

Gobernanza e instrumentos políticos: movilización de las organizaciones en la renovación de la política sanitaria.

J-L Denis

Élizabeth Côté-Boileau

Janine Badr

CALASSS-2021

16 de septiembre de 2021

Contexto

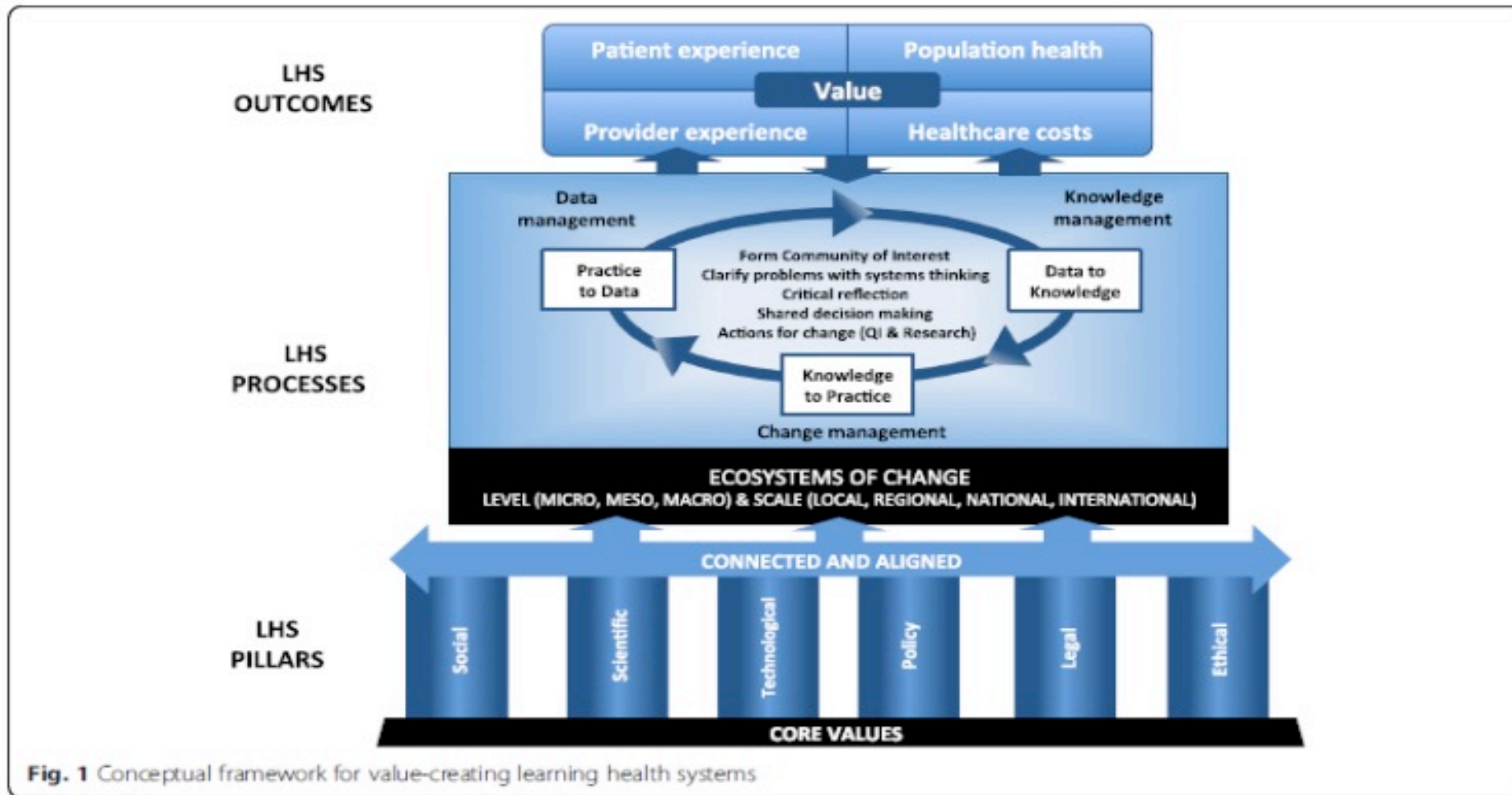
- Ensayo sobre las organizaciones como instrumentos de la política (2012)
- Trabajo en curso: *Cuando las organizaciones retroceden - La producción de salud y atención como desconcierto político.*
- La visión: La renovación organizativa desempeña un papel importante en la agenda de la reforma sanitaria
- Intuición compartida por muchos analistas de las reformas de la administración pública (Brunsson - *noción de organizaciones incompletas*)
- Las reformas en Estados Unidos han estimulado tanto el entusiasmo por la renovación organizativa
- **Propuesta:** Las organizaciones como instrumento para estimular el hacer mejor o diferente

La organización y los instrumentos de las políticas

- Instrumentos políticos: herramienta técnica y social que organiza la relación entre el Estado y los actores u organizaciones para ejercer la regulación (adaptado de Lascoumes & Le Galès, 2007).
- Mayor atención a las organizaciones en el contexto de una expansión de la *gobernanza instrumental* (véase, entre otros, el trabajo de Howlett y Salamon)
- Creciente interés entre los analistas de organizaciones por un enfoque centrado en cuestiones de gubernamentalidad (trabajo de inspiración foucaultiana)
- Se proponen dos perspectivas de análisis:
 - Formas organizativas como instrumento político (organizaciones sanitarias de aprendizaje, ACOs, redes clínicas estratégicas)
 - La organización como contexto para el desarrollo y la aplicación de instrumentos políticos específicos (pago por rendimiento, gobierno de la información...)

La forma organizativa como instrumento I: Organizaciones sanitarias de aprendizaje

- Configuración organizativa y alineación de la ciencia, la informática, los incentivos y la cultura organizativa para la mejora continua y la innovación
- Sistema integrado de captura continua de datos de la consulta para permitir una toma de decisiones informada y contextualizada
- Recursos y habilidades críticas: ethos científico, cultura de medición y evaluación compartida y co-construida, aceptación del cambio individual y colectivo
- La dualidad fundamental de la generación de datos y la generación de valores como una nueva forma de racionalidad



Menear, M., Blanchette, M. A., Demers-Payette, O., & Roy, D. (2019). Un marco para los sistemas de salud de aprendizaje de creación de valor. *Política y sistemas de investigación sanitaria*, 17(1), 1-13.

La forma organizativa como instrumento II: organizaciones sanitarias responsables (ACO)

- Creación de ACOS → *Ley de Protección al Paciente y Cuidado de la Salud Asequible (PPACA) de 2010, US.*
- 900 ACOS y + en los Estados Unidos (Kaufman et al., 2019, p. 256)
- Grupos (redes) de proveedores que se coordinan para ofrecer una atención de alta calidad con el objetivo de reducir los gastos de una población de pacientes definida (**↓costes, ↑calidad**)
- Entidades jurídicas financiera y clínicamente responsables de alcanzar medidas de mejora de la calidad (mín. 70%) a cambio de dotaciones presupuestarias (contratos de 3 años, CMS)
- Puntos comunes: 1) programas de costes compartidos, 2) ≥5.000 usuarios, 3) objetivos Triple Aim
- 3 tipos de ACOS: 1) dirigido por el médico (45%), 2) dirigido por el sistema (30%), 3) dirigido por el hospital (25%) (Muhlestein et al., 2020, p. 226)
- Retos observados: 1) responsabilidad compartida, 2) integración de servicios a nivel clínico, 3) capacidad y disparidad de los sistemas de información (digitalización de datos), 4) incentivos e impactos colectivos
- Beneficios observados: (Resultados genéricos mixtos) → reducción de costes, promoción de los determinantes sociales de la salud, interdisciplinariedad, participación de los usuarios, fortalecimiento de los servicios de 1ª línea, etc.
- Tendencias observadas: + y + equipos interdisciplinarios dirigidos por médicos y asociaciones externas

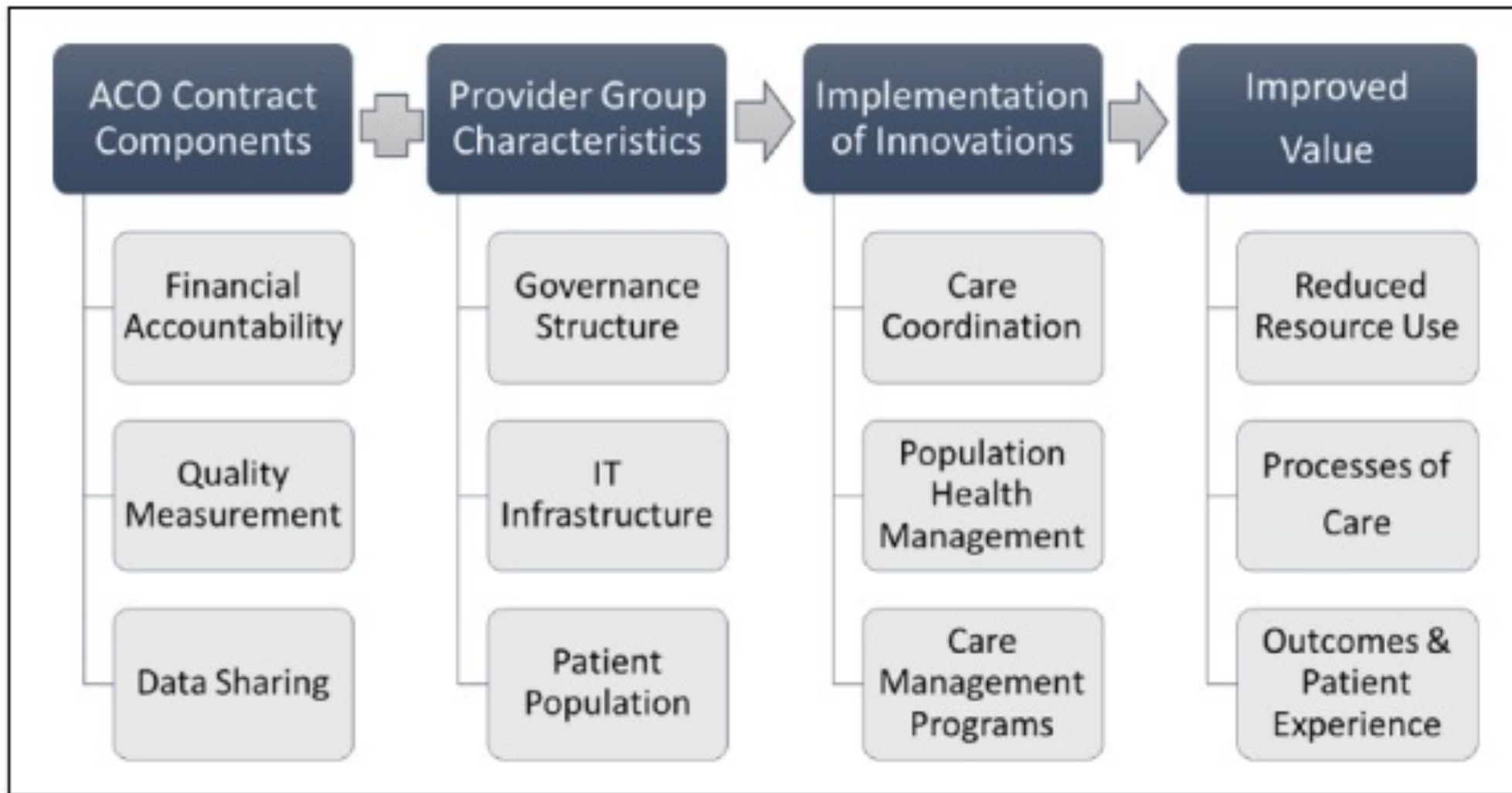


Figure 1. Conceptual model describing how accountable care organizations affect outcomes.

La forma organizativa como instrumento III: redes estratégicas clínicas

- Las redes clínicas estratégicas están formadas por equipos que trabajan a nivel local o de sistema para trasladar la evidencia a la práctica y mejorar la atención y los resultados sanitarios
- Redes basadas en asociaciones clínicas, científicas, administrativas y de ciudadanos (pacientes) formalizadas
- Pertinente para resolver problemas que requieren soluciones integradas y cambios en las prácticas de múltiples grupos
- Movilización de pruebas y priorización sistemática
- Formalización y aceleración de los procesos de innovación: generación de ideas, experimentación y evaluación
- El liderazgo clínico y científico tiene un papel central en la dirección y el desarrollo de las RSC
- Beneficios observados: mejora de la calidad y los resultados clínicos, ahorro de recursos

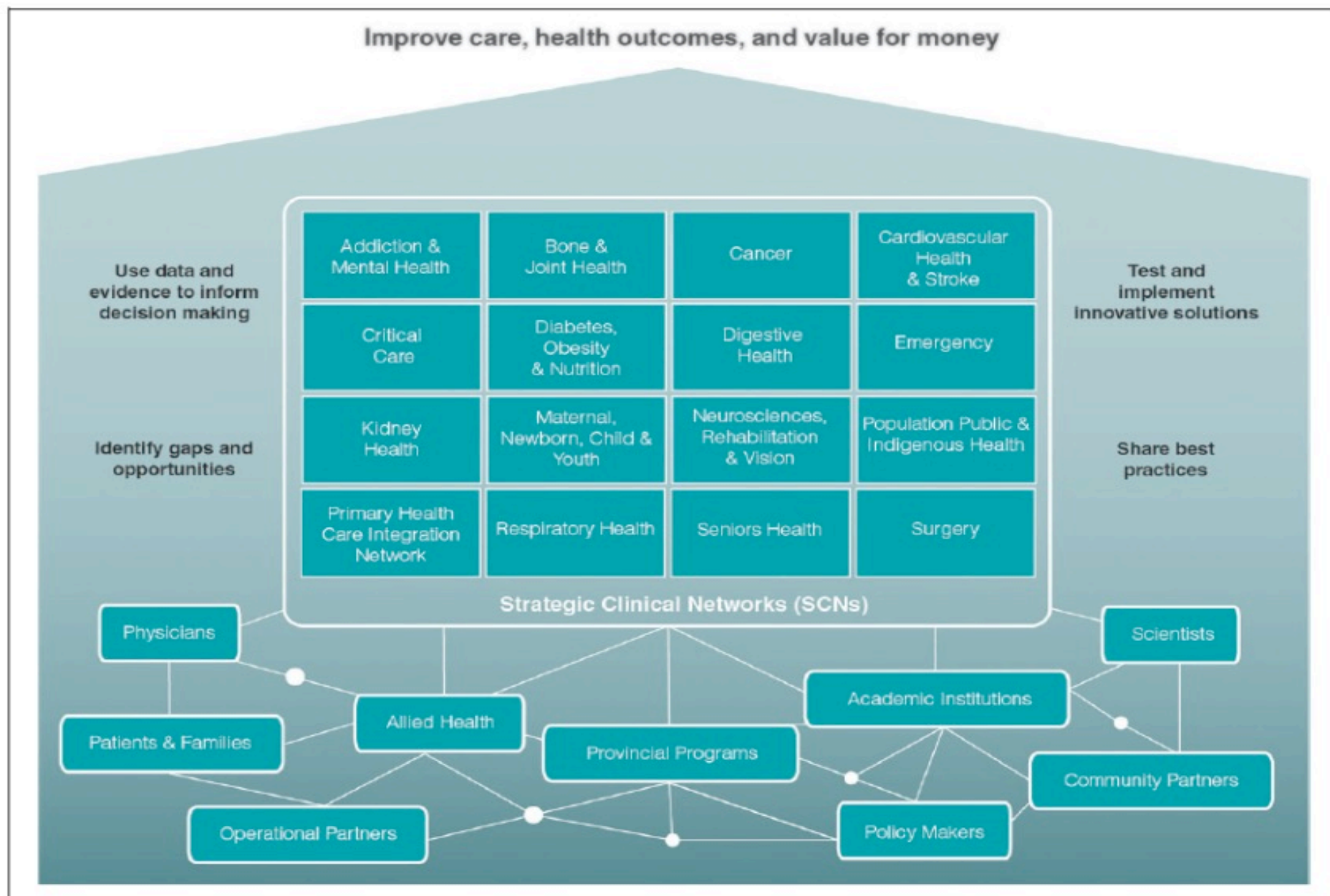


Figure 1. Alberta's Strategic Clinical Networks (2019).

Los puntos comunes

- Un enfoque de configuración para lograr las ambiciones políticas
- La organización permite nuevas formas de compromiso: aprendizaje, adaptación, cooperación, innovación
- Una representación colectiva de la producción y el rendimiento de los cuidados: identidad, racionalidad y creación de nuevas formas de responsabilidad
- Nuevas relaciones entre experiencia, profesionalidad, pacientes y sistema sanitario
- El liderazgo clínico en el centro de múltiples transformaciones
- Se requiere una importante inversión tanto en los reguladores como en las organizaciones
- Necesidad de maduración para obtener los beneficios esperados

Las diferencias

- El papel de los incentivos económicos en la determinación del comportamiento de las organizaciones y los proveedores
- Peso variable del liderazgo científico, clínico, administrativo y ciudadano en el gobierno de las organizaciones
- Un equilibrio variable y múltiple entre el cambio endógeno y exógeno
- ¿Diferencias sustanciales o superficiales entre las distintas formas de organización?

Conclusión:

- ¿Nuevas formas de organización sin un creciente gerencialismo?
- Desarrollar los recursos y competencias necesarios en los gobiernos o ministerios para crear y aprovechar nuevas formas de organización
- La hipótesis de la adaptación continua de las reformas por parte de las formas organizativas y su capacidad de adaptación
- Las organizaciones como entorno privilegiado para la mediación efectiva de racionalidades, intereses y valores
- Las condiciones que deben cumplirse a nivel sistémico para hacer posible el desarrollo y la maduración de formas organizativas de valor añadido