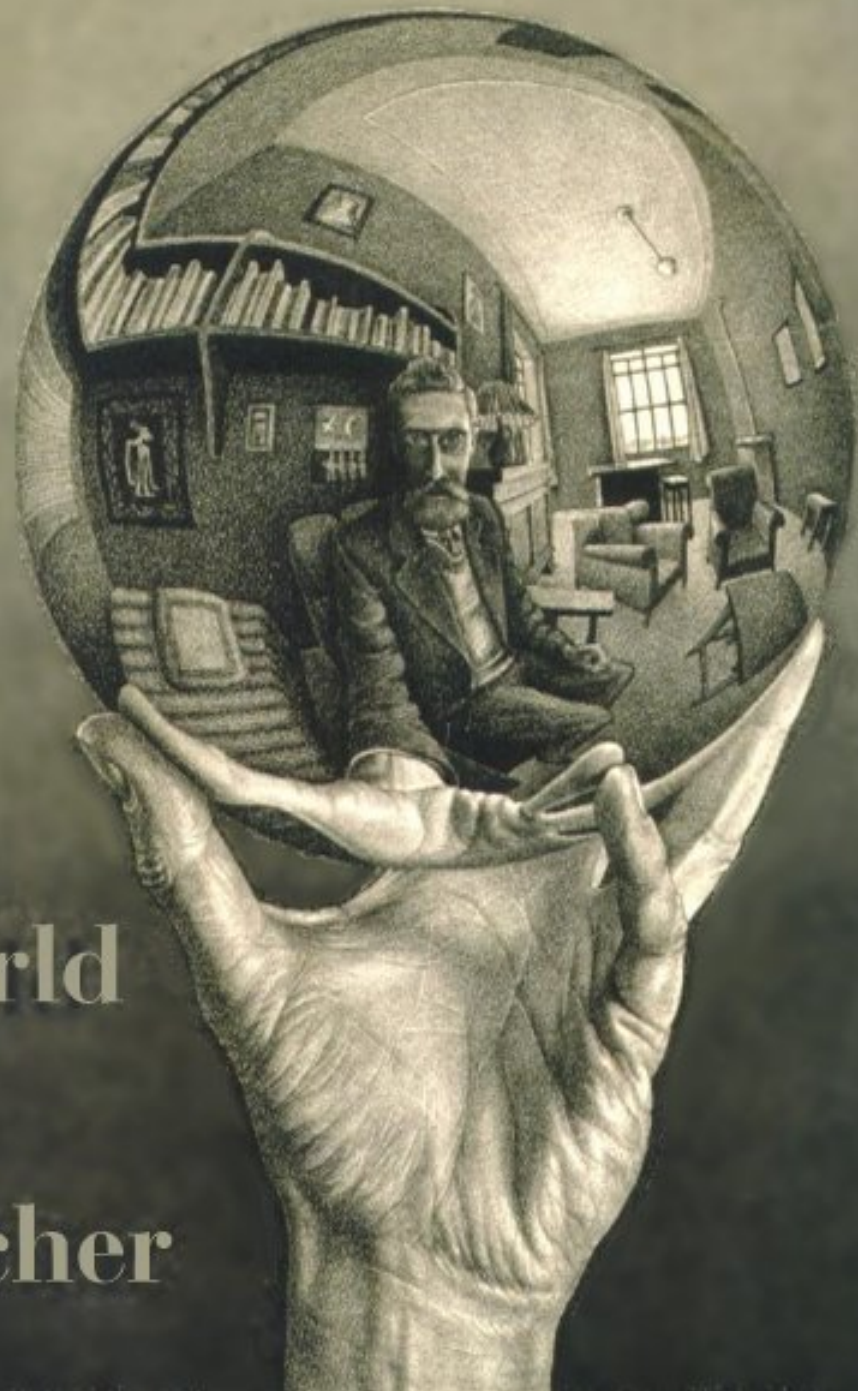


# Guías de Práctica Clínica y Cambios Organizativos

José Martín Martín

Evaluación de Guías de  
Práctica Clínica

Valencia 6, 7 y 8 Noviembre 2002



The World  
of  
M.C. Escher

# GUÍAS DE PRÁCTICA CLÍNICA

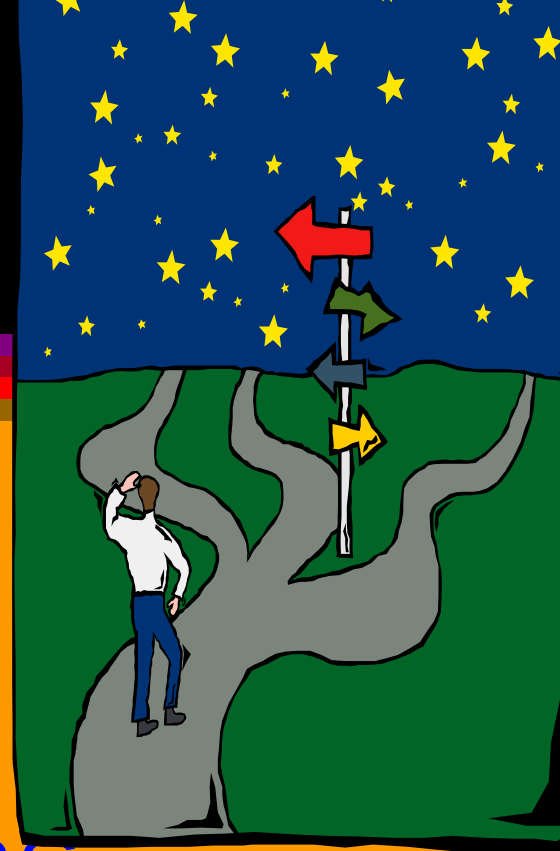
“Directrices elaboradas sistemáticamente para asistir a los clínicos y a los pacientes en la toma de decisiones sobre la atención sanitaria adecuada para problemas clínicos específicos”

