

TRIBUNA

El autor considera necesario implantar sistemas con los que evaluar tanto las nuevas fórmulas organizativas como los centros que actúan con las tradicionales

Juan del Llano Señarís

Director de la Fundación Gaspar Casal.

Evaluación de los centros sanitarios

La incorporación de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones, la nueva perspectiva de los pacientes en términos de mayor soberanía, la disciplina presupuestaria y los nuevos roles de gestores y médicos son algunos de los factores que han propiciado las innovaciones y los cambios en la organización de hospitales y centros de primaria. Con un proceso en marcha de devolución de competencias hacia las comunidades autónomas, que se abrió en 1981 y que no tiene fecha de cierre, algunos de estos procesos de reforma se han concentrado en la mesogestión, por ejemplo, la dotación de personalidad jurídica propia a los nuevos hospitales, y en la microgestión, con la introducción de la gestión clínica a través de la agregación de servicios que generen sinergias y de la agrupación de pacientes por patologías. En ambas situaciones, la finalidad es la misma: mejorar la gestión buscando una mayor autonomía, incrementar la eficiencia productiva y alcanzar estándares óptimos de calidad.

Tienen estas experiencias el mérito de expresar los elementos clave del cambio y presentar la dinámica que interviene entre los diferentes estamentos corporativos e intereses sociales. Quedan muchos aspectos por desarrollar desde la teoría del comportamiento de las organizaciones y el papel de algunas iniciativas de inversión privada en los procesos de cambio. Las constricciones políticas, el efímero ciclo gerencial y razones culturales son aspectos que dificultan un mayor desarrollo en alcance y velocidad de implementación. Las nuevas tendencias organizativas y las organizaciones ya existentes precisan, como todo experimento, ser evaluadas con un rigor y una consistencia que permitan la comparación entre ellas, preferiblemente en términos de resultados clínicos (*outcomes*).

Decisiones sustentadas en pruebas

La gestión del siglo XXI debe basarse en el aumento del valor de la organización. En las organizaciones sanitarias habitan muchas personas y algunas de ellas altamente cualificadas. Es preciso mejorar y orientar los sistemas de información hacia la cuantificación de los objetivos y la evaluación de los resultados. Así, las decisiones de gestión estarán más sustentadas en pruebas y se alejarán de lo intuitivo, caprichoso o discrecional. Si además se pretende que el paciente sea el elemento central de la actividad con un claro interés en conseguir mejores niveles de calidad, se hace preciso que toda innovación organizativa contemple y conozca con detalle los servicios que ofrece en términos de *back-office* y de *front-office*, así como los incentivos que deberán existir para los diferentes agentes y los costes de transacción que genera todo cambio. Un buen *back-office* en un centro sanitario mejorará la eficiencia al estar centrado en la producción. La calidad viene de la mano de la estandarización, la sistematización en los procedimientos y el uso de guías de buena práctica. Un buen *front-office* mejorará la calidad al integrar servicios centrados en el paciente. Abordará los aspectos de comunicación, consentimiento informado y toma de decisiones conjunta.

El éxito de toda innovación, una vez consensuada su necesidad entre los mayoría de los afectados por los cambios previstos, requerirá de una rápida legitimación y de un pronto reconocido prestigio. La aportación de evidencias tangibles que mejoren los resultados de las intervenciones preventivas, diagnósticas y terapéuticas a las que se ven sometidos los pacientes, el control de los costes sin mermas de calidad y la implicación de los médicos mientras mantengan, con matices, su autonomía profesional, ayudarán a que estas experiencias lleguen a buen puerto. Los médicos entrarán cuando sean conscientes del coste de oportunidad que tendría no hacerlo, tanto en términos de poder frente a otros profesionales, como de capacidad de influencia en las principales decisiones de sus centros. Ayudaría en este sentido una mejora del clima laboral y un sistema de promoción profesional y de retribución acorde a méritos y carga de trabajo.