

The background of the entire page is a photograph of three medical professionals in white lab coats. On the left, a man with grey hair and a stethoscope around his neck is looking down at a clipboard. In the center, another man in a white coat and blue tie is looking towards the clipboard. On the right, a woman is partially visible, also looking at the clipboard. The scene is brightly lit, suggesting a clinical or office environment.

Madrid: Un modelo sanitario público innovador

Salud

ADVISORY



Introducción

El sistema sanitario público madrileño ha destacado, en los últimos años, por ser, seguramente, el sistema autonómico de salud que mayor, más rápida e innovadora transformación del perfil y del modelo de gestión ha operado en menor tiempo.

Partiendo de esta realidad, el equipo de profesionales especializado en el área de asesoramiento al sector de la salud y los servicios sociales de KPMG en España, en colaboración con la Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid, ha realizado el estudio **Madrid: un modelo sanitario público innovador**, en base a la opinión de los Directores-Gerentes de la red de hospitales públicos madrileños recogida a través de un cuestionario.

Dicho estudio pretende valorar, desde la perspectiva de los gestores hospitalarios, el impacto estimado en el performance (desempeño) global del sistema de tres de las principales palancas de transformación utilizadas, a saber:

- **las nuevas fórmulas de colaboración público-privada para la promoción y gestión de nuevos recursos**
- **el desarrollo de centros de servicios compartidos y**
- **la implantación de nuevos avances en materia de tecnologías de la información y la comunicación (TICs)**

Adicionalmente, con un enfoque prospectivo (visión a medio plazo), el estudio reúne información sobre la **evolución previsible en el escenario descrito de los hospitales tradicionales**, entendiendo por tales aquellos en gestión directa.

Los resultados presentados se basan en las respuestas de los Directores-Gerentes de los **32 hospitales públicos de la Comunidad de Madrid**, el 100% de los existentes en la actualidad, recogidas entre los meses de septiembre y octubre de 2009. Dada la circunstancia de que, a la fecha de realización del estudio, 2 de los hospitales compartían Director-Gerente con otros de la red, el número de encuestas recibidas y procesadas ha ascendido a 30.

El fruto de la colaboración público-privada

En opinión de los directivos, estas nuevas fórmulas colaborativas estarían contribuyendo, fundamentalmente, a la sostenibilidad del sistema (puntuación media de 7,73), a agilizar la respuesta asistencial y disminuir los tiempos de espera (6,97) y a desarrollar las TICs (6,71).

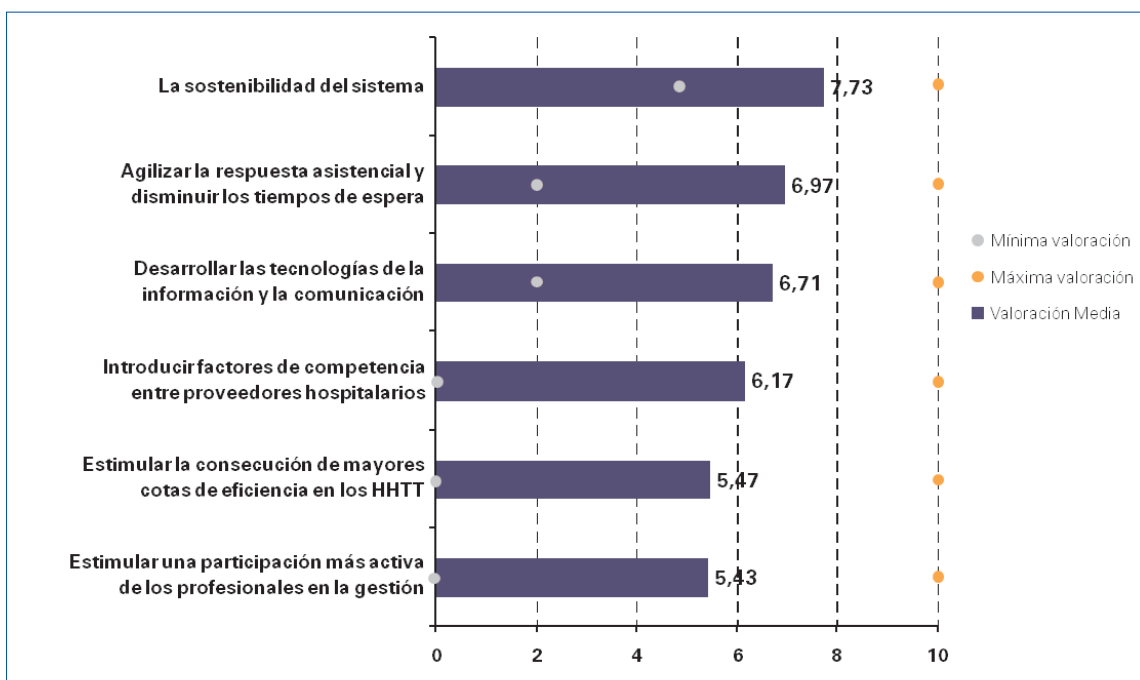
Por el contrario, el impacto en la consecución de mayores cotas de eficiencia en los hospitales tradicionales y en el fomento de la participación de los profesionales en la gestión obtienen valoraciones discretas (medidas inferiores a 5,5)