# Guías de Práctica Clínica

- ¿Quién debe promover su implantación?
- ¿Tienen futuro en el SNS?
- ¿Cómo conseguir que se utilicen?
  - Calidad de las guías
  - Habilidades del clínico
  - *Barreras organizativas*



# Tecnologías de decisión clínica



MBE  
Revisiones sistemáticas  
Protocolos asistenciales  
Guías de práctica clínica  
Vías clínicas  
Evaluación económica

# Decisión Clínica



- Asimetrías de información
  - Vendedor de información
  - Agente de varios principales
- Incertidumbre
  - Racionalidad limitada
- Multitarea
- Alta especificidad de activos humanos
- Eficiencia clínica

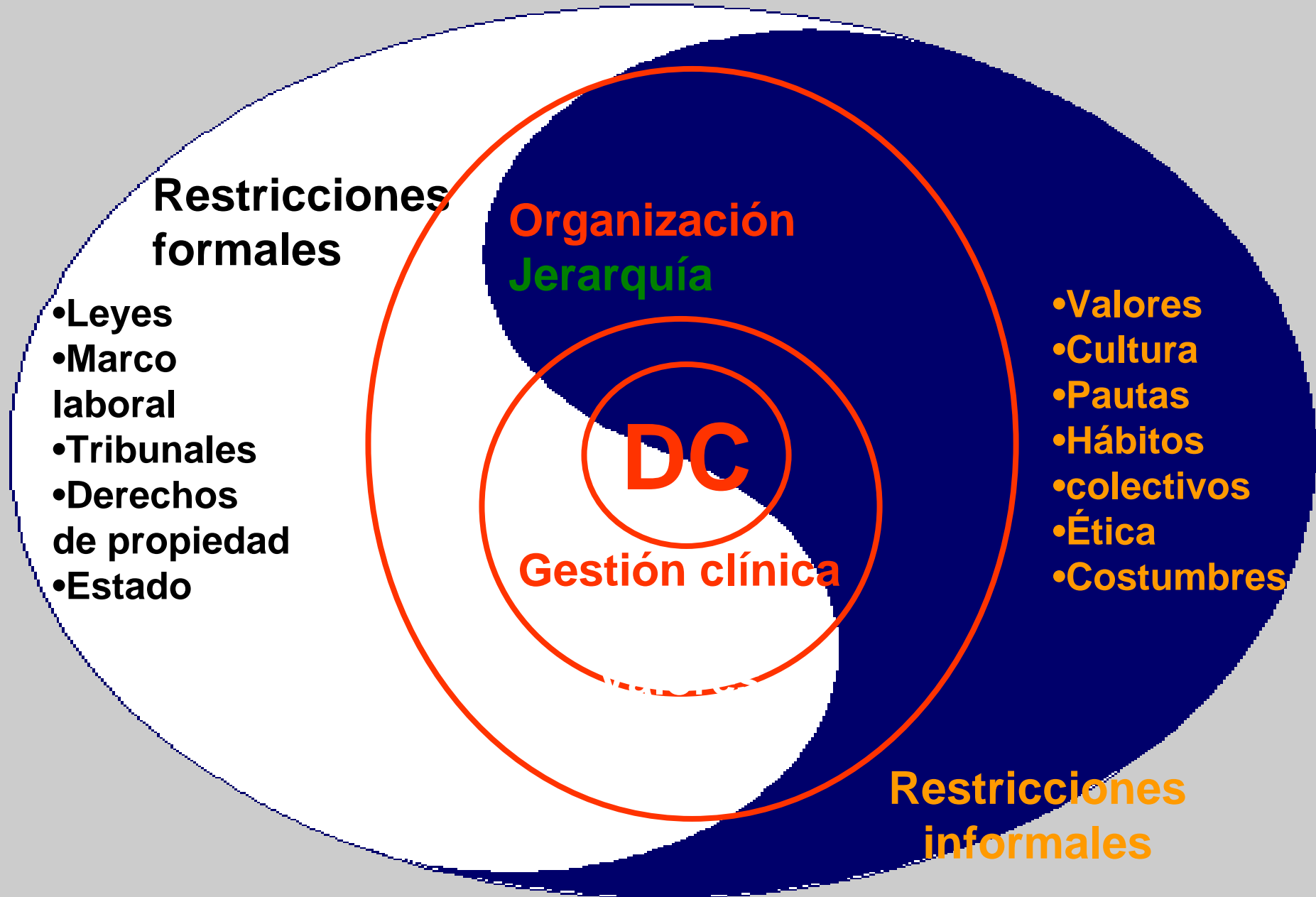
# Decisión Clínica

- Problemas de racionalidad
  - *¿Saben los médicos lo que hacen?*
    - Racionalidad limitada
    - Incertidumbre
- Problemas de motivación e incentivos
  - *¿Por qué lo hacen?*
    - asimetrías de información y relación de agencia
    - Oportunismo, cooperación y altruismo

¿Por qué la zanahoria? ¿No podrías apelar a su sentido de responsabilidad y satisfacción en el trabajo?







