



CENTRE DE RECERCA
EN ECONOMIA I SALUT · CRES

UNIVERSITAT POMPEU FABRA

FINANCIACIÓN CAPITATIVA, ARTICULACIÓN ENTRE NIVELES ASISTENCIALES Y DESCENTRALIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SANITARIAS

Resumen	2
<i>Introducción.....</i>	<i>7</i>
1. Financiación capitativa.....	9
<i>Algunos elementos para una decisión informada.....</i>	<i>12</i>
La introducción de intereses particulares en la gestión de los sistemas nacionales de salud	12
Los límites a la presencia de intereses privados en la fiducia pública.....	15
La brújula y las orientaciones al uso.....	16
2. El paso a lo concreto: el fomento de la articulación entre niveles asistenciales.....	22
<i>Perspectiva económica de las relaciones entre niveles asistenciales.....</i>	<i>24</i>
<i>Perspectiva sanitaria de la relación entre niveles asistenciales</i>	<i>26</i>
3. Descentralización.....	29
<i>Fundamentos y limitaciones de la descentralización organizativa</i>	<i>29</i>
4. ¿Qué se descentraliza?	33
<i>En primer lugar: qué NO se descentraliza.....</i>	<i>33</i>
<i>¿Descentralizar la financiación?</i>	<i>33</i>
<i>¿Descentralizar la compra?.....</i>	<i>34</i>
<i>¿Descentralizar la producción?.....</i>	<i>37</i>
<i>Competencia pública, antídoto de acompañamiento a la descentralización de la producción.....</i>	<i>37</i>
<i>De desconcentración a descentralización: transferencia efectiva del riesgo.....</i>	<i>39</i>
5. ¿En quién se descentraliza?.....	40
<i>Inconvenientes de la descentralización en proveedores 'segregados' (a la canadiense).....</i>	<i>40</i>
<i>Inconvenientes de la descentralización en proveedores 'combinados' (a la australiana).....</i>	<i>40</i>
6. Las orientaciones del 'Mientras tanto'	42

FINANCIACIÓN CAPITATIVA, ARTICULACIÓN ENTRE NIVELES ASISTENCIALES Y DESCENTRALIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SANITARIAS

**Vicente Ortún Rubio
Guillem López-Casasnovas¹**

Resumen

En el mundo de las organizaciones públicas, y de organizaciones sometidas a una débil intensidad competitiva, no cabe una actitud darwinista (darwinista en el sentido de 'esperar' de un mercado apenas existente la evolución hacia formas organizativas 'más aptas'). La regulación, y la ejecución de esa regulación a través de la política sanitaria, han de propiciar los cambios a efectos de evitar que la competencia destructiva ponga en peligro la continuidad en el suministro de los servicios públicos.

A la vista de la 'senda' recorrida por el sistema sanitario en España, de la experiencia internacional y de los cambios que se están produciendo en la tecnología, este trabajo se plantea como objetivo el de sentar unas Bases para el Cambio Organizativo en la Sanidad.

Un concepto operativo de necesidad remite, con matizaciones, a una financiación de base capitativa, la única medida financiera, a su vez, capaz de fomentar la articulación entre niveles asistenciales. Sin embargo, más allá del principio, conviene precisar su contenido concreto y el alcance que pueda suponer en cuanto a su otro vector: la transferencia de riesgo: ¿Qué se descentraliza (o desconcentra) y en quién se descentraliza (o desconcentra)?, pasan a ser entonces aspectos fundamentales del análisis.

Financiación sobre base poblacional

Se conoce como 'ajuste de riesgos' el proceso por el cual se trata de adecuar la financiación capitativa a las características predecibles (no aleatorias) de cada persona en sus efectos sobre el gasto sanitario. Se trata con ello de que dicha medida de financiación, óptima en incentivos a los proveedores sanitarios y coherente con un concepto integral de salud, no tenga efectos indeseables en la limitación de la cobertura asistencial, ya sea en términos de servicios o colectivos.

El ajuste de riesgos pretende obtener un estimador insesgado de cual sería el gasto sanitario esperado de un individuo durante un período de tiempo determinado si se diera una respuesta promedio a su necesidad sanitaria.

¹ Agradecemos la revisión realizada por Ivan Planas Miret (Miembro del CRES y Profesor de la Universidad Pompeu Fabra).

Los problemas de la capitación difieren previsiblemente de manera substancial entre 'planes' de base geográfica y planes sin base geográfica, siendo más acentuada en estos últimos la preocupación por evitar la selección de riesgos.

Articulación entre niveles asistenciales

La integración vertical entre niveles asistenciales - entendida como red coordinada de servicios que proporcionan la continuidad asistencial a una población determinada sobre cuya salud se tiene responsabilidad y cuyos consumos sanitarios implican un riesgo financiero- tiene, a priori, más ventajas sanitarias y económicas que inconvenientes.

En caso de conseguir una formulación apropiada a la naturaleza del servicio en cuestión, una financiación capitolativa ajustada por riesgo constituye una de las palancas regulatorias más potentes para fomentar la integración de proveedores.

Dicha integración puede producirse o bien mediante la propiedad conjunta (proceso de absorciones y fusiones) o a través de acuerdos contractuales. En este último caso, la integración virtual puede paliar en mejor medida los inconvenientes derivados del mayor tamaño (atenuación de incentivos, peor adaptabilidad al cambio y mayores costes de influencia dentro de las organizaciones).