Por otro lado, mientras el 82% de los encuestados valora como alto (>7) el impacto de estas nuevas fórmulas en la sostenibilidad del sistema, este porcentaje se reduce al 40% (aproximadamente) cuando se trata de valorar el impacto en la introducción de factores de competencia y en la participación en la gestión. (Gráfico 1)

Gráfico 1

Pregunta: En su opinión, la introducción de las nuevas experiencias de colaboración público-privada en la gestión de los hospitales públicos madrileños contribuye a:

Valore de 0 (impacto nulo) a 10 (impacto muy alto)





Adicionalmente, a la segunda pregunta de este apartado acerca de nuevos ámbitos posibles o áreas de interés propuestos para la implantación de fórmulas de colaboración público-privada, los directivos encuestados han señalado con mayor frecuencia la **centralización de compras** (7 encuestas) y la **innovación en la gestión de la Atención Primaria** (6 encuestas) como experiencias con mayor impacto potencial.

Otras experiencias de interés propuestas se sitúan tanto en el ámbito asistencial como en las áreas de soporte y en el modelo de gestión. No obstante, el elevado número de ítems identificados al respecto (24) y la alta dispersión de los resultados (15 de los ítems sólo obtuvieron el respaldo de una respuesta) desaconsejan una mayor profundidad en el análisis. El número de encuestas que han incluido información en relación con esta cuestión ha sido de 23 (77%).

La contribución de los servicios compartidos

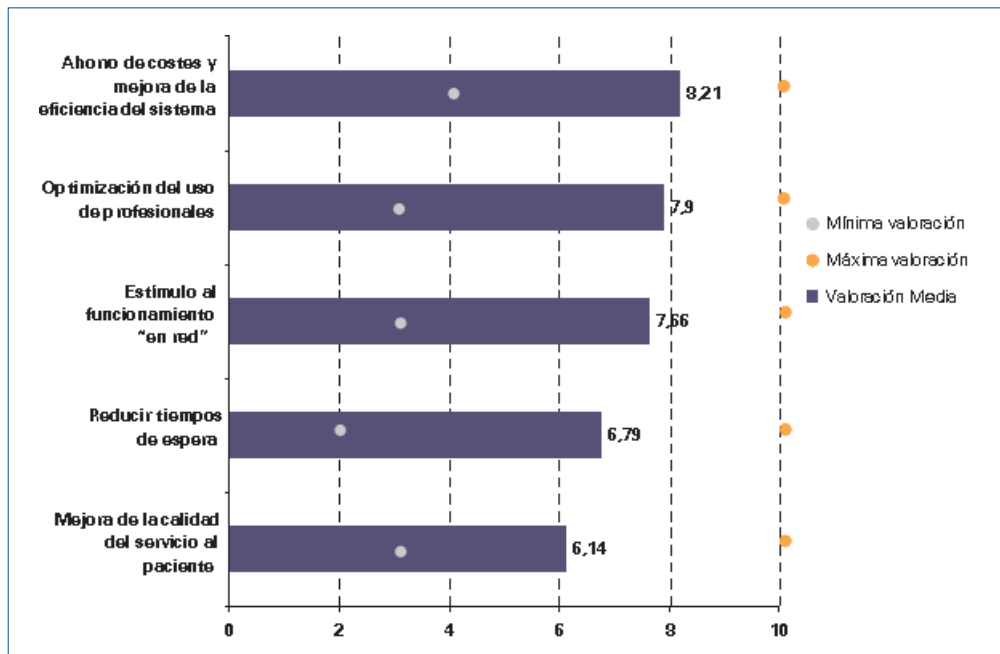
Según los directivos encuestados, el desarrollo de centros de servicios compartidos puede tener un impacto significativo (>7) en la mejora del rendimiento del sistema en términos de ahorro de costes y mejora de la eficiencia del sistema (93% de las respuestas) y contribuir positivamente a la optimización del uso de profesionales (90% de las respuestas) y al estímulo al funcionamiento “en red” (83%).