**INSTITUCIONES**

# Organizaciones Sanitarias en el SNS(I)

- Burocracias públicas integradas verticalmente sujetas al derecho público
- Contradicción entre derechos de decisión formales y reales
- Presupuestos básicamente retrospectivos
  - Facilidad para incumplir la restricción presupuestaria

# Organizaciones Sanitarias en el SNS (II)

- Marco laboral estatutario
- Retribuciones fijas disociadas del esfuerzo
- Imposibilidad de despido y dificultad de sanción
- Compatibilidad público y privado
- Selección de pacientes
- Tendencia al exceso de plantillas

	Jefes de servicio	Jefe de Sección	Adjunto
INSALUD	56.347	51.088	45.867
SAS	59.846	53.942	49.191
S.CANARIO.S	61.992	56.733	51.512
S.VALENCIANO.S	57.272	51.665	45.864
SERGAS	56.659	51.383	46.118
ICS	56.169	50.798	45.037
OSAKIDETZA	60.514	55.580	48.665
OSASUNBIDEA	63.761	58.403	52.990
MADRID	60.047	54.788	49.567
CASTILLA LA MANCHA	59.292	54.033	48.812
ISLAS BALEARES	60.544	55.285	50.064
ARAGÓN	59.520	54.261	49.040
CASTILLA Y LEÓN	59.929	54.670	49.449
EXTREMADURA	59.532	54.273	49.052
MURCIA	59.837	54.578	49.357
ASTURIAS	59.897	54.638	49.417
media	59.447	54.132	48.750
mínimo	56.169	50.798	45.037
máximo	63.761	58.403	52.990
coeficiente de variación	0,034	0,038	0,043
% de incremento del mínimo al máximo	14	15	18



HUCKLEBERRY FINN

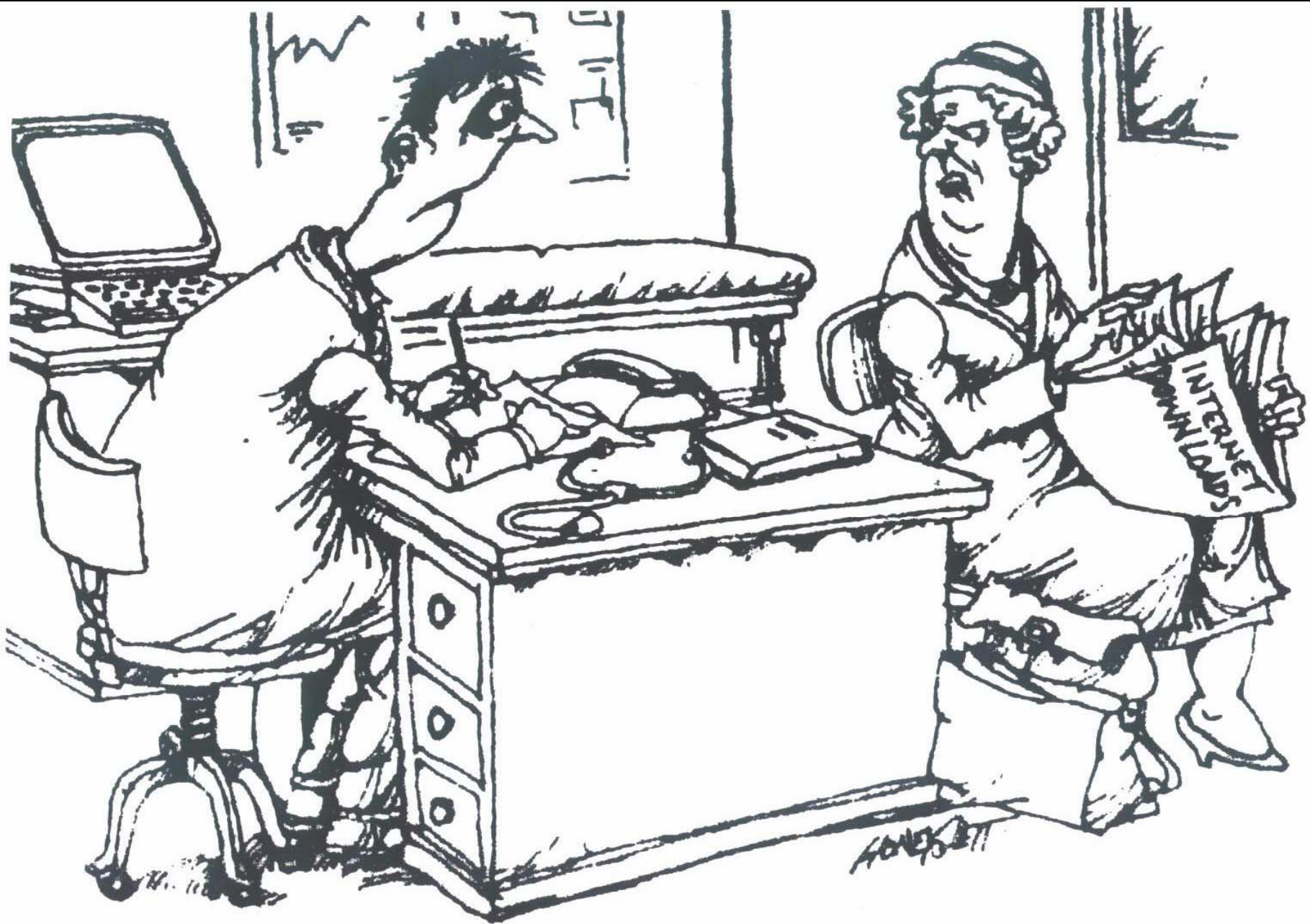
" Y entonces dije: ¿de  
qué sirve aprender a  
hacerlo bien, si hacerlo  
bien es pesado y no hay  
problemas por hacerlo  
mal y, además, la paga es  
la misma?"

