

Integración: ¿la tabla de salvación del sistema hospitalario?

¿Cómo asegurar la sostenibilidad de un sistema hospitalario sometido a una intensa presión presupuestaria? Una mayor integración parece ser la solución para contener el gasto, retener el talento y mejorar la calidad asistencial.



30 de noviembre de 2017

Crear sistemas que integren partes separadas del sistema de salud (atención primaria, hospitalaria comarcal, hospitalaria terciaria, socio-sanitaria, domiciliaria...) puede ser la clave para alcanzar la **triple meta** de los gestores sanitarios: mejorar la salud de la población, mejorar la experiencia de los pacientes y reducir los costes.

Una mayor integración no solo contribuye a la **contención del gasto**, sino que también promueve **mejores resultados** y una **mayor calidad del servicio**. Además, puede facilitar la **atracción y retención del talento**, uno de los principales desafíos de los centros asistenciales de tamaño mediano y pequeño.

Así lo recoge el estudio [*Integración en los hospitales catalanes: descubriendo las claves de las intervenciones exitosas*](#), elaborado por el [Center for Research in Healthcare Innovation Management del IESE](#), en colaboración con el [Consorci de Salut i Social de Catalunya](#).

El informe presenta un marco conceptual de análisis de experiencias de integración con tres focos: la búsqueda de la **excelencia técnica** (conocimiento, talento, tecnología, instalaciones), la **excelencia de los procesos** (eliminación de ineficiencias, coordinación de procesos entre distintos niveles) y la **excelencia del servicio** (experiencia para el paciente y familiares).

Este marco lo aplica a diversos casos concretos, poniendo de manifiesto que el objetivo esencial de las iniciativas analizadas es la atracción y retención del talento. También se establecen **cinco recomendaciones** a partir de la experiencia de estos hospitales catalanes.

1. Partir de un problema concreto y personalizarlo

Un problema real y urgente nos obligará a salir de nuestra zona de confort y hacer las cosas de manera diferente. Un ejemplo es la crisis social generada por una deficiente atención pediátrica en uno de los casos analizados por el informe.

Además, a la hora de justificar el cambio es útil construir una narrativa que personalice los problemas. En este sentido, la perspectiva humana de cualquiera de las partes involucradas (pacientes, médicos o enfermeras) será más motivadora que las estadísticas o los números.

2. Enmarcar la intervención

Es necesario definir qué se quiere mejorar: la parte técnica, el proceso de gestión o el servicio que se ofrece. También qué tipo de estructura se utilizará: nodo para recursos compartidos o fortalecimiento de arcos para mejorar la calidad de la conexión.

En las iniciativas estudiadas, el foco principal estaba puesto en mejorar el conocimiento técnico, incluyendo la infraestructura tecnológica. Y en todas se obtuvieron mejores procesos y mayor flexibilidad en la asignación de recursos al establecer puntos y flujos de conexión.

Por desgracia, ninguna contaba con indicadores específicos para evaluar el impacto de la creación de nodos o la mejora de los arcos.

3. Crear un equipo motivado

En los hospitales analizados, las motivaciones financieras no eran la dimensión más importante para los profesionales involucrados. El aprendizaje y una mejor práctica de la medicina fueron utilizados como fuentes de motivación para conseguir el compromiso del equipo.

Cada iniciativa necesita un líder que gestione los sentimientos asociados con la pérdida de control y pertenencia que pueden generar los procesos de integración hospitalaria. Ese líder "debe descubrir las motivaciones de todas las personas involucradas en el proceso para potenciar los elementos que encajarán mejor en el equipo", según el estudio.

4. Imaginar una nueva manera de trabajar

Qué, dónde, cuándo, cómo, quién, con qué recursos y por qué son cuestiones que se deben plantear a la hora de imaginar una nueva forma de hacer las cosas. Si se tiene claro lo que se quiere conseguir y por qué, es posible superar cualquier barrera.

Los prototipos, las interacciones y el ensayo y error serán la base de la nueva manera de trabajar. Además, los programas piloto pueden servir para generar confianza e involucrar al equipo al poder visualizar resultados rápidos.

5. Aprender de la experiencia

En los casos estudiados, no había mecanismos que promovieran el aprendizaje a través de la observación de los resultados del día a día, pero sí una actitud proclive a aprender y a buscar mejores protocolos y procedimientos.

El error y el fracaso son indispensables para el aprendizaje y la mejora. Las desviaciones respecto a lo que se espera permiten volver a formular hipótesis sobre cómo funcionan las cosas.

Sobre la investigación

El informe establece un marco conceptual con la información existente sobre integración y analiza cuatro iniciativas exitosas a partir de entrevistas con sus impulsores, de las cuales se

derivan una serie de recomendaciones.

www.iese.edu/es/insight