La densidad demográfica limita la eventual competencia entre proveedores integrados a las áreas metropolitanas del país, aunque es dudoso que dicha constatación sea un obstáculo para su puesta en práctica, donde sea que sí resulte posible. Cabe, además, una cierta competencia en el seno de proveedores integrados mediante acuerdos contractuales que amplían las oportunidades de experimentación.

Debe señalarse, sin embargo, que una integración capitaneada por los hospitales de agudos puede retardar la innovación y la reasignación de recursos entre niveles asistenciales (que los cambios demográficos, tecnológicos y en morbilidad reclaman) por lo que debería prestarse particular atención a orientar el sistema sanitario hacia la atención primaria de salud. Ayudan a esta orientación las políticas de recomposición de la oferta de recursos humanos (frenar la sobreespecialización) y un reforzamiento del papel de la atención primaria no tan sólo como puerta de entrada (portero) del sistema sino como gestor de la utilización sanitaria. Resulta para ello imprescindible interesar a todas las partes en dicha política para que se superen resistencias al cambio. De ahí la potencial contribución de la financiación capitolativa para una oferta integrada de servicios.

La integración, real o virtual, puede mitigar la actual falta de continuidad entre AP (Asistencia Primaria) y AE (Atención Especializada) pero, en última instancia, el que cada problema sea tratado en el lugar más adecuado -el más resolutivo- y que no se retengan casos ni se derive innecesariamente constituye un problema clínico. No habrá buena Medicina sin continuidad y eficiencia en la atención sanitaria, sin objetivos comunes, sin conocimiento mutuo AP/AE y sin el establecimiento conjunto de pautas de actuación.

Descentralización

Cuando el conocimiento gana importancia como factor productivo y la demanda se sofisticada, aumenta la necesidad organizativa de situar la capacidad decisoria allá donde está la información específica y costosa de transmitir: Aumenta la necesidad de descentralización.

La dificultad de medir el producto está en la base, junto a otros factores, de la persistencia de organizaciones burocráticas, no descentralizadas. Si se utiliza un criterio equivocado para medir el desempeño los resultados pueden ser peores que si no se establecieran incentivos explícitos. Peor todavía que tratar igual a los desiguales es tratar desigualmente sobre bases equivocadas.

¿Qué se descentraliza?

No se descentralizan aquellos servicios sanitarios con tremendas economías de escala y que afectan por igual a todos los ciudadanos, aquellos que al ser generadores de externalidades (positivas o negativas) requieren un elevado grado de coordinación (con altos costes de transacción si no se gestionan unificadamente), así como, por sensatez política, el tipo de servicios que pueden dejarse de prestar sin que se note a corto plazo (prevención primaria, Salud Pública...).

La tarea de **financiar públicamente** no se descentraliza: Parece claro que debe mantenerse la obligatoriedad del aseguramiento. Cabe considerar, en algún momento, la descentralización de algún aspecto de la gestión del aseguramiento público.

La tarea de **financiar privadamente** mediante pagos directos y primas voluntarias para prestaciones suplementarias a la cartera pública de servicios parece, en principio, más descentralizable, aunque razones de equilibrios, controles y garantías públicas pueden hacer aconsejable cierto tipo de regulación (indirecta, más ex -post, que amortigua los efectos no deseados socialmente, más que 'prohibir' sus orígenes).

La descentralización de la **compra** en una aseguradora privada no parece indicada en estos momentos vista la estructura y capacidad organizativa del sector asegurador privado en la actualidad, y la carencia de la regulación pública apropiada al respecto (que afronte la selección de riesgo). La desconcentración (manteniendo la posibilidad de 'advocación' a requerimiento de quien es titular de la función) de la compra constituye una alternativa más plausible. No obstante, la intensa necesidad de coordinación que se produce en el sector sanitario, la pérdida de capacidad negociadora en una compra desconcentrada y el aumento de los costes de transacción que la desconcentración originaría se ha de contraponer a las ineficiencias del comprador único que se rige por criterios políticos (repercute a impuestos sus ineficiencias en la compra) y del que más rentas pueden extraer los grupos de presión presentes (dado que centraliza todo el presupuesto). ¿Se gestionará así, acaso mejor la factura farmacéutica? (hospitales que ven el crecimiento de su financiación restringida al 2%, habiendo de encajar residualmente crecimientos del gasto en medicamentos de dos dígitos). En todo caso, ésta es una cuestión a dirimir empíricamente.

Cabe descentralizar la **producción** con una efectiva transferencia de riesgos (de lo contrario sería una simple distribución de rentas con abdicación de responsabilidad pública) en un entorno de competencia pública que revele información sobre actividad y costes y permita mejorar la eficiencia. Esto en buena medida requiere:

- Medidas válidas de desempeño (resultados). A peor medida del desempeño menos control externo y mayor necesidad de regular/gestionar la competencia.
- Conocimiento de costes.
- Situar cierto riesgo a los proveedores. La actual tendencia a gestionar directamente una parte de los servicios sanitarios y concertar otra parte -integración vertical

parcial entre financiación y producción- permitirá comparar diferentes soluciones organizativas siempre que se logren hacer creíbles las amenazas de pérdida de las actuales posiciones de privilegio y incompetencia, siempre que pueda situarse en cierto riesgo a los proveedores de servicios sanitarios.

- Flexibilizar las relaciones funcionariales, estatutarias o laborales.
- Homogeneizar la capacidad de gestión de todos los agentes productores de forma que nadie quede con las manos atadas a la espalda. Cuando la homogeneización no sea posible porque los productores públicos tienen unas servidumbres (legitimadas socialmente) de las que carecen los productores privados habrá que ajustar debidamente por estas circunstancias no imputables a diferentes eficiencias de gestión.