Mark Twain, *Las  
aventuras de  
Huckleberry Finn*. 1884

# PARADIGMA TECNOLÓGICO



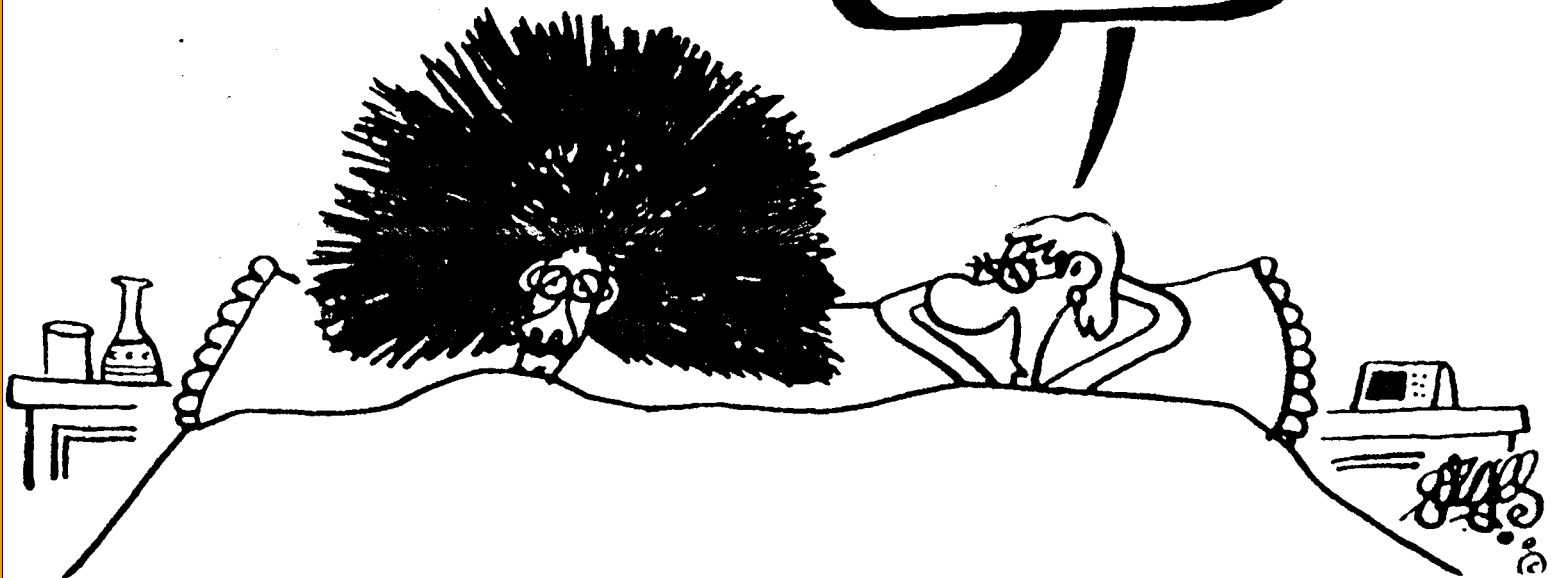




"I'M SORRY DOCTOR, BUT AGAIN I HAVE TO DISAGREE."

¿Y NO SERÁ QUE TE HAS TOMADO  
ESO NUEVO PARA EL PELO EN LUGAR  
DE LA VIAGRA?

...PUES AHORA QUE LO DICES  
VA A SER ESO





# PARADIGMA TECNOLÓGICO



# Instituto de Estudios de prospectiva tecnológica



Los países de la Unión deberán aumentar su  
gasto sanitario en los próximos siete años,  
**entre 8 y 10 puntos porcentuales.**  
(Centro de investigación de la Comisión Europea)

# PARADIGMA TECNOLÓGICO



# Gestión Clínica



*Proceso de rediseño organizativo cuyo objetivo es involucrar al profesional sanitario (esencialmente médico) en la gestión de los recursos utilizados en su propia práctica clínica.*

**USA (JOHN HOPKINS)**

# Cuasi mercados

- Estilos gerenciales  
(Gerencialismo)
- Introducción de mecanismos  
cuasi competitivos y de mercado