En relación con los 2 ítems restantes, el 62% de los encuestados considera igualmente elevado (>7) el impacto de estos recursos en la reducción de los tiempos de espera, mientras que sólo 3 de cada 10 directivos atribuye un impacto alto de este tipo de servicios en la calidad del servicio al paciente. (Gráfico 2)

Gráfico 2

Pregunta: En su opinión, valore cómo considera que el desarrollo de plataformas de recursos o servicios compartidos (U.C.R., Laboratorio Central, etc.) puede impactar el performance (rendimiento) del sistema en términos de:

Valore de 0 (impacto nulo) a 10 (impacto muy alto).

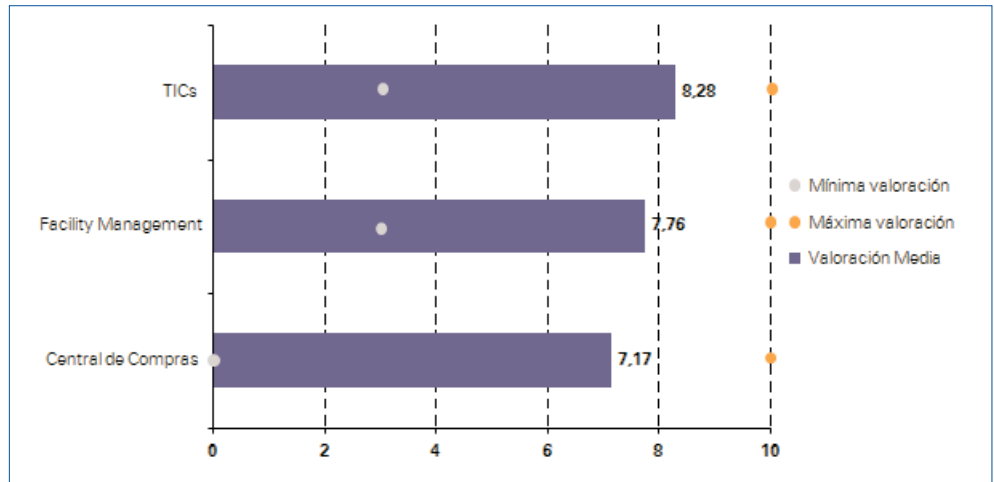


Adicionalmente, los directivos encuestados consideran mayoritariamente (>65%) muy importante (importancia>7) para mejorar el desempeño del sistema el desarrollo de nuevos recursos o servicios compartidos en las tres áreas propuestas (Central de Compras, TICs y “Facility Management” o gestión de servicios de soporte), si bien ponderan en mayor medida la iniciativa en materia de TICs, con una puntuación media de 8,28 (Gráfico 3)

Gráfico 3

Pregunta: Según su opinión, cómo consideraría el desarrollo de nuevos recursos o servicios comunes, o compartidos del tipo de:

Valore de 0 (nada importante) a 10 (muy importante).



Finalmente, la pregunta abierta de este apartado sobre nuevas experiencias propuestas identifica 8 ítems, de los cuales ninguno está respaldado por más de 2 encuestas, por lo que se excluye su análisis. Adicionalmente, el número de encuestas que han incluido información al respecto ha sido de sólo 7 (23%).



El reto de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs)

En relación con esta cuestión, los resultados obtenidos muestran un claro impulso de los directivos encuestados a los planes de inversión y desarrollo de las TICs por parte de la Consejería. De hecho, es el apartado de la encuesta que mayores valores medios arroja, el que menor dispersión muestra en dichas medias (apenas 1,2 puntos separan el impacto más ponderado del menos ponderado) y el único para el que ninguno de los ítems aparece valorado en ninguna encuesta como de bajo impacto (<3).

