

# PlantaDoce.

Opinión

## ¿Por qué cambiamos tan lentamente en el mundo sanitario?

Oriol Fuertes  
31 may 2019



En los últimos diez años he tenido la oportunidad de trabajar con múltiples gobiernos nacionales e internacionales, ayudando a diseñar su estrategia sanitaria, con especial foco en el desarrollo de la atención comunitaria y la atención a los ciudadanos en situación de cronicidad avanzada y/o dependencia.

En estos años, he observado como muchos cambios pasan a nivel micro, pero la realidad, es que a nivel macro, el sector sanitario evoluciona a un ritmo mucho más lento que otros sectores.



**Oriol Fuertes**

Oriol Fuertes es licenciado en Dirección de Empresas por Esade y MBA por LBS (Cum Laude). Actualmente, Fuertes es consejero delegado de Qida, empresa española especializada en atención domiciliaria. Al mismo tiempo, Fuertes es asesor externo de McKinsey en España, en temas centrados en sanidad.

El consejero delegado de Qida cuenta con más de ocho años de experiencia en McKinsey, donde ha asesorado a más de siete gobiernos nacionales y regionales sobre su estrategia sanitaria (incluye Reino Unido y España), co-liderado la práctica de McKinsey España de sector sanitario y asesorado a empresas de imagen médica y cardiología en su estrategia comercial. Durante el Gobierno del Hble. Conseller Boi Ruiz, Fuertes fue asesor de la secretaria general de Sanidad de Cataluña. El consejero delegado de Qida es profesor de finanzas corporativas en London Business School, ha enseñado Finanzas a más de 500 estudiantes de Esade y es corredor habitual de maratones y ultramaratones.

1 / 3

<https://www.plantadoce.com/opinion/por-que-cambiamos-tan-lentamente-en-el-mundo-sanitario>

El presente contenido es propiedad exclusiva de PLANTADOCE EDICIONES, SLU, sociedad editora de PlantaDoce ([www.plantadoce.com](http://www.plantadoce.com)), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.

---

# PlantaDoce.

---

En mi humilde opinión, hay tres razones principales:

**Primera: Se dedica más tiempo y recursos a escribir un buen plan que a ejecutarlo.**

Coged cualquier plan de salud de un país desarrollado y leed el resumen ejecutivo. Todos destacan principalmente los mismos aspectos, y lo hacen desde hace décadas:

*El hospital debe ser para tratar procesos agudos y/o urgentes, los/as pacientes crónicos/as deben ser tratados/as y cuidados/as en la comunidad, la atención primaria debe ser más resiliente y actuar como elemento vertebrador del sistema, debemos digitalizar la relación paciente-profesional, apostar por la prevención y sobre todo, integrar la atención sanitaria y social, cerca de casa y apostando por la calidad.*

El reto no está en tener un buen plan, **el reto está en que las cosas pasen**. El reto está en que la esperanza de vida en buena salud aumente con unos niveles de recursos dentro del nivel que nos podemos permitir. No obstante, en muchas situaciones, he visto como se dedicaba más del 30% de la legislatura a confeccionar un plan robusto, en vez de ejecutarlo.

**Segundo: Hacer lo correcto y necesario es especialmente difícil de comunicar a ciudadanos/as y gestores.** ¿Cuántos líderes del sector sanitario conocéis que hayan dicho públicamente que van a desinvertir en un nivel asistencial (por ejemplo, secundario) para invertir en atención primaria y comunitaria y hayan tenido el soporte de la ciudadanía? Reducir inversión en un nivel asistencial / geografía para invertir en otro lugar, cuesta de entender. Y por esto, lo hacemos menos de lo que sería conveniente. En cambio, lo que hacemos en la mayoría de los casos es añadir: invertir más en nuevos aspectos, pero sin desinvertir o parar otros.

**Tercera: Los incentivos no están generalmente alineados.** En la mayoría de las estrategias nacionales y regionales se describe la atención integrada y se describe como se cambiarán los sistemas de pago. No obstante, en demasiadas situaciones, estos siguen sin variar 3-4 años después de aprobar los planes. En la mayoría de regiones/países, los sistemas de pago siguen siendo por actividad o alta y fragmentan niveles asistenciales; es decir, no usan sistemas capitativos o promueven Organizaciones Integradas de Salud (con pagos ligados a resultados de una población asignada).

Ninguna de estas tres razones es susceptible de cambiar en el corto plazo y de manera inmediata. Me gustaría escribir un *post* que incluya una reflexión final positiva, diciendo que dichos elementos van a cambiar y que, a partir de ahora, el

---

# PlantaDoce.

---

cambio necesario en sanidad va a pasar. La realidad es que dichos *posts* ya se han escrito en muchas ocasiones y el cambio, en muchas situaciones, no se ha producido en la escala y magnitud esperada.

Prefiero entonces acabar con dos preguntas/reflexiones:

**Primera:** Dada que una de las principales barreras es la dificultad de mantener el soporte de la ciudadanía tomando las decisiones difíciles, necesarias y adecuadas, ¿sería una opción aprobar planes estratégicos de país / región a largo plazo y acordar que el equipo gestor/implementador de dichos planes no pueda cambiar aunque cambie el gobierno? Es decir, cambiar el sistema para que hacer lo adecuado y conveniente esté alineado ex ante. Seguramente sería más difícil de empezar, pero más fácil de implementar.

**Segunda:** ¿Deberíamos potenciar el esfuerzo de comunicación cercano, objetivo y transparente con la población explicando porque la inversión en la comunidad y la atención primaria es necesaria y cuáles son las alternativas para financiar estos cambios? ¿Deberían tomar un rol aún más proactivo los profesionales y las sociedades científicas para hacerlo desde la evidencia y el rigor de la profesión?

Son sólo dos ideas. Estoy seguro de que existen más y mejores y que quizás no todos/as estaremos de acuerdo con estas ideas. Lo que sí tengo claro, es que el secreto no está en escribir mejor los planes de salud. Necesitamos hacer cosas distintas si queremos resultados distintos.