# Conceptos de gestión sanitaria

- [ ] Activity based management
- [ ] Benchmarking
- [ ] Contratos de gestión
- [ ] Contrato-programa
- [ ] Desarrollo de personas
- [ ] Evaluación 360°
- [ ] Evaluación económica
- [ ] Gestión clínica
- [ ] Guías de Practica Clínica
- [ ] Gestión del conocimiento
- [ ] Gestión por procesos
- [ ] Inteligencia emocional
- [ ] Mapas de competencias
- [ ] Medicina Basada en la Evidencia
- [ ] Motivación
- [ ] Plan de calidad
- [ ] Planificación estratégica
- [ ] Reingeniería de procesos

# Gestión Clínica

GESTION POR PROCESOS INTEGRALES

## GESTION POR PROCESOS

Papel profesional  
Estimula la cooperación  
Orientado a Eficacia y Efectividad  
Gestiona resultados finales  
Define "como": Normas de Calidad  
Garantiza continuidad asistencial

Necesita:

Espacio organizativo: **GRUPO DE MEJORA**

Acceso a Evidencia Científica  
Comunicación /Conectividad  
Sistemas de Información  
Vinculación a incentivos

G  
E  
S  
T  
I  
O  
N  
  
C  
L  
I  
N  
I  
C  
A

## GESTION CLINICA

Papel Directivo  
Estimula la competencia interna  
Orientado a eficiencia  
Gestiona resultados parciales  
Actividad/efectividad  
Gestión de recursos

Necesita :

Espacio organizativo: **UNIDAD CLINICA**

Autonomía de gestión  
Sistemas de Información  
Vinculación a incentivos

GESTION DE CALIDAD TOTAL

# Gestión Clínica

↳ *Gestión por procesos (sector sanitario)*

**CALIDAD TOTAL**

MONITORIZACIÓN

**GESTIÓN POR PROCESOS**

PROTOCOLOS  
GUÍAS PRÁCTICA CLÍNICA  
VÍAS CLÍNICAS

**GESTIÓN DE PROCESOS**

CICLO EVALUATIVO

MEDICINA BASADA  
EN LA EVIDENCIA

ACREDITACIÓN  
CERTIFICACIÓN

**GESTIÓN CLÍNICA**

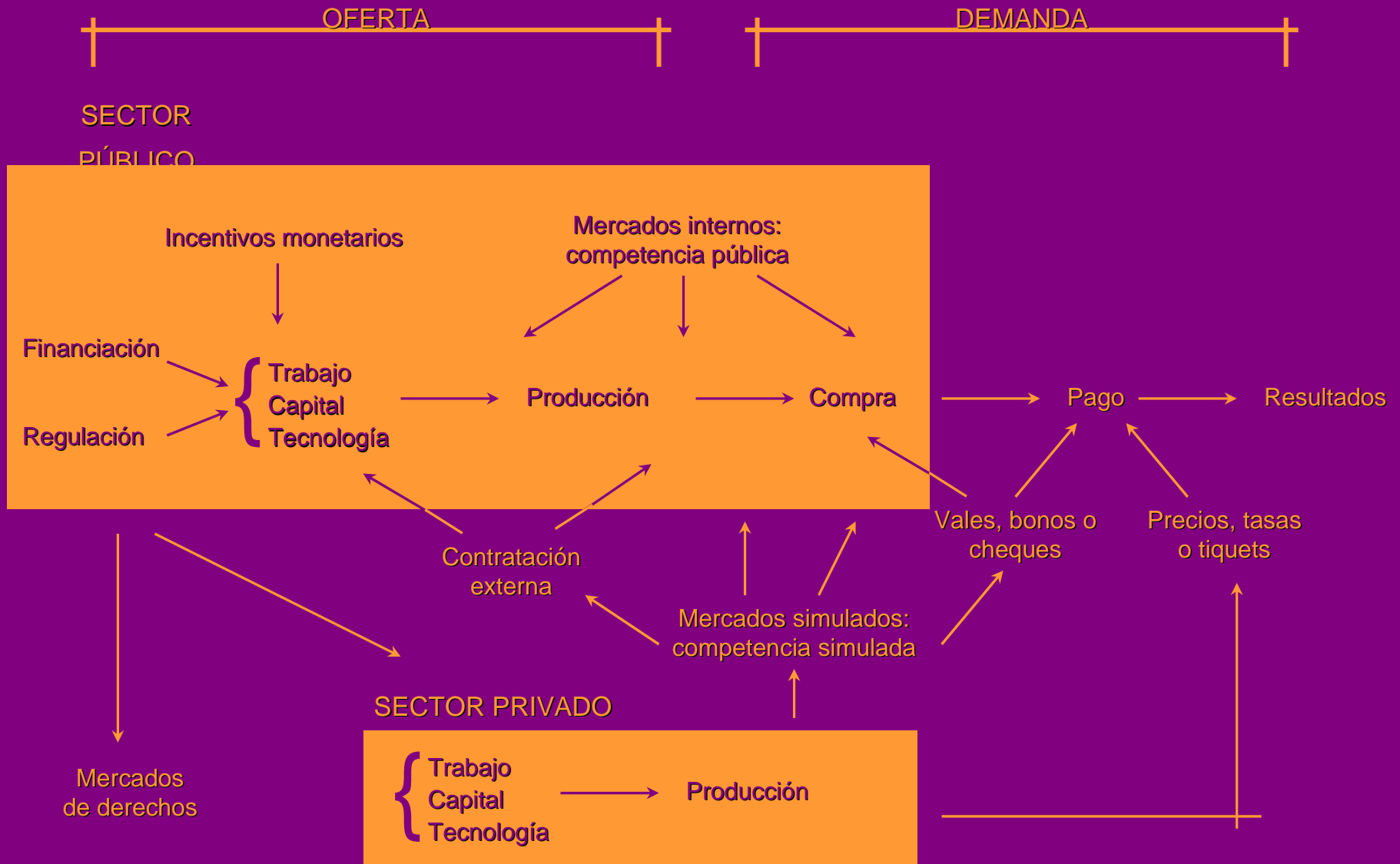
**ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

