

# La gestión sanitaria necesita de un cambio de mentalidad

- Profesionales de distintos ámbitos del sector analizan la situación de la sanidad
- El diálogo se erige como uno de los ejes para modificar las estructuras actuales



Carlos Rus (FNCP), Modoaldo Garrido (Fundación Alcorcón), José Soto (Oehss), Jesús Díaz (Fundamed), Carmen González Madrid (Fundación Salud 2000), Rogelio Ambrosi (Merck), Santiago de Quiroga (Grupo Contenidos), Álvaro Sáenz de Viteri (Adiges), Rafael Cerdón (Merck).

A.P.  
Madrid

El marco económico actual no resulta el más idóneo para la gestión de los recursos de cualquier ámbito empresarial. Desde hace tiempo esta evidencia se está sintiendo con más fuerza en determinados ámbitos, siendo el sanitario uno de los más afectados en nuestro país. El gestor sanitario se erige como una figura clave, pero su labor trasciende a situaciones que van más allá de hacer números. La gestión en el ámbito sanitario es mucho más compleja de lo que la mayoría piensa. ¿Cuáles son sus claves? ¿Está nuestra sanidad en las manos adecuadas? ¿Qué tipo de gestión es la más idónea?

Los interrogantes son miles y las posibles respuestas tantas como expertos haya. Por ello, y por ser un tema de suma actualidad, el XXX Encuentro Salud 2000, organizado por la Fundación Salud 2000 y la Fundación de Ciencias del Medicamento y Productos Sanitarios (Fundamed), reunió a un grupo de profesionales para debatir sobre esta cuestión.

Bajo el título "Dirigir hospitales: entre la gestión y la eficiencia", el Encuentro comenzó con la intervención de Modoaldo Garrido, gerente de la Fundación Alcorcón, para quien la "gestión ineficiente no existe, la única gestión posible es la eficiente". Aunque parezca un hecho básico que no debería ni plantearse, lo primero que pide un gestor es conseguir una financiación adecuada. Sin embargo, esto que parece tan elemental, ha supuesto con frecuencia una traba para los gestores, según Garrido. "Se trataría de

tener los recursos suficientes para desarrollar lo que correspondiera de la forma correcta y que ésta no fuera discutible", añadió.

En este sentido, Álvaro Sáenz de Viteri, presidente de la Asociación de Directivos de Gestión Sanitaria (Adiges), manifestó que las pautas de actuación se pueden dirigir hacia diferentes aspectos organizativos. Así, destacó los referentes a la integración de atención primaria con especializada, sobre todo, en lo que supone la colaboración de ambos para evitar derivaciones, o el papel de la enfermería.

Por su parte, José Soto, presidente de la Organización Española de Hospitales (Oehss) y Servicios de Salud y director gerente del Hospital Clínico San Carlos, insistió en que "gestionar hospitales es la cosa más difícil del mundo", y por tanto la cuestión económica no supone el único problema.

## Público y privado

Las diferencias entre la forma de dirigir un centro público y uno privado fueron puestas sobre la mesa por parte de Carlos Rus, director gerente de la Federación Nacional de Clínicas Privadas (FNCP). Desde su punto de vista las barreras de ambos son distintas, así en "la gestión pública destacan la rigidez estructural y las cortapisas políticas y burocráticas". En la privada se tiene que tender a la especialización. "El hospital privado tiene que aceptar esta tendencia y ser reconocido por algo concreto. No podemos intentar abarcarlo todo porque no hay esa capacidad económica. La estrategia tiene que basarse en una negociación

tanto de la parte privada como de la pública".

En esta línea, Rafael Cerdón, director corporativo de Merck, lanzó la reflexión de si realmente todos los hospitales tienen que cubrir todos los servicios. "Es necesario plantearse si hay que agrupar o superespecializar para poder seguir ofreciendo un servicio de calidad", concretó.

A lo largo del encuentro quedó claro que el cambio es una necesidad. "Necesitamos un cambio en la manera de pensar en la gestión. Todos debemos gestionar bajo la máxima de '¿qué harías si esta empresa fuera tuya?'. Este pensamiento hace falta cuando se gestiona un hospital con el objetivo de lograr nuevos modelos que garanticen la calidad asistencial", planteó Rogelio Ambrosi, director general de Merck Serono y director ejecutivo de Merck España que también hizo alusión a la necesidad de un cambio de mentalidad en la población. "Los ciudadanos en ocasiones no son conscientes de la alta calidad del Sistema Nacional de Salud. Es necesario estar abiertos y buscar nuevas opciones".

En cuanto al papel de la industria, Ambrosi consideró que, aunque las alianzas requieren una inversión, serían una alternativa a tener en cuenta. "Yo creo que desde la industria deberíamos ser más proactivos, más rápidos en tomar decisiones y analizar cómo podemos ayudar en los riesgos compartidos. Con las reglas claras, a largo plazo, muchas empresas estarían dispuestas a realizar estos acuerdos".

Otro de los temas que salieron a relucir es que la atención debe reorientarse a los pacientes crónicos.

## Las claves que defienden los expertos



### Carmen González Madrid

**Presidenta Ejecutiva de la Fundación Salud 2000.**

"El ciudadano debe ser consciente de la importancia de la adherencia al tratamiento prescrito por su médico".



### Modoaldo Garrido

**Gerente de la Fundación Alcorcón.**

"La gestión ineficiente no existe, la única gestión posible es la eficiente. Además, es necesario tener los recursos para hacer funcionar los servicios de acuerdo con los criterios del gestor sanitario".



### José Soto

**Presidente de la OEHS.**

"Fundamentalmente nosotros no gestionamos dinero, sino conocimiento, experiencia, producción de servicios y costes. Los hospitales públicos tenemos una restricción legal presupuestaria, y los privados la de su propietario".



### Álvaro Sáenz de Viteri

**Presidente de Adiges.**

"El gerente tiene que ser un gran dialogador, enarbolador de pactos y un gran facilitador porque su puesto va a estar vinculado a la consecución de grandes consensos con los distintos clínicos".



### Carlos Rus

**Director gerente FNCP.**

"El hospital privado tiene que tender a especializarse y ser reconocido por algo concreto. No podemos intentar abarcarlo todo porque no hay esa capacidad económica. La estrategia se basa en el diálogo y lograr acuerdos".



### Rogelio Ambrosi

**Director general de Merck Serono y director ejecutivo de Merck España.**

"La empresa y los hospitales públicos necesitan un cambio en la manera de pensar al gestionar. Hay que lograr modelos que no sacrifiquen la calidad".



### Rafael Cerdón

**Director de Corporate Affairs de Merck.**

"La industria está abierta al diálogo, a generar áreas de innovación y encontrar la manera de limar barreras. Podemos ofrecer muchas opciones para mejorar la adherencia o los recursos".

De hecho, tal y como reconocieron todos los presentes y recordó Rafael Cerdón, "la mayor parte del coste sanitario español lo provoca el paciente crónico".

Modoaldo Garrido, gerente de la Fundación Alcorcón, señaló, sin embargo, que aún son necesarias más herramientas para conocer el cuidado en el domicilio del paciente a través del móvil. Con ello se hace prevención, se forma al cuidador y al paciente, se ahorra y se da más autonomía.

Carmen González Madrid, presidenta ejecutiva de la Fundación Salud 2000, incidió también en la necesidad de que el ciudadano sepa, conozca, que sea preventivo. "El ciudadano debe ser consciente de la importancia de la adherencia al tratamiento prescrito por su médico. Esto implica no abandonarlo antes de terminar con él y tomar los medicamentos siguiendo estrictamente las indicaciones

profesionales de los sanitarios. Para obtener la adherencia del paciente es importante que adquiera información suficiente y veraz sobre los tratamientos y los fármacos prescritos y que se dispongan de instrumentos para asegurar esa adherencia", aseveró.

En esta búsqueda de eficiencia a la hora de alcanzar una gestión sanitaria idónea se habló también de los sistemas organizativos, en concreto, de la gestión por proceso. Según el parecer de Álvaro Sáenz de Viteri, en los hospitales hay mucha gestión por procesos, con retos muy organizados, pero a veces se quedan exclusivamente dentro del mismo centro.

La experiencia personal de los asistentes a este trigésimo encuentro dejó estas reflexiones en el tintero, destacando como idea subyacente de todas ellas que el cambio de cultura y mentalidad son cruciales para avanzar.