



TRIBUNA DE OPINIÓN



Calidad y autogestión: herramientas contra la crisis

S. Nofuentes
Director General
Consorti Sanitari Integral

El Consorcio Sanitario Integral es una entidad pública ubicada en Hospitalet de Llobregat (Barcelona), con una plantilla de 2.300 profesionales que prestan sus servicios en: dos hospitales de agudos, un hospital sociosanitario, cuatro centros de atención primaria, dos centros de rehabilitación, dos residencias asistidas y también presta servicios a personas con dependencia.

En 2008 implantamos el proyecto de Autogestión (gestión profesional participativa), el objetivo era claro: mejorar la calidad con la implicación de los profesionales. A continuación comentaremos los resultados obtenidos.

Descripción de la situación inicial

En nuestro sector, normalmente se asocia mejora de calidad con incremento de recursos, ya sean materiales o humanos. La causa es el desconocimiento de la calidad y sus implicaciones económicas por parte de profesionales y gestores. Los expertos en calidad coinciden en que *calidad* no significa mayores costes, lo que cuesta son las ineficiencias; es decir, la no calidad. El coste de la no calidad (CNC) en sanidad puede alcanzar hasta un 30 ó 40% del presupuesto. Las actividades que generan mayores CNC son: estancias inapropiadas, errores de medicación, complicaciones, pruebas innecesarias...

Estrategia para el cambio

Propuesta de la dirección: los ahorros que se consigan, como consecuencia de la mejora de la calidad, se destinarán a aquello que los profesionales consideren más adecuado: inversiones, formación, o premio por calidad.

El Consorcio Sanitario Integral ha conseguido mejorar la calidad, incentivar a sus profesionales y optimizar sus resultados económicos

Se trata de mejorar la calidad y eliminar los CNC; asumiendo el liderazgo operativo por parte de los profesionales, como auténticos expertos en su trabajo.

La dirección realizó más de 20 presentaciones del proyecto a más de 1.000 profesionales y la publicación en la revista interna. Así como un cambio de rol de la dirección de controlador a facilitador.

Se ha intensificado la formación en herramientas de mejora de calidad, que permita adoptar decisiones fundamentadas en hechos y datos objetivos e implementarlas ágilmente.

El principal recurso invertido ha sido tiempo de profesionales, con un coste de 112.000 euros.

Resultados

Mejora de los indicadores cualitativos, con un impacto directo en nuestros usuarios, y mejora de la eficiencia en la utilización de los recursos. Los hospitales de agudos han mejorado prácticamente todos los indicadores cualitativos y de funcionamiento en las diferentes líneas asistenciales (índice mortalidad, tanto por ciento de urgencias ingresadas, tasa de sustitución de cirugía, estancia media, ocupación...).

La atención primaria ha mejorado la calidad y su capacidad resolutoria, con una disminución de las urgencias hospitalarias innecesarias del 60%. Nuestro incremento del coste

de medicamentos (recetas) ha sido un 3,9% inferior al promedio de Cataluña, lo que supone un ahorro para la sanidad catalana en torno a 900.000 euros.

La previsión para 2008 era generar un *cash flow* (resultado + amortiza-

ciones) de 6,6 millones de euros, la realidad ha sido de 9,7 millones de euros. La desviación positiva de 3,1 millones de euros representa una mejora de los resultados presupuestados del 47%. Los ahorros conseguidos suponen un 2,1% sobre el presupuesto de gastos. Si todos los ahorros se destinasen a premio de calidad supondría un importe de 1.350 euros por profesional.

El 86% de la plantilla (1.975 profesionales) han percibido un premio de calidad.

El retorno de la inversión es del 768%; es decir 28 veces la inversión realizada.

Conclusiones

Mejorar la calidad en sanidad y disminuir los costes, los CNC, es posible.

Los profesionales han de tomar el total control y la responsabilidad de su trabajo.

La formación en calidad es imprescindible para el éxito.

Como dice Rosander, A.C.: "La mejora de la calidad es la forma más exitosa y poderosa de ahorrar dinero reduciendo costes".