**MEJORA CONTINUA**



# Cuasi mercados

- Estilos gerenciales  
(Gerencialismo)
- Introducción de mecanismos  
cuasi competitivos y de mercado



PRINCIPALES MECANISMOS CUASI COMPETITIVOS Y DE MERCADO

# Galicia

## FUNDACIÓN

- Hospital Verín
- Centro gallego de transfusiones
- Hospital de Barbanza
- Hospital Costa de la Muerte
- Hospital de Salnes

## SOCIEDAD MERCANTIL

- Instituto de Medicina Técnica

# Andalucía

## ENTE DE DERECHO PÚBLICO

- Hospital Costa del Sol
- EP de Emergencias Sanitarias
- Hospital de Poniente
- Hospital de Andújar

## FUNDACIÓN

- Progreso y Salud

## SOCIEDAD MERCANTIL PÚBLICA

1

# Canarias



## ENTE DE DERECHO PÚBLICO

- Gestión Sanitaria Canaria

# País Vasco

## ENTE DE DERECHO PÚBLICO

- Osakidetza
- Diagnóstico por imagen
- Centro de transfusión

## SOCIEDAD MERCANTIL PÚBLICA

- Alta Tecnología Sanitaria, SA

18/00

# Valencia

## CONCESIÓN

- Hospital de Alcira



# INSALUD

## FUNDACIÓN EN MANO PÚBLICA

- Hospital Alcocón
- Hospital Manacor
- Hospital Calahorra

# Cataluña\*

## SOCIEDAD DE PROFESIONALES

- Vic

## ENTE DE DERECHO PÚBLICO

- Servicio Catalán de la Salud
- Instituto de diagnóstico por la imagen
- Gestión de servicios sanitarios
- Instituto de Asistencia Sanitaria
- Gestión y prestación de servicios de salud
- Instituto catalán de oncología
- Hospital de Pallars
- Hospital Mora de Ebre

## FUNDACIÓN

- F. Sanitaria de Igualada
- F. Puigcerdá

## SOCIEDAD MERCANTIL PÚBLICA

- Energética de instalaciones sanitarias SA
- Sistema de emergencias médicas SA
- Gestión de infraestructuras SA
- SA Municipal San Juan de Reus
- OA local Hospital San Jaime de Calella
- C Gest SL

## Cegesa

## CONSORCIO

- C. Hospitalario de Cataluña
- C. Hospitalario de Vic
- C. Hospitalario de Parc Taulí
- C. Hospitales de Barcelona
- C. Sanitario de Mataró
- C. Asistencial de Baix Empordá
- Hospital de Viella
- Hospital de Tremp
- C. Sanitario de la Selva
- C. Sanitario de Terrasa
- Unidad de diagnóstico de alta tecnología
- Hospital de la Cruz Roja

