

La importancia de la planificación en los espacios proveedores de cuidados de la salud



Por Cecilia Spadafora y Santiago Spadafora*

Claves para identificar y definir claramente los problemas. La importancia de un registro de datos para determinar una línea de base. El valor de la eficiencia y la capacidad de alcanzar objetivos con el menor costo posible. El concepto “costo efectividad” o “costo eficacia”, en la planificación

La planificación es una función gerencial de la cual debe participar toda persona con alguna responsabilidad de gestión, en cualquier tipo de organización. Este instrumento de la administración tiene como ventaja que permite aportar mayor racionalidad a la toma de decisiones y a la asignación de los recursos, que son siempre escasos.

Planificar es pensar y decidir por anticipado. Pero, ¿qué es a lo que se decide “por anticipado”? Claramente se trata de adelantarse, saber cuáles

son los resultados que la organización debe alcanzar para cumplir con su misión, mediante cuáles procesos y con qué recursos. En términos generales, toda organización proveedora de servicios de cuidado de la salud tiene como misión brindar una determinada cartera de servicios a su población a cargo, con calidad, de forma oportuna, equitativa y eficiente, con la finalidad de que dicha población sea capaz de ejercer su derecho a la salud, a través del acceso a los servicios que necesita para conservar y mejorar su estado de salud. Éste es el

*Cecilia Spadafora es coordinadora del Diplomado en Administración de Hospitales y Centros de Salud de Universidad ISALUD. Santiago Spadafora es director de la Especialización en Administración Hospitalaria y la Maestría en Gestión de la Seguridad Alimentaria de Universidad ISALUD

horizonte que debe tenerse presente toda vez que se planifica en el campo de la salud.

La planificación, ya sea estratégica, operativa o de programas y proyectos, es un proceso en el que siempre deben identificarse dos momentos: la realización del diagnóstico o análisis de la situación actual y la elaboración del plan de acción.

La importancia del diagnóstico en el proceso de la planificación

El diagnóstico es una instancia de identificación de las variables del objeto de estudio, sean pacientes, instituciones o sistemas, así como el relevamiento y análisis de datos con el objeto de tener la mejor comprensión posible de la situación actual, de la cual se parte (línea de base). En el diagnóstico se identifican los problemas y se trata de establecer sus causas. En la planificación sanitaria, un problema es una “realidad insatisfactoria” en relación con la misión de la organización; es decir, se trata siempre de un déficit cuantitativo o cualitativo de los productos que se espera que dicha organización produzca.

Para establecer el “diagnóstico de situación” y definir adecuadamente el “problema” recurrimos a una serie de preguntas: ¿estamos alcanzando los resultados esperados de acuerdo a la misión de la organización? Esto es: ¿estamos brindando la cartera de servicios a nuestra población a cargo con calidad, equidad y eficiencia?

Luego, es crítico establecer las causas del problema, sea por un déficit en algún proceso (causa de proceso) o la falta de algún recurso (causa de recursos o estructura). Si tenemos bien definido el problema -con su respectivo indicador- e identificadas las causas, también con sus respectivos indicadores, estamos en condiciones de avanzar sólidamente con el planteamiento de los objetivos con solamente incluir un verbo “de mejora” en modo infinitivo:

- Para el problema, definiremos un objetivo general. Ejemplo: si el problema es el excesivo tiempo de espera para conseguir un turno en el consultorio externo de clínica médica, el objetivo general

será disminuir el tiempo de espera para conseguir un turno.

- Para cada una de las causas, definiremos un objetivo específico, con la misma metodología.

La línea de base como elemento crítico del diagnóstico

Realizar un diagnóstico exhaustivo, identificando variables tanto del problema como de las causas, es indispensable para el posterior delineamiento y análisis de las alternativas y posibles cursos de acción. Un elemento crucial en todo diagnóstico es el establecimiento de la línea de base mediante la utilización de indicadores que nos permitan medir la evolución en el tiempo de las variables bajo análisis. Establecer una línea de base es la única forma de poder determinar posteriormente en qué medida las acciones implementadas han contribuido a alcanzar los resultados esperados. Para ello, la existencia de registros de datos para determinar la línea de base es, por lo tanto, indispensable. En este sentido, un hospital que no lleva un registro de demanda insatisfecha o los tiempos de espera para acceder en sus consultorios externos, no conoce realmente la accesibilidad a la consulta de su población a cargo. La identificación de registros inexistentes es parte del diagnóstico.

