

2.ª MEJOR COMUNICACIÓN

X Jornadas de Gestión y evaluación de Costes Sanitarios. Palma de Mallorca

Descentralización de la gestión económica a los procesos asistenciales

Gómez Inhiesto E, Rabanal Retolaza S, Acaiturri Ayesta MT, León Araujo C, Gárate Pérez S,
Gómez Rodríguez MA, Ortega Salazar A, Guede Fernández A, Gallego Camiña I
Hospital Galdakao-Usansolo. Usansolo



De izquierda a derecha: Gárate Pérez S, Gómez Inhiesto E, Acaiturri Ayesta T. De pie: León Araujo C, Guede Fernández A, Gallego Camiña I, Gómez Rodríguez MA, Rabanal Retolaza S.

Clasificación:

14 Gestión económica.

Palabras clave:

Sostenibilidad, Descentralización.

Introducción

Los resultados económicos del hospital no dependen solo de la gestión del equipo directivo, sino de las decisiones que diariamente toman los profesionales sobre el uso de los recursos. Compartiendo esta idea, nos cuesta sin embargo, salir de los modelos tradicionales de gestión y caminar hacia la descentralización y hacia la definición de objetivos compartidos entre gestores y clínicos, que apoyen la sostenibilidad económica del sistema sanitario público. Además del propio modelo organizativo, habitualmente nos hemos encontrado con unos sistemas de información que no superaban la barrera de manejar un lenguaje común y una interpretación sencilla de un entramado de relaciones económicas tan complejas.

Material y métodos

El camino recorrido desde 1996 por el Hospital Galdakao-Usansolo en el ámbito de la gestión según el Modelo EFQM nos ha situado en las condiciones adecuadas para dar el gran paso de la descentralización. Tres son estas condiciones: un hospital abierto a la innovación y a la creatividad, comprometido con la sostenibilidad del sistema sanitario público y gestionado por procesos que se centran en el paciente.

Las certificaciones obtenidas en Innovación (ISO 166000), Medioambiente (ISO 14001), Gestión por Procesos (ISO 9001), la verificación GRI de nuestra Memoria de Responsabilidad Social Corporativa con la calificación A+, o la Q Oro por superar los 500 puntos en la evaluación independiente, son reconocimientos externos de la solidez de la implantación de este modelo de gestión.

El desarrollo del Proyecto de Descentralización ha supuesto un cambio real

de modelo organizativo y ha introducido los Contratos de Gestión como herramienta de interlocución entre la Dirección y los Gestores de Proceso y Jefes de Servicio, donde se acuerdan objetivos en resultados tanto asistenciales como económicos.

Basamos la sostenibilidad económica en la transparencia de la información y en la descentralización de la gestión, entendida como corresponsabilización de nuestros profesionales en los resultados económicos del centro.

Como requisito del Proyecto de Descentralización hemos tenido que diseñar un sistema de información económica que permite conocer a los gestores de los procesos definidos en el Mapa de Procesos del Hospital sus costes directos e indirectos, y también la financiación obtenida por la facturación de sus productos.

El necesario despliegue a Servicios Médicos ha supuesto integrar la organización tradicional con el nuevo modelo basado en Procesos y, por lo tanto integrar, en el ámbito de la gestión económica la información vertical de Servicio con la transversal de Proceso.

Compartir esta información ha sido el primer paso para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y facilitar el camino de los objetivos compartidos.

Conclusiones

Desde el punto de vista económico, estos han sido los resultados más relevantes:

- Hemos implantado un nuevo Sistema de Información Económica basado en una herramienta BI, de usuario, amigable y *on-line* vía navegador para los gestores, valorada

como una clara innovación en gestión.

- Disponemos de la información relevante, y con un lenguaje compartido, ya que incorpora información asistencial para explicar las variaciones de costes.
- Presentamos la información cruzada de Gasto por Servicio y Coste por Proceso, respondiendo al modelo organizativo y facilitando el seguimiento de los Contratos de Gestión.

Destacamos las siguientes conclusiones:

- Hemos llegado a la descentralización de la gestión como resultado de un enfoque de sostenibilidad económica y de responsabilidad

social corporativa, superando el modelo de gestión clínica tradicional.

- La implantación de la gestión por procesos ha sido clave para el despliegue del proyecto, ya que implica una sistematización de la práctica clínica, con la consiguiente disminución de la variabilidad, y una cultura de mejora continua. También el importante nivel de participación de las personas en equipos de trabajo y su implicación con los resultados.
- Es imprescindible una herramienta de gestión o cuadro de mando para los clínicos que integre datos económicos y asistenciales, así como la voluntad de los gestores de hacer transparente y comprensible la información económica.