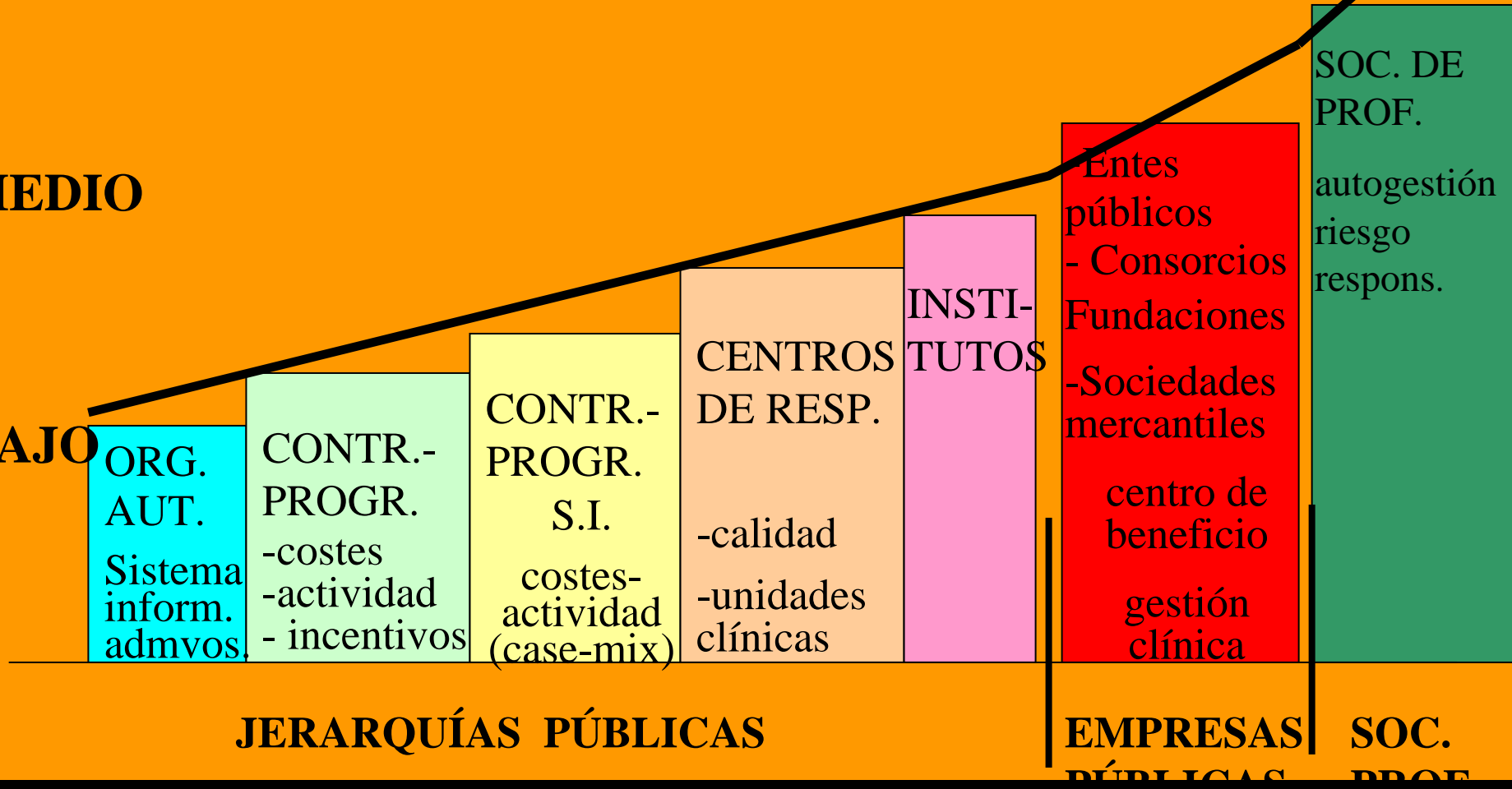
\* No se pretende agotar la casuística de esta CA