Se establecen líneas de base para poder conocer la eficacia y el impacto de las acciones del plan implementado.

Lo planes de acción para alcanzar los objetivos específicos y la dimensión de eficiencia

Mejora en los recursos de la organización no es sinónimo de mejora en los resultados. Parece obvio, pero ¿cuántas veces hemos escuchado afirmaciones sobre cuánto ha mejorado la salud de la población por haber realizado inversiones en infraestructura, equipamiento o capacitación de los recursos humanos?

Invertir en estructura es un factor necesario pero no suficiente para la mejora de la calidad de los servicios de salud. Y si no hay un mecanismo estable-

cido de medición sistemática de resultados, no es posible saberlo; no es posible conocer el impacto de las acciones que se llevan a cabo con la finalidad de mejorar la calidad y eficiencia de los servicios.

Se invirtió en la mejora de los servicios de emergencia de un grupo de hospitales (acondicionamiento edilicio con implementación de protocolos de triage y capacitación). ¿Podríamos asegurar que mejoró la calidad de la atención de los usuarios de las guardias? No lo sabemos si no vamos a buscar la respuesta donde corresponde: si no medimos la satisfacción de los usuarios a través de una encuesta de satisfacción, si no medimos la calidad de la atención en el servicio de emergencias registrando tiempos de espera para la atención según la gravedad del cuadro clínico, o coherencia entre los diagnósticos realizados y los tratamientos establecidos de acuerdo al estado del arte de la disciplina involucrada.

No alcanza con afirmar lo que hicimos con la intención de mejorar la calidad. Debemos conocer el efecto real de las acciones que realizamos. ¿Cómo? Registrando datos de variables relevantes y construyendo indicadores que nos permitan obtener información sobre la realidad de lo acontecido en la práctica asistencial diaria.

Muchas veces elaboramos planes a partir de lo que consideramos que debe hacerse, basándonos en la experiencia personal, de forma subjetiva. Sin embargo, es absolutamente necesario que, además, realicemos un diagnóstico y análisis de los problemas y sus causas, de procesos y de recursos, considerando especialmente la dimensión de la eficiencia.

La eficiencia es la capacidad de alcanzar los objetivos con el menor costo posible; alcanzar mejoras en la salud de la población con el menor consumo de recursos. Un bien o servicio es eficiente cuando contribuye a alcanzar el máximo de mejoras posibles en salud, con el menor costo. La eficiencia es sinónimo de optimización de la utilización de los recursos e implica dos acciones críticas:

1. La eliminación del desperdicio de recursos, no solamente del desperdicio de horas de personal e

insumos, sino también del tiempo intra e interactividades.

2. El racionamiento, es decir, la asignación según una determinada priorización de los recursos siempre escasos ante crecientes múltiples necesidades. El racionamiento es una actividad que realizamos constantemente los seres humanos con todos los bienes y servicios. Sin embargo, en el campo de la salud es un tabú, una “mala palabra”. Puede ser porque la palabra racionamiento tiene su origen en la distribución de los bienes por parte del Estado en períodos de gran escasez, como las guerras o pandemias. Sin embargo, en términos de gestión sanitaria, la contracara de la ineficiencia es el menor acceso a los servicios de salud por parte de aquellos que decimos que son el centro y la razón de ser del sistema de salud.

Para avanzar en los planes de acción con eficiencia, es necesario tener registro de datos de las siguientes variables:

- Los costos incurridos en la producción de cada una de las prestaciones.
- El costo de la no calidad.
- La satisfacción de quienes reciben los productos, así como de los que los producen.
- El tiempo consumido para el desarrollo de las actividades críticas comprendidas en los procesos clave.
- Los tiempos de espera para acceder a las prestaciones comprendidas en la cartera de productos.

Para finalizar, en la planificación de los diversos cursos de acción es importante tener siempre presente el concepto “costo efectividad” o “costo eficacia”. Esto es la optimización de la utilización de los recursos para obtener la mejor relación entre el costo de la atención y el resultado expresado como mejora en la salud (mortalidad, morbilidad u otra unidad natural de evaluación) atribuible a esa intervención. En este sentido, la relación costo efectividad, el alcanzar un mismo resultado con menores recursos, expresa cabalmente la productividad de un sistema de salud. 