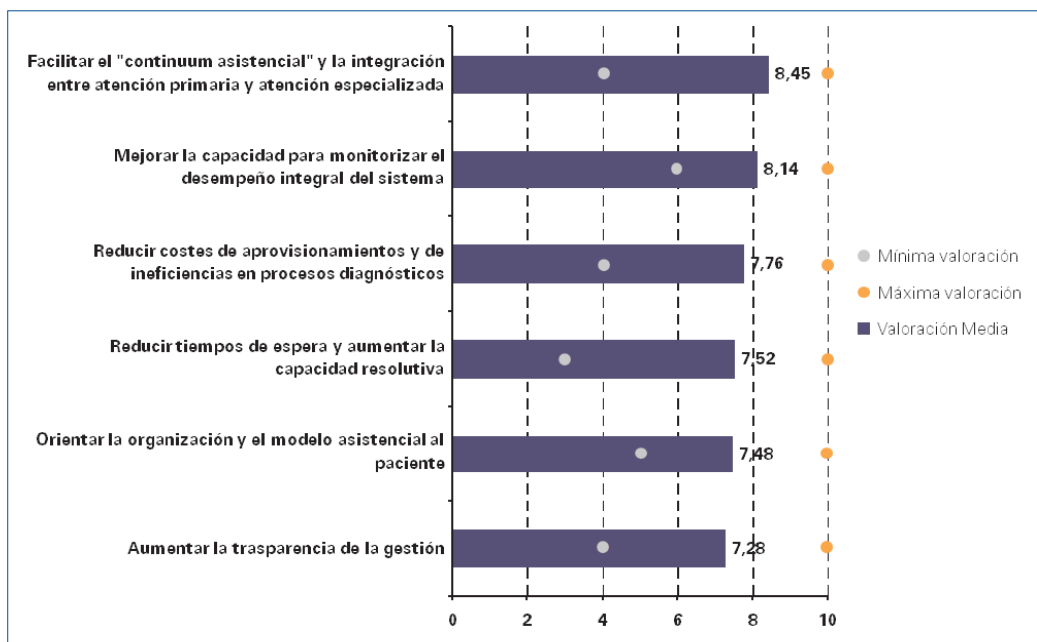
Más del 90% de los encuestados coinciden en atribuir al desarrollo de las TICs un impacto alto (>7) en la integración de cuidados asistenciales y en la capacidad para monitorizar el desempeño integral del sistema.

En general, todos los ítems propuestos obtienen un respaldo superior al 75% de los encuestados en su consideración de impacto alto (>7). (Gráfico 4)

Gráfico 4

Pregunta: En su opinión, el refuerzo de la inversión y el desarrollo de las TICs por parte de la Consejería contribuiría a:

Valore de 0 (impacto nulo) a 10 (impacto alto).



Una visión a medio plazo del sistema hospitalario tradicional

Las colaboraciones público-privadas, los servicios compartidos y las inversiones y desarrollo de las TICs han instaurado nuevos elementos en el escenario público sanitario madrileño en un corto período de tiempo.

En opinión del 83% de los directivos encuestados, los planes en marcha supondrán, con mayor probabilidad (>7), una mayor especialización tecnológica y de la práctica de los hospitales tradicionales (HHTT), así como su configuración como Centros de Excelencia del sistema. Adicionalmente, ninguno de los encuestados atribuye a esta visión una valoración inferior a 5.

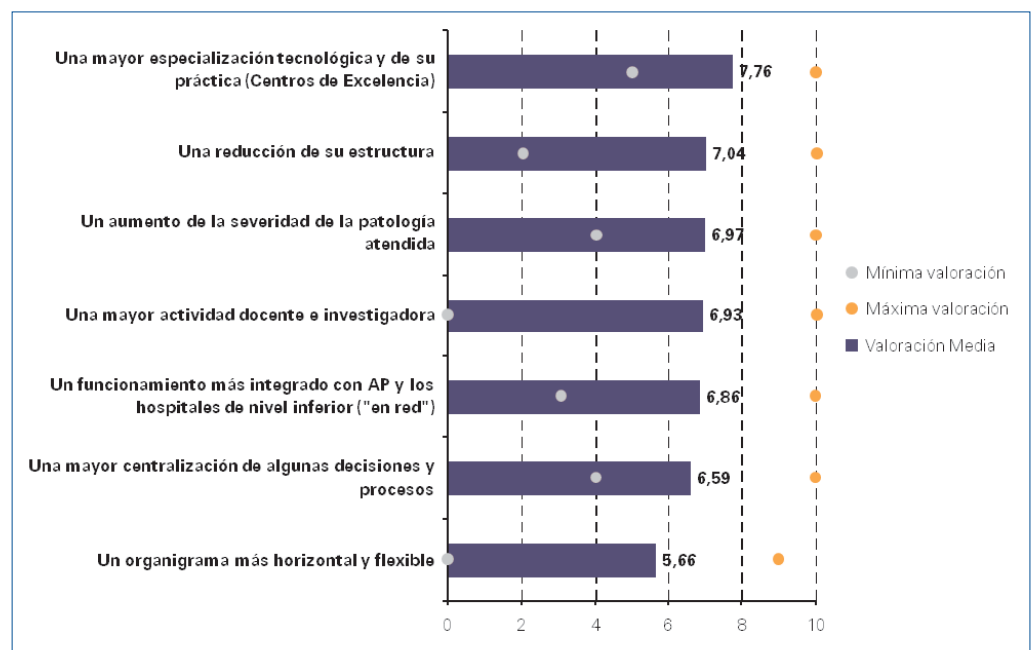
Por su parte, la reducción de la estructura, el aumento de la severidad de la patología atendida, la actividad docente e investigadora, la mayor integración operativa y la posible centralización de algunas decisiones son elementos de una visión a medio plazo que alcanza valores medios de probabilidad muy similares entre los encuestados, con un rango entre el 52% (integración operativa) y el 66% (actividad docente e investigadora) de directivos atribuyendo probabilidad alta (>7) a esa visión

En cuanto a visión organizativa, sólo 1 de cada 4 directivos considera muy probable (>7) un cambio en el organigrama. (Gráfico 5)

Gráfico 5

Pregunta: Como resultado de los planes en marcha, su visión a medio plazo acerca de los "Hospitales Tradicionales" (HHTT) de la Comunidad de Madrid prevé un perfil caracterizado por:

Valore de 0 (muy poco probable) a 10 (muy probable).



Por lo que respecta a la pregunta abierta de este apartado sobre otros elementos que definirán el perfil y la actividad de los hospitales tradicionales a medio/largo plazo, los directivos encuestados han señalado con mayor frecuencia la **adaptación (definida y sostenible) de la cartera de servicios** (5 encuestas), la **gestión de profesionales** (relevo generacional, implicación, etc.) (4 encuestas) y la **actividad de I+D+i** (4 encuestas).

En general, cabría decir que la **optimización de la gestión, de la organización, de la oferta y de la tecnología** conforman elementos adicionales de la visión de los directivos. No obstante, el elevado número de elementos identificados (26) y la alta dispersión de los resultados (18 de los ítems sólo obtuvieron el respaldo de una encuesta) desaconsejan una presentación más detallada. El número de encuestas que han incluido información en relación con esta cuestión ha sido de 18 (60%).

Conclusiones

Aún cuando el análisis individual de los resultados de cada una de las cuestiones planteadas aporta una información más completa y exacta, una lectura conjunta de los mismos permitiría identificar un perfil global de la visión de los encuestados sobre el impacto de los cambios y de las palancas de transformación utilizadas que vendría definido por:

1. **La convergencia de los encuestados en relación con el elevado impacto positivo que tanto las iniciativas de colaboración público-privada como el desarrollo de centros de servicios compartidos** tendrán en la sostenibilidad del sistema, en el ahorro de costes y en la mejora de la eficiencia, así como en la optimización del uso de los profesionales y el estímulo al funcionamiento “en red”.
2. **La elevada importancia atribuida**, igualmente, **al refuerzo de las iniciativas relacionadas con el desarrollo de las TICs, la centralización de compras y la gestión centralizada de aspectos relativos al “Facility Management”** hospitalario como ámbitos de interés para la promoción de recursos compartidos para el conjunto del sistema.
3. **El claro y fuerte impulso a la inversión y desarrollo de las TICs** con factores de impacto ponderados como muy significativos en el ámbito de la integración asistencial, la monitorización del sistema en su conjunto y la repercusión en la calidad de la atención, fundamentalmente.

En cuanto a la visión a medio plazo del impacto de los cambios en el perfil de los hospitales tradicionales (HHTT), los encuestados se inclinan, mayoritariamente, por un escenario caracterizado por una mayor especialización tecnológica y de su práctica y por su evolución como “Centros de Excelencia”. La posible reducción de su estructura aparece también como una evolución probable.



*Contactos de Advisory de
KPMG en España*

José Luis Guillén

*Socio responsable del área
de Servicios de Asesoramiento
de Negocio*

+ 34 91 456 59 13

jguillen@kpmg.es

Javier San Miguel

*Director del área
de Salud y Servicios Sociales*

+ 34 91 456 59 20

jsanmiguel@kpmg.es

*Contacto de Mercados de
KPMG en España*

Elena Pisonero

*Socio responsable de Infraestructuras,
Gobierno y Sanidad*

+ 34 91 456 59 71

episonero@kpmg.es

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2009 KPMG Asesores, S.L., sociedad española de responsabilidad limitada, es una filial de KPMG Europe LLP y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International, sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International, sociedad suiza.