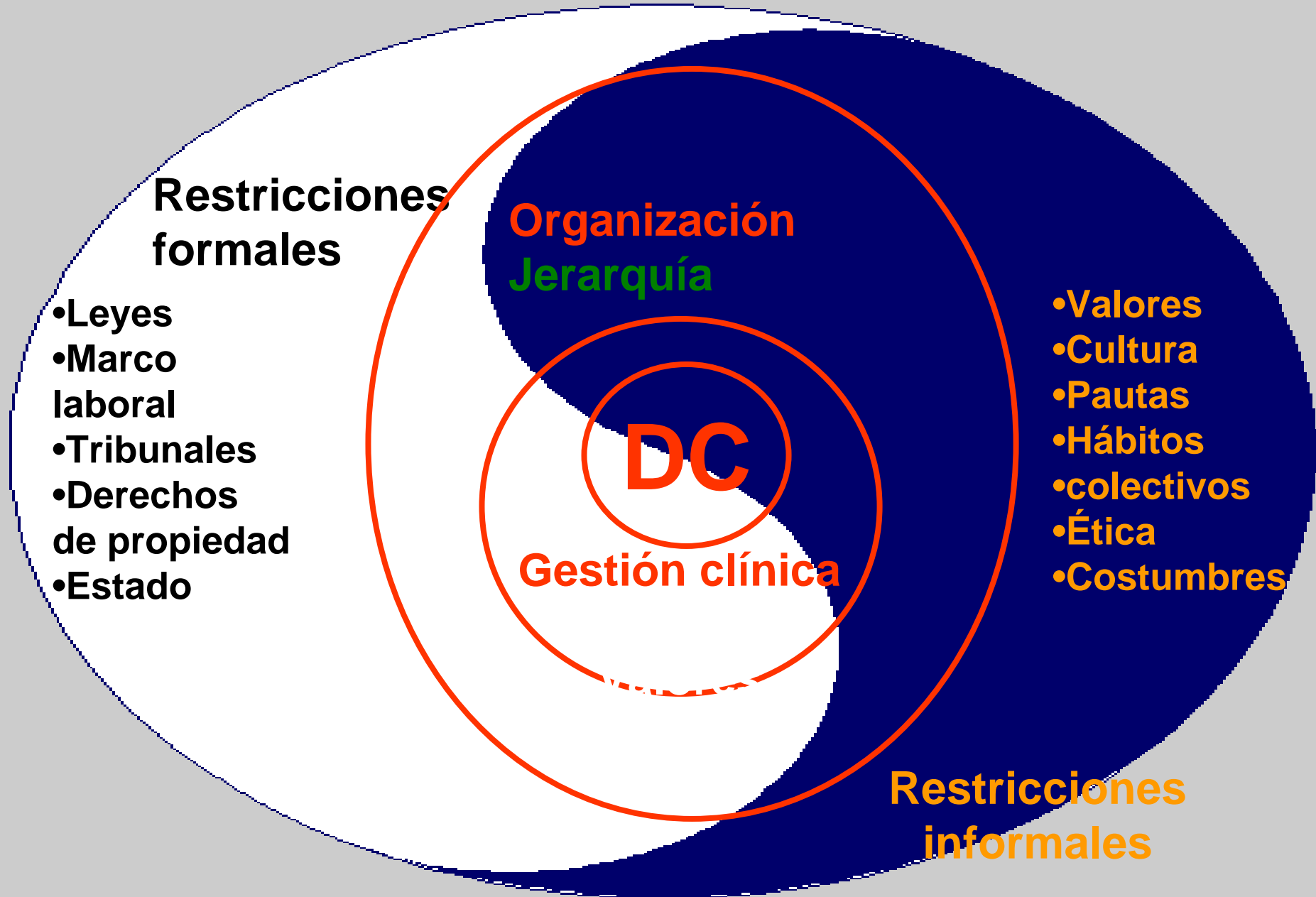
# Nivel Autonomía/ Autogestión

ALTO

MEDIO

BAJO





# Cambios Organizativos

- Permanencia burocracias públicas
- Variabilidad y fraccionamiento de las reformas "gerenciales"
- Presiones para la "asimilación" de las nuevas fórmulas organizativas



# Cambios Organizativos



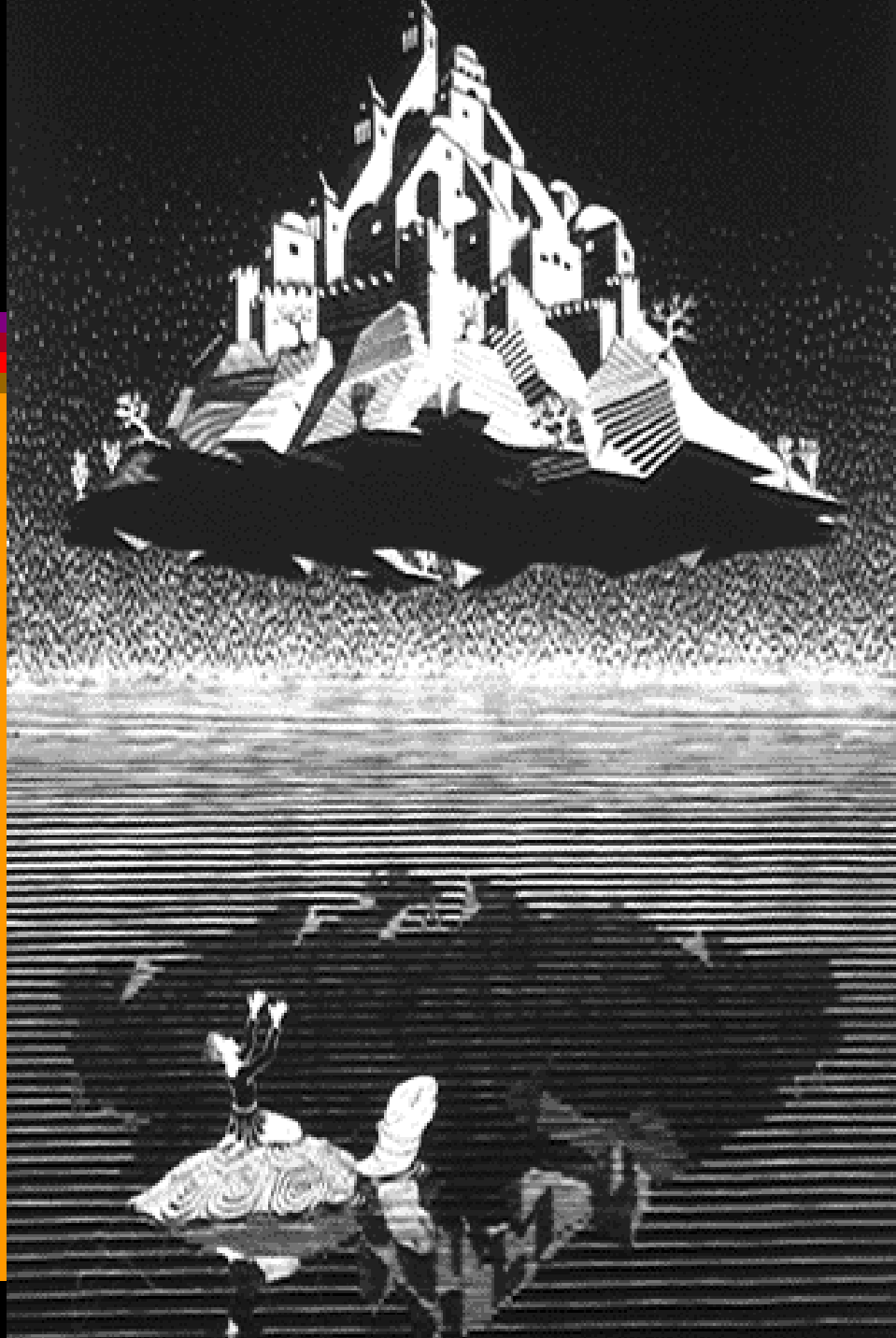
- Enfoques de gestión orientados a procesos
- Búsqueda de fórmulas de financiación per cápita ajustadas por necesidad
- Énfasis en la gestión clínica

# Cambios Organizativos



- Necesidad de cambiar el marco laboral y el sistema retributivo
- Desarrollar sistemas de información y evaluación por comparación
- Intensos cambios profesionales consecuencia de la revolución tecnológica





*Castle in the air*  
Escher