



**Miquel Pons Serra,**  
director mèdic de l'Hospital  
Sant Joan de Déu

S'ha parlat i s'ha escrit tant sobre gestió clínica que s'ha convertit en una idea abstracta, però respon a un concepte ben senzill: es tracta d'una sistemàtica per a la presa de decisions que, en la seva dinàmica, incorpora els criteris clínics i assistencials de manera ordinària. És a dir, que no es decideix seguint únicament criteris econòmics o organitzatius, sinó que es considera que, per prendre les millors decisions, cal tenir en compte el criteri dels professionals.

Per establir una dinàmica de gestió clínica cal tenir clares unes premisses, identificar l'objectiu que es persegueix i respectar uns factors clau.

## Premisses

### 1.- Els recursos disponibles són finits.

L'aparició de noves tècniques ha propiciat una millora dels resultats en salut, però ha comportat un augment exponencial de la despesa sanitària. En aquest context, cal introduir el criteri de sostenibilitat en la presa de decisions.

### 2.- Els recursos que gestionem són majoritàriament públics.

Aquesta circumstància comporta una doble responsabilitat: no sols hem d'assegurar-nos que els gestionem de manera adequada, sinó que hem de poder explicar als contribuents quines han estat les despeses i els resultats obtinguts.

### 3.- Els resultats s'han de mesurar de manera global en la població.

No hem de caure en el parany de mirar únicament els resultats individuals d'equips o institucions. Cal que els equips obtinguin bons resultats en termes qualitius, però el real-

# Gestió clínica: el paper de lideratge de la direcció mèdica



ment important és que millori la salut de la ciutadania.

## Objectiu

L'objectiu que cal perseguir és que totes les nostres decisions aportin valor al pacient, que ha de ser el centre de la nostra atenció. Cal donar resposta a les seves preguntes i necessitats de manera encertada, en el mínim de temps possible i a un cost adequat. Si no es dóna algun d'aquests factors, no hem assolit l'objectiu que ens proposem.

## Factors clau

### 1.- Proximitat

Cal mantenir una relació propera entre els professionals assistencials i els gestors. És fonamental assegurar la màxima accessibilitat als equips per donar una resposta ràpida.

### 2.- Confiança

Cal fomentar la visió d'equip i de resultats compartits. Hi ha una forta relació d'interdependència entre tots els professionals, i els gestors no estan al marge d'aquesta lògica.

### 3.- Transparència

L'equip ha de saber quins són els resultats obtinguts. Cal disposar de quadres de comandament que recullin dades d'activitat, dades de complexitat, dades qualitatives i informació de la despesa.

### 4.- Regularitat

Cal que la informació arribi a l'equip de manera regular, sense errades, en un format que sigui entenedor per a tothom.

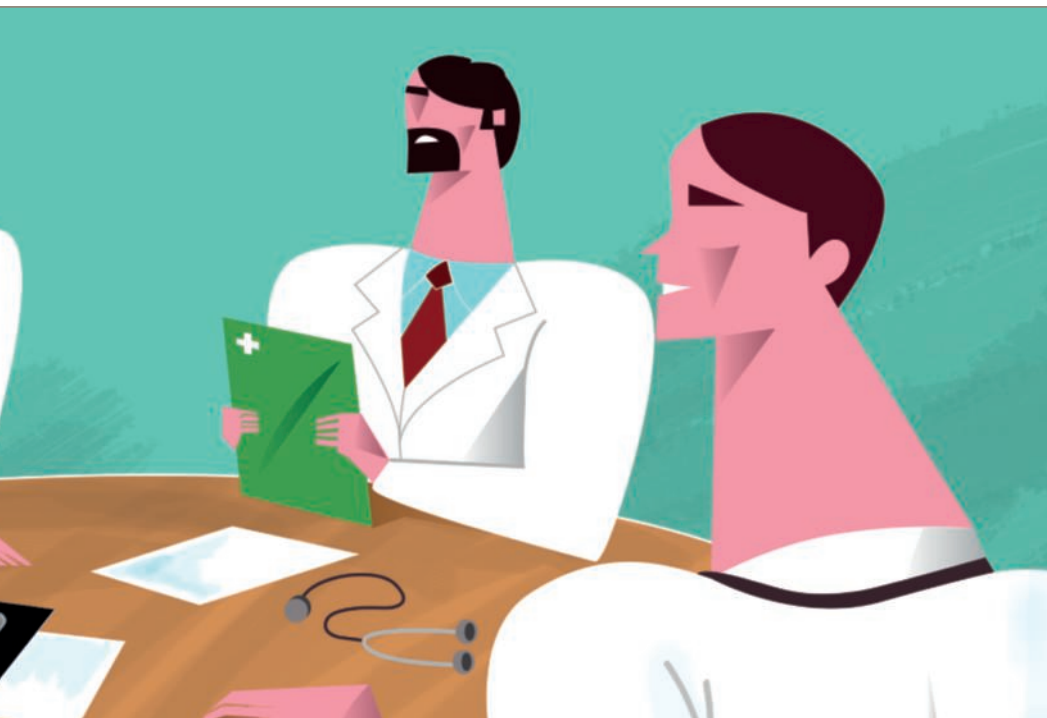
### 5.- Responsabilitat

Cal fomentar l'anàlisi dels resultats obtinguts i la presa de decisions en relació amb aquests. Cada any s'han de fixar els objectius a assolir i prendre mesures correctores quan es detecten desviacions.

## Així doncs, quin és el paper de les direccions mèdiques en la gestió clínica?

Assegurar que tothom té clares les premisses i l'objectiu que es persegueix, harmonitzar els objectius dels diferents equips per assolir els globals de l'organització i del territori i garantir que els factors clau es donen a l'organització de manera normalitzada.

I, si se'n té l'oportunitat, cal visitar algun pacient. Els equips no han de veure la direcció mèdica com una estructura únicament gestora, allunyada de la realitat de l'assistència. És bo per a l'organització i per al pacient que la distància entre l'àmbit de la gestió i l'àmbit assistencial sigui com més petita millor. Així doncs, cal que els professionals coneguin les bases de la gestió i cal que la direcció conegui la realitat del dia a dia. ●



**Elena O'Callaghan Castellà,**  
metgessa especialista en  
l'Àpares Digestiu de  
l'Hospital General  
de Catalunya- idcsalud

**F**ent una anàlisi global del que per a mi implica el paper de la direcció mèdica en qualsevol institució mèdica, hi trobo dos punts que considero rellevants:

#### Recurs principal

En qualsevol ens mèdic hi ha dos móns que es necessiten i que sovint són antagònics: la praxi mèdica i la gerència econòmica. El director mèdic ha de ser, per aquests dos móns, el recurs principal per entendre l'altre.

Per una banda, la direcció mèdica ha de ser capaç de fer entendre de forma clara i didàctica els objectius principals de la gerència i actuar sempre de forma coherent amb aquests principis en la seva interacció amb els metges.

Per altra banda, és imprescindible que el director tingui un profund coneixement

de la realitat dels metges del seu centre (facultatius immersos en el malalt i la seva malaltia).

Encara que no hi ha cap veritat absoluta, és fàcil pensar que el director mèdic que segueix en un mínim contacte amb els pacients tindrà un coneixement més proper d'aquesta realitat que el qui mai no hi ha estat o fa molt temps que no hi està.

#### Líder d'un equip

Dins de qualsevol grup de treball sempre és necessari que hi hagi un líder que aglutini i cohesioni l'equip. El director mèdic, per la seva funció, és la figura més adequada per a aquesta finalitat.

Cada col·lectiu laboral necessita una tipologia diferent de líder. En el cas d'un col·lectiu d'alta qualificació professional i formació científica com el mèdic, sol ser

molt escrupolós amb els líders que està disposat a reconèixer.

La formació acadèmica, la praxi mèdica i els coneixements gerencials que aglutina un bon director mèdic són elements imprescindibles perquè els metges d'un hospital puguem reconèixer en aquesta persona el nostre líder. Aquí cal sumar-hi les habilitats interpersonals i l'empatia que requereix qualsevol líder d'un equip.

En un món tan complex, multispecialista i tan condicionat a les variables econòmiques com el que estem vivint, tenir una persona que aglutini tots aquests coneixements en benefici de l'equip és un luxe per a qualsevol hospital. ●

“Cada col·lectiu laboral necessita una tipologia diferent de líder, i el mèdic sol ser molt escrupolós”



#### Què en penses tu?

Volem saber la teva opinió sobre aquest tema. Escribe un comentari al blog del Col·legi.  
[debat.comb.cat](http://debat.comb.cat)