La diferencia entre descentralización y desconcentración, medida por el grado en que tiene lugar una transferencia efectiva de riesgos, resulta también aplicable a la única descentralización que, de momento, parece más simple: la de la producción. En efecto, un pago prospectivo en el entorno de competencia pública mencionado permite una transferencia efectiva de riesgos, una auténtica descentralización por tanto. Queda sin embargo por resolver aquí la cuestión de vincular compra de servicios con un envolvente poblacional que limite los excesos de actividad y reintroduzca los incentivos virtuosos de la financiación capitativa.

¿En quién se descentraliza?

En unos proveedores financiados capitativamente, integrados- real o virtualmente- y que, en la actualidad, pertenecen mayoritariamente al modelo 'combinado'.

Desde un punto de vista social (de bienestar social) se trata de aumentar la financiación privada (copagos, seguros complementarios...) pero sin que sufra el nivel de salud poblacional, buscando un criterio operativo de necesidad como guía para la asignación de recursos sanitarios. No plantean problemas los lujos suplementarios (a banda de señalar a los pacientes mejor situados, lo que no es poco) de tipo no sanitario para los cuales el criterio de disponibilidad a pagar resulta muy adecuado.

Vistos:

- los fallos de mercado existentes en el sector
- la difícil regulación necesaria (con todos los peligros de captura del regulador por los proveedores)
- la difícil tarea de mejorar la transparencia de los proveedores del sector sanitario (tipo Central de Balances, CMBD, publicación de los conciertos individualizados), menor que la de empresas privadas mercantiles,
- la escasa desconcentración y descentralización presente (¿quién está dispuesto a asumir riesgos?)...

Parece crucial -desde la perspectiva de bienestar social aquí adoptada- que unos proveedores -con poder de mercado y poder político- pero con financiación pública y privada- que

tengan como contraparte un comprador potente que además de comprar:

1. Gestione la utilización sanitaria
2. Regule y controle la financiación que provenga de seguros complementarios, fiscalmente desgravados, y que cubran prestaciones sanitarias no cubiertas en el paquete público así como el seguro de dependencia.
3. Regule y controle la financiación privada que los copagos puedan originar.

4. Asigne los recursos sanitarios con base a la necesidad, con las excepciones comentadas donde la disponibilidad a pagar esté más indicada.

y/o que los proveedores sanitarios consoliden niveles de riesgo suficientes para:

1. Estimular una mejor integración de servicios.
2. Otorgar las llaves de la finca a una atención primaria mejor coordinada con la especializada (el 'ojo del amo' en interés conjunto y compatible con el del financiador).
3. Aceptar un entorno de regulación 'diferente' (la marginalidad y el clientelismo político no cotizan)
4. Involucrar a los profesionales en una gestión clínica que en la medida que resulta eficiente les garantiza la viabilidad empresarial (contra un profesional por cuenta ajena en lo retributivo, y cuenta propia en la 'libre práctica').

Introducción

Los cambios en las organizaciones sanitarias, en España, provendrán en mayor medida de cambios en la regulación que de la competencia entre distintas formas organizativas

Los cambios organizativos vienen propiciados por las innovaciones tecnológicas y/o los cambios en las instituciones que marcan las reglas del juego. En este sentido, nuestro Sistema Nacional de Salud, transplantado en el 86 sin ajuste alguno del NHS británico, de lo que era en su época una respuesta de la sociedad 'compasiva' a una dura situación de postguerra, se ha de reorientar si quiere aguantar el paso del tiempo. En una etapa en la que los enfoques de bienestar (coste/utilidad) acompañan a los de efectividad sanitaria pura y dura, y en la que un ciudadano cada vez más informado y reivindicativo hace acto de presencia (en éste y en otros entornos sociales, claro está).

Sin embargo, en el sector privado de negocio, las formas sociales de las empresas van evolucionando tratando de ser eficientes para poder competir. En el terreno organizativo esta eficiencia implica reducir, para un nivel de actividad dado, la suma conjunta de los costes de producción y de los costes de transacción.

En el mundo de las organizaciones públicas, y de organizaciones sometidas a una débil intensidad competitiva, no cabe una actitud darwinista (darwinista en el sentido de 'esperar' de un mercado apenas existente la evolución hacia formas organizativas 'más aptas'). El darwinismo puede resultar admisible en el sector privado pero no en el sector público aunque ha tenido su papel en sistemas sanitarios como el de Estados Unidos en temas como la reorientación hacia la Atención Primaria y la Atención Sanitaria Gestionada. La regulación, y la ejecución de esa regulación por la política sanitaria, han de propiciar los cambios a efectos de evitar que la competencia destructiva ponga en peligro la continuidad en el suministro de los servicios públicos.

En el sector privado cabe interpretar el dominio de la empresa capitalista convencional, caracterizado por el derecho a la renta residual de quienes ejercen tareas de control, como prueba de una mejor adecuación -mejor respecto a otras alternativas organizativas- a las instituciones (mercado, Estado...) y tecnologías dominantes.

Las transacciones sanitarias vienen caracterizadas por la concurrencia de beneficios colectivos y beneficios individuales. En el dominio público [privado] puro los derechos residuales de control -decidir sobre lo que no puede dirimirse según contrato, ley o costumbre- son públicos [privados] como la propiedad. Los derechos residuales de control y el derecho a la renta residual suelen ser complementarios por lo que en principio han de ir juntos. Ahora bien, en toda transacción en la que concurren beneficios colectivos y beneficios individuales tendrá interés distribuir los derechos residuales de control.

La dependencia de senda, finalmente, restringe la capacidad de los cambios en la regulación para alterar la ingeniería organizativa de la Sanidad. A la vista de la 'senda' recorrida por el sistema sanitario en España, de la experiencia internacional, y de los cambios que se están produciendo en la tecnología, se derivan unas Bases del Cambio Organizativo en la Sanidad. Necesidad llama a capitación y la capitación fomenta la

articulaci3n entre niveles asistenciales. Queda precisar el contenido y alcance de la descentralizaci3n: ¿Qu3 se descentraliza y en quien se descentraliza?

Este trabajo consta, pues, de seis partes. Las tres primeras se dedican a las tres bases citadas (financiaci3n capítativa, fomento de la articulaci3n entre niveles asistenciales, y descentralizaci3n). La cuarta al an3lisis de qu3 se descentraliza, la quinta a la consideraci3n de en qui3n se descentraliza y la sexta a qu3 hacemos en el ínterin.

1. Financiación capitativa

A la hora de valorar las distintas alternativas de financiación conviene clarificar que más que de la financiación del sistema sanitario en si mismo, en realidad se trata de financiar a los proveedores del sector. En principio, los enfoques posibles van desde basar la financiación en un concepto global de salud de los pacientes, hasta una simple compensación financiera por las tareas de los proveedores (inputs), pasando por la valoración intermedia sobre la base de los episodios de la enfermedad (más o menos de una manera miscelánea).

La valoración de la estrategia concreta a seguir posiblemente requiera no ignorar los cambios sociales genéricos en cuanto a favorecer un nuevo equilibrio con un mayor peso de las fuerzas de mercado y de la responsabilidad individual en la utilización de los servicios. Y ello dentro de un contexto propio de sistema de salud público (ya sea del tipo Servicio Nacional de Salud o Sistema de Aseguramiento Social), lo cual obliga a buscar una combinación apropiada entre ingresos generales (solidarios), primas comunitarias (de (co-) aseguramiento) y precios pagados por el usuario (en el acceso).

Las tendencias a reforzar el papel del usuario en todos los procesos que añaden valor al bienestar (no sólo por tanto en materia de efectividad sanitaria, sino también en utilidad individual) hace oportuno favorecer la decisión informada, sin perder de vista que los pacientes no demandan asistencia, sino que pueden demandar, en su caso, niveles de cobertura asistencial.

La preocupación por garantizar una gestión eficiente de los recursos hace conveniente trabajar bajo tres premisas:

- El traslado adecuado de riesgo financiero desde los financiadores públicos hacia las instituciones suministradoras de servicios
- La involucración de los profesionales en la descentralización de objetivos sanitarios (plan de salud, plan de servicios sanitarios)
- La generación de estímulos entre proveedores en términos de coste, alcance y calidad de los servicios.

En general, en servicios de salud como el nuestro, la situación suele estar muy marcada por la presión sobre la financiación corriente del gasto sanitario para proteger intereses corto-placistas de los proveedores sanitarios. En esta situación, resulta relativamente sencillo generar coaliciones políticas y de grupos de opinión para postergar el interés público general a favor de intereses particulares corporativos. (Las listas de espera se pueden entender en parte bajo este prisma).

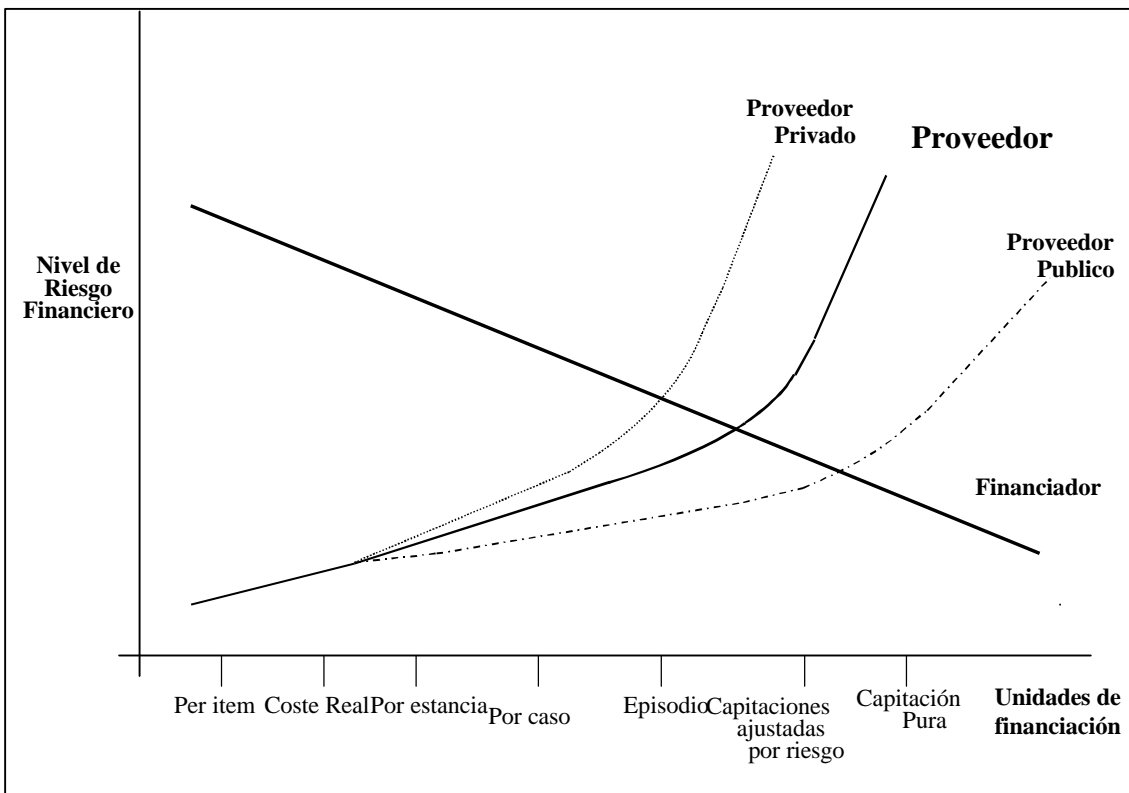
Para ello, los tópicos de protección argumental del status quo (los miedos al cambio) abundan: observar incorrectamente la incidencia diferencial en ingresos (cotizaciones versus...¿qué alternativa?), no valorar los efectos de la incidencia presupuestaria global (fuentes de ingresos, pero también aplicaciones del gasto), no ajustar predicciones de gasto según nivel de renta para reclamar crecimientos indiscriminados de financiación de gasto sanitario, derivar valores comparativos medios a partir de muestras sesgadas

(que incluyen tanto sistemas NHS como de aseguramiento social y/o privado), usar a conveniencia el referente PIB o el poblacional, etc.

En este sentido, puede que la amenaza real para nuestro sistema de salud sea hoy precisamente la ausencia de fiscalización social y responsabilidad individual en la utilización de los servicios sanitarios, empujados en buena manera por la senda y los intereses corporativos. A este respecto, la ineficiencia sistémica resultante no sólo genera inflación de costes, sino también utilización inadecuada (tanto utilización excesiva como utilización insuficiente) y falta de flexibilidad para ajustar el dispositivo asistencial a las nuevas necesidades: áreas para las que las nuevas tecnologías pueden añadir valor al objetivo salud. Valor de uso, públicamente financiado; valor de cambio (utilidad, confort), financiado con recursos privados con algunas tutelas.

En cuanto al ‘trade-off’ en los vectores comentados (grado de transferencia de riesgo y sistema de financiación de la actividad de los proveedores, de acuerdo con su naturaleza más o menos generadora de lucro), el gráfico siguiente ofrece algunos equilibrios tentativos (y empíricos) ilustrativos para una decisión informada en materia de política sanitaria. (Gráfico 1).

Gráfico 1: Unidades de financiación y nivel de riesgo financiero para los proveedores



Fuente: Modificado de Rf. Averill et al. Health Information Systems Research Report 9-99, pag 2.

Tabla 1 POSIBLE EVOLUCIÓN DE LOS CONTEXTOS DE PROVISIÓN SANITARIA

Planificación	Financiación	Cobertura aseguradora	Compra de servicios	Producción
<i>Punto de partida genérico:</i>				
Departamentos de Salud, que integran a todos los entes proveedores				
<i>Evolución:</i>				
A)				
Departamentos de Salud			Unidades Centrales de Servicios	Entes productores
B)				
Departamentos de Salud			Unidades Regionales de Servicios	Entes productores
C)				
Departamentos de Salud		Servicios Regionales de Salud	Áreas geográficas de Salud	Entes productores
D)				
Departamentos de Salud		Servicios Regionales de Salud	Áreas geográficas de Salud/ Médicos de cabecera/ Redes integradas de proveedores	
E)				
Departamentos de Salud Servicios Regionales de Salud		Redes integradas de proveedores/ Aseguradores no públicos		Entes productores

Fuente: Elaboración propia

En la pr3ctica, existe gran variabilidad en la forma de asignar los recursos que financian la sanidad en los pa3ses desarrollados. No obstante, un rasgo com3n a muchos de ellos es el de devolver la responsabilidad sobre la organizaci3n de la asistencia sanitaria a alg3n tipo de 'plan' (v3ase la posible evoluci3n al respecto en las distintas funciones sanitarias en la Tabla anterior). Este 'plan' puede ser una empresa aseguradora (como en Estados Unidos), un seguro de enfermedad o una mutua (como en Holanda y Alemania), o una zona geogr3fica (como en Suecia, Reino Unido y Espa1a). Estos 'planes' tienen la responsabilidad de organizar la atenci3n sanitaria que les ha sido delegada para una poblaci3n. Var3a, eso s3, la forma de definir esa poblaci3n: geogr3ficamente en unos casos, por el tipo de trabajo que se realiza en otros, seg3n el r3gimen profesional de encuadramiento (que obliga a una afiliaci3n determinada en la Seguridad Social), o en funci3n de una afiliaci3n voluntaria a una compa1a de seguros.

Para permitir el control del gasto sanitario, los planes citados reciben un presupuesto para proporcionar atenci3n sanitaria a la poblaci3n definida. Esos presupuestos se establecen bas3ndose en la capitaci3n, entendida 3sta como la cantidad de financiaci3n sanitaria que se asigna para que una persona reciba la atenci3n sanitaria especificada durante un per3odo de tiempo determinado.

Se conoce como '**ajuste de riesgos**' el proceso por el cual se trata de adecuar la financiaci3n capitolativa a las caracter3sticas de cada persona. El ajuste de riesgos pretende obtener un estimador insesgado de cual ser3a el gasto sanitario esperado de un individuo durante un per3odo de tiempo determinado si se diera una respuesta promedio a su necesidad sanitaria.

Los problemas de la capitaci3n difieren substancialmente entre 'planes' de base geogr3fica (caso de Espa1a) y planes sin base geogr3fica. En estos 3ltimos la preocupaci3n fundamental pasa por evitar la selecci3n de riesgos. En los 'planes' con base geogr3fica se trata de efectuar un ajuste de riesgos tal que permita igual financiaci3n para igual necesidad (Reino Unido) o igual subsidio p3blico para igual necesidad (algunos pa3ses escandinavos).

Algunos elementos para una decisi3n informada

La introducci3n de intereses particulares en la gesti3n de los sistemas nacionales de salud

Para el ejercicio anterior, una cuesti3n com3n a la mayor parte de las dudas planteadas en la revisi3n de la estructuras del bienestar en sanidad es la relativa a la de la potencial interferencia de los intereses particulares cuando un inter3s p3blico (el propio de la intervenci3n en los mercados de salud) se delega o descentraliza a terceros. En otras palabras, hasta qu3 punto las posibilidades de supeditar el inter3s com3n al particular aumentan con los procesos de introducci3n de los mecanismos de mercado en la consecuci3n de objetivos p3blicos. No se trata de un an3lisis en abstracto, habida cuenta que tampoco son neutros a los objetivos institucionales los comportamientos burocr3ticos hoy presentes.

Por un lado, como punto de partida del análisis, existe a menudo el convencimiento² de que **el entorno político provoca una elevada complejidad**, de modo que incluso situaciones que aparecen como *Pareto* dominantes se ven subrogadas en razón de intereses políticos o electorales diversos. Una razón para que ello suceda sin respuesta social alguna radica en la propia lógica de la acción colectiva, en la que los beneficios se difuminan en un grupo amplio de población, y que no siempre se auto-reconoce e identifica como beneficiario de la reforma, mientras que los costes adyacentes al cambio se concretan en mayor medida en un colectivo que deviene muy activo en defensa de los intereses de preservar el *status quo*. El reconocer la situación y compensarla de un modo separado, de modo que se concrete la cláusula de que alguien gane sin que ninguna parte pierda no siempre parece ser suficiente para posibilitar la mejora de bienestar social perseguida. La causa de ello estriba en que el compromiso de mantener las cláusulas compensatorias diferenciadas para los colectivos que pueden perder con el cambio no siempre es mantenible ni creíble en el tiempo. Primero, debido a que las posiciones políticas cambian en los partidos así como la correlación de fuerzas en las coaliciones gobernantes. Segundo, porque al explicitar las compensaciones se identifica en mayor medida ante la opinión pública la anterior prerrogativa, previamente encubierta, que se decide compensar, con lo que ésta deviene mucho menos aceptable para la sociedad. La erosión del apoyo social en el largo plazo que de ello resulta puede ser decisiva para explicar la no puesta en práctica de situaciones compensatorias que conlleven mejoras *paretianas* potenciales (en las que los que pierden son compensados y aún se mantiene un excedente social positivo).

Ambas observaciones pueden justificar en nuestro país la resistencia a la aplicación efectiva de presupuestos prospectivos a proveedores sanitarios identificando, vía contratos programas, los aumentos de financiación que adicionalmente el financiador esté dispuesto a comprometer. Ello se aplicaría también a la dificultad de fijar un marco estable para la presencia de nueva oferta privada bajo financiación pública (lo que requiere inversiones en activos de elevado coste y difícil reversión fuera de su destino asistencial) o incluso el compromiso del sector público hacia sus propios órganos de gestión consorciados o fundacionales en lo que se refiere al respeto su autonomía de gestión. Ejemplos de todos dichos extremos los tenemos en España en el difícil avance de las formas organizativas fundacionales.

Otro elemento que puede retraer determinados cambios en sanidad es la percepción de que evitar una potencial pérdida es más importante que asegurar un potencial beneficio. Este puede ser el caso en nuestro país de las dificultades para la plena aceptación de la gestión clínica. Ello se sustentaría en los temores a asignar responsabilidades presupuestarias a dichos gestores en un contexto de aversión al riesgo y protección encubierta de la autonomía profesional de hecho por la vía de la libre práctica clínica sin responsabilización de sus costes.

Un tercer elemento tiene que ver con la credibilidad de los compromisos políticos sustentados en la ley (el valor idéntico de la Ley General de Sanidad al de cualquier enmienda hasta en la ley de presupuestos anuales es para ello ilustrativo), ni que se formulen aquéllos al nivel constitucional (no son derechos sustantivos, sino enunciativos lo que en la mayoría de casos se recogen en la Carta Magna). Por lo demás, es incluso dudosa la conveniencia de tales compromisos autolimitativos a la

² Stiglitz J. 'The private use of public interests: Incentives and institutions', *Journal of Economic Perspectives*, 1998 ; 12(2): 3-22.

vista de las situaciones nuevas que se puedan producir en una sociedad cambiante. La legislación administrativa nos ofrece aquí el ejemplo de la concertación sanitaria, que no deja de ser un instrumento de financiación de servicios de corto plazo (no superior en su vigencia temporal a los doce meses), ante una carencia momentánea de recursos públicos supuestamente a subsanar, y en la que pueden existir todo tipo de precariedades.

Otro argumento para una mayor impermeabilización de la contienda política del conjunto medios/ objetivos en gestión sanitaria la refiere Stiglitz (1998, op.cit.) al carácter de juego de suma cero que reviste, en general, la disputa electoral (los votos que ganan unos los pierden otros) y que no siempre coincide, a nuestro entender, con lo que sucede con las propuestas de reforma de la gestión sanitaria. Si dicha impermeabilización no se produce, respuestas positivas a las aspiraciones de cualquier votante generan simpatías, mientras que las negativas siempre generan reacción. De ahí que el político muestre mayor proclividad a las respuestas positivas que a las negativas, si bien en gestión sanitaria hacen falta las negativas, propias de todo ejercicio de priorización. Por ello que cuanto menor sea (solo el imprescindible o necesario para clarificar los objetivos) el recurso al nivel político para resolver los conflictos de gestión, mayor es la ganancia potencial de bienestar.

Finalmente, es a nuestro juicio más factible un consenso sobre los medios de actuación pública que sobre los objetivos. Está claro que los medios no son neutrales, pero admiten una base de discusión técnica, contrastable, cuando menos. Este podría ser el caso en la actualidad de la utilización de guías de práctica clínica, contabilidad de costes y presupuestos clínicos, que pueden ayudar a romper el relativo secretismo político de negociación y transacción en favor de una diversidad de intereses puramente políticos. Los objetivos son formulables en mayor medida bajo claves políticas, tras juegos repetidos, las contiendas electorales y las negociaciones post-electorales. En este sentido, formular los sistemas de financiación entre proveedores con la participación directa de los propios implicados permite una internalización previa del conflicto y así una mejor base posterior de aplicación de las políticas y una estabilidad más alta del sistema pactado frente a sucesivos cambios políticos. A dicha apreciación se puede contraponer la realidad que ha supuesto en nuestro país, por ejemplo, la discusión en torno al sistema de financiación autonómica de la sanidad, sometido constantemente a la reivindicación política con un financiador que acumula en su totalidad todas las tensiones que se producen. En sistemas de distribución de recursos, el pactar criterios sobre base cien suele ofrecer una racionalidad de partida superior. De otro modo, los cambios de mayoría, incluso internas entre partidos, acaba obstaculizando la aplicación de compromisos anteriormente adoptados, debido a que los nuevos entrantes pueden intentar mostrar su valía dando por supuesto el 'suelo' logrado con el acuerdo, intentando mejorar en todo caso su techo, aun a riesgo de romper el acuerdo de equilibrio anterior. El protagonismo de los equipos de Economía frente a los compromisos adquiridos por los equipos Sanitarios en la negociación (noviembre de 1997) del nuevo sistema de financiación autonómico de la sanidad en nuestro país puede servir como prueba al respecto.

Los límites a la presencia de intereses privados en la fiducia pública

Un tema diferente, aunque simétrico con el anterior es el de los *límites a la presencia de intereses privados en la esfera pública a efectos de mantener la fiducia que debe informar la relación entre administración y ciudadanos*.

Una primera cuestión relativa al punto anterior se refiere a la persecución del lucro en organizaciones financiadas públicamente: esto es, hasta qué punto la consecución del interés individual de una parte es compatible con el interés social en su conjunto.

Una seria amenaza de ello es la potencial **introducción de incentivos a la selección de riesgos como resultado de algunas propuestas de reforma que insertan el lucro como motivación en la práctica clínica**. Se trata de que los proveedores en su incentivo de generación de excedente, tanto para lucro como para mantenimiento de capacidad discrecional en las instituciones, expulsen los pacientes de alto riesgo o los casos complejos de sus prácticas profesionales. Este es un tema que trataremos mas adelante, pero que muestra distintas aristas, todas ellas ligadas a la calidad en los cuidados de salud, tales como la manipulación de información, la generación de actividad innecesaria, la selección de servicios asistenciales ofrecidos o la remisión/expulsión de determinados tipos de pacientes del dispositivo sanitario.

Una segunda cuestión tiene que ver con el alcance del **control público en la utilización de recursos, gestionados privadamente, pero bajo financiación pública**. En este tema se confunde la cuestión del grado de control financiero efectivo ante la inadaptación de los conocidos controles legales jerarquizados de los que se sirve rutinariamente el sector público, frente a los mecanismos de coordinación necesarios cuando la regulación y la provisión reemplazan a la que había sido anteriormente producción pública directa. La desconfianza de los administradores se entremezcla aquí con su propia incapacidad para adecuarse a los nuevos cambios producidos en los sistemas sanitarios. El énfasis de los interventores del sistema sanitario en la función de control *ex-post* entendida como auditoría permanente, en substitución del ancestral control de legalidad concomitante, expresa el nuevo talante necesario en gestión sanitaria.

Se puede contraponer a la anterior revalorización de la gestión en las instituciones públicas, una realidad marcada por la **aparición de empresas públicas y corporaciones sanitarias** que no suponen variación alguna en su práctica cotidiana a la situación administrativa (así en lo que atañe a su capacidad de generar ingresos, cautivos todos ellos de las fuentes públicas), que no sea la de eludir aquellos controles legislativos formales que dificultan la gestión. Aunque en este caso su naturaleza exenta de ánimo de lucro (empresas participadas al 100% por capitales públicos) no afectan su reputación (fiducia frente a los administrados), la prevalencia de intereses particulares se puede hacer sentir en mayor medida.

Más relevancia adquiere, al menos por la literatura generada, la **implantación de presupuestos para proveedores de asistencia primaria**, tal como los formula la reforma sanitaria británica. Aunque la utilización de los excedentes se encuentra limitada, la generación de una política de competencia abierta por la compra de atención especializada ha abierto interrogantes en sus efectos sobre los objetivos públicos (el más discutido de ellos ha sido la aparición de dobles listas de espera).

Comentados los dos extremos anteriores, una vía de análisis concreto consiste en **valorar en qué supuestos los agentes con intereses privados directos en el sector sanitario consiguen principalmente mejorar sus rentas con una más alta probabilidad.**

Aunque sin ánimo de ser concluyentes, algunos comentarios se ofrecen a continuación.

1. Los *laboratorios farmacéuticos* pierden ventaja comparativa cuanto más son los escalones que integran la cadena de valor de los cuidados de salud. Integrando la cadena, buscando incluso su dirección (esto es, haciéndose partícipes de los conglomerados sanitarios en los que se incorpora el conjunto del dispositivo asistencial, o gestionando directamente el global de las patologías), pueden ganar protagonismo (rentas). Su relación directa como proveedores del único comprador público supedita finalmente sus rentas a variantes políticas y a sus propias capacidades coyunturales de presión.

2. Las *instituciones hospitalarias* ven dificultado su protagonismo sanitario con la presencia de presupuestos en favor de médicos de cabecera. Cualquier movimiento para liderar el proceso de cambio, contando con la cooperación de la atención primaria les puede resultar más conveniente. El mantenimiento del actual *status quo* les deja muy dependientes de la consideración que reciben las instituciones como puros centros presupuestarios de gasto, y por tanto al albur de los condicionantes financieros que se impongan en la sanidad pública y, de nuevo, de sus posibilidades para ejercer presión política. Su capacidad de completar ingresos públicos con privados para asegurar su viabilidad es, en estos momentos, fuertemente limitada, si no se desarrolla en mayor medida el aseguramiento complementario y se insertan medidas de incentivo para el cobro de la actividad realizada en favor de terceros.

3. Los *profesionales en práctica directa*, ya sea en el ámbito primario o de la atención especializada se encuentran muy limitados en cuanto a sus políticas de rentas, que no son otras que las propias de la evolución de la financiación del gasto sanitario público. A la vista de su capacidad para generar incrementos reales, ya sea en términos puramente salariales o de condiciones de trabajo (esto es, en productividad) por la vía de la presión sindical, sus éxitos pueden ser bastante erráticos a la vista del apoyo social que puedan disponer y de la potencial debilidad política en la defensa de los recursos públicos disponibles. Es probable que la introducción del gerencialismo en sanidad no mejore, al menos más allá del corto plazo, sus posiciones a este respecto. El asumir responsabilidades presupuestarias en su práctica asistencial puede ser una alternativa para relajar la restricción presupuestaria que tienen impuesta (salarial, y por ello con un control de efectividad más sencilla).

La brújula y las orientaciones al uso

Tal como concluyen Mays y Dixon (1998)³, el objetivo de un sistema sanitario público es conseguir una asistencia de calidad, efectiva, aceptable y equitativa a coste mínimo. Para ello, el sistema sanitario debiera de dirigir su atención a:

- 1- identificar las necesidades asistenciales de la población;
- 2- procurar la información necesaria acerca de los servicios a comprar;

³ - *Purchaser plurality in UK healthcare: is a consensus emerging and is it the right one?* pps 175-200 en *Quasi-markets reforms in the 1990s. A Revolution in Social Policy* W. Barlett, J. Roberts y J. Le Grand The Policy Press, Bristol, 1998.

- 3- disponer de la capacidad suficiente para influenciar a los proveedores de servicios con relación a la eficiencia y calidad de los servicios deseados;
- 4- involucrar a los pacientes y ofrecerles capacidad de elección en las decisiones que afecten a su asistencia;
- 5- establecer las prioridades apropiadas;
- 6- controlar y mantener el grado de equidad deseado;
- 7- gestionar de manera adecuada el riesgo financiero, y
- 8- minimizar los costes de transacción.

Tal como reza dicho esquema, se remiten a menudo las actuaciones concretas a determinados *desiderata* de la política sanitaria (a lo 'adecuado, deseado o apropiado en materia de prioridades, equidad, calidad de servicios...), lo que no siempre resulta sencillo de definir en el plano operativo.

Por lo demás, lo anterior se ha de producir en un contexto en el que las organizaciones sean sostenibles, fiscalizables, cuenten con la combinación adecuada de habilidades y sus organizaciones minimicen los conflictos a la vista de los intereses presentes.

El punto por tanto a discutir es cuál de los modelos diseñados por distintas propuestas de reforma sanitaria que se barajan en la actualidad hace más probable la consecución de dichos objetivos. Analicemos ello a la luz de los extremos anteriores:

1- En relación a la **capacidad de los sistemas sanitarios para identificar las necesidades asistenciales de la población**, la planificación unificada de las autoridades sanitarias *versus* la descentralizada en manos de agencias compradoras parece apuntar ventajas relativas a favor de las primeras, básicamente en razón a la mayor capacitación y cualificaciones profesionales requeridas en materia epidemiológica y de acumulación de conocimiento en el campo de la evidencia clínica (aquellos mínimos de datos a procesar para evaluar comparativamente las mejores prácticas, puesto que su ausencia o falta de compatibilidad es mayor en supuestos de descentralización competitiva). Dado sin embargo que los pacientes que demandan asistencia no siempre la necesitan y viceversa, una gestión descentralizada de la función de compra puede resultar más eficiente y racional dado el mejor conocimiento en el terreno práctico para la determinación de necesidades locales. Ello puede compensar la desventaja de la descentralización del poder de compra de servicios (médicos de cