos disponibles; de desarrollar una fórmula para la distribución de recursos donde prime la equidad del conjunto del centro; de asesorar sobre las prioridades de gasto y dilucidar dónde

de hay que racionar; de valorar las necesidades de salud de la población; de asegurar la eficiencia en el manejo de costes unitarios; de desarrollar el marco para la calidad y la efectividad de los servicios, y de relacionarse con el medio político.

La gestión clínica de un servicio con un formato posible de jefe de servicio clínico seleccionado por sus iguales y evaluado periódicamente, junto al apoyo administrativo proveniente de la descentralización de la gestión del centro, puede asumir responsabilidades que unan las sinergias de trabajar conjuntamente clínicos y gestores: proveer de liderazgo médico a la unidad, participar en la estrategia del centro, asignar recursos, proponer estándares asistenciales, mediar en intereses en conflicto, ayudar a desarrollar un enfoque corporativo y relacionarse con la dirección del centro.

La puesta en marcha de un proyecto de gestión clínica no está exento de resistencias. Implica renuncias por ambas partes (burocracias profesional y administrativa) y un cambio del paradigma convencional de las empresas sanitarias: el énfasis debe dirigirse al cliente externo (paciente) y no tanto al interno (profesional sanitario).

Conviene recordar que las características de las unidades asistenciales que configuran a los centros como empresas

de servicios son singulares. Estas son: las variaciones en las enfermedades que presentan los pacientes, que convierten cada situación en un caso único o, al menos, con límites a la estandarización; la presencia de los componentes éticos en la prestación de los servicios; los pacientes no son capaces, en general, de percibir su necesidad de servicios; la definición y la medición del producto asistencial es difícil; la naturaleza del trabajo exige la máxima reducción del margen de error; las tareas son realizadas por personal muy cualificado, en constante evolución por la innovación de las tecnologías diagnósticas y terapéuticas y que goza de un alto grado de autonomía, lo que requiere coordinación entre iguales y dificulta la supervisión por personas no especializadas. Esto ayuda a discriminar las responsabilidades y los roles del clínico frente a los del gestor.

La dirección ha de ver en los líderes clínicos a sus aliados en la mejora de la calidad y la cuenta de resultados. Para ello se precisa de innovar en el plano laboral (el gasto de personal supone el 70 por ciento del total en un centro) y de una mejor gestión del gasto corriente, a través del empleo de protocolos racionales y sustentados en la evidencia. La epidemiología clínica puede contribuir a que los centros sean más efectivos y más eficientes al mejorar las decisiones que se toman.

JUAN DEL LLANO SEÑARIS

Responsable de programa del Master en Administración y Dirección de Servicios Sanitarios de Icade.