

Primeras Jornadas Nacionales sobre Áreas Clínicas Funcionales: Nuevas Formas de Gestión Sanitaria. Toledo, 2000.

Lázaro P*. La gestión sanitaria: su contexto y una aproximación conceptual

Abstract

Los recursos que utilizan los servicios de salud pueden ser utilizados de diversas formas y en distintos ámbitos. La forma e intensidad con que se utilicen los recursos puede modificar los resultados de salud o los costes. Estas distintas formas de utilizar los recursos, ya sea mediante normas explícitas o implícitas, son formas de gestionar. Cuando la gestión se refiere al ámbito político, suele considerarse como la gestión a nivel "macro." La gestión realizada en el ámbito gerencial, por ejemplo, en un hospital, es la gestión realizada en el plano "meso". La gestión de la práctica clínica, la que tiene que ver con las decisiones en pacientes, se llama gestión clínica, y corresponde al nivel "micro" de la gestión. Por lo tanto, una buena gestión en el sector de la salud requiere, entre otras cosas, conocer las características diferenciales del sector de la salud con respecto a otros sectores, la gestión del conocimiento, la gestión de la calidad, la gestión de recursos humanos, o la gestión financiera. El objetivo último de la gestión sanitaria, es coordinar los recursos tecnológicos, financieros, y humanos, de tal manera que aumenten la salud de la población con los recursos disponibles.

En todos los niveles de gestión, se suele pretender la eficiencia, pero en cada nivel hay ciertas peculiaridades. Por ejemplo, en el ámbito macro es donde se desarrollan las normas que regulan el sistema, y además de la eficiencia, se persigue el objetivo de la equidad. En el nivel meso, tienen relevancia los elementos organizativos de la institución, se suelen adoptar aspectos normativos diseñados en el nivel macro, y se desarrollan aspectos específicos de gestión local. El nivel micro, es decir, la gestión clínica, es el más relevante, es donde se toman las decisiones individualizadas, donde se producen las consecuencias de salud, y donde se determinan la mayor parte de los costes.

La gestión clínica pretende favorecer la evolución de la práctica médica hacia: 1) una mayor orientación a las utilidades relevantes del usuario; 2) un creciente apoyo en la Medicina Basada en la Evidencia; y 3) la interiorización del coste de oportunidad de las decisiones (el valor de la mejor alternativa que se deja sin hacer). El problema fundamental en el desarrollo de la gestión clínica consiste en conseguir que los profesionales sanitarios tengan información, control, e incentivos para que quieran tomar decisiones coste-efectivas y poder hacerlo. Información quiere decir, que los responsables conozcan los resultados y costes de sus decisiones. Control quiere decir que cada responsable tenga control de los recursos que gestiona (por ejemplo en la gestión de la estancia media hay muchos factores que no controla el médico responsable de la cama del paciente). Incentivos quiere decir el conjunto de motivos que impulsan a los profesionales a tomar sus decisiones. Entre estos motivos, están los financieros, pero no son los más relevantes. Los incentivos ligados a los valores (especialmente los resultados en los pacientes) y a las características del trabajo (especialmente los retos, aprendizaje, creatividad), motivan más a los médicos que los motivos financieros.

Con estos antecedentes, los puntos clave de esta presentación serán: 1) En la atención sanitaria los recursos son limitados, la demanda ilimitada, y las opciones múltiples. Por lo tanto, los recursos deben ser usados de forma eficiente. 2) En los servicios de salud, la eficiencia no está garantizada. 3) Una forma de intentar la eficiencia es la gestión clínica. 4) Si se pretende mejorar la efectividad mediante la gestión clínica, son necesarios algunos requisitos, entre ellos: a) Hacer explícitos los valores de la organización; b) Poner a disposición de los que toman decisiones (e.g., médicos) información sobre utilización, resultados, y costes; c) Facilitar el acceso y aplicación del conocimiento (e.g., de técnicas de Medicina Basada en la Evidencia); d) Dar el control sobre la responsabilidad asumida; y e) asociar los resultados a incentivos.

* Dirección del autor: Pablo Lázaro y de Mercado. Técnicas Avanzadas de Investigación en Servicios de Salud (TAISS). Cambrils 41-2, 28034 Madrid. E-mail: plazaro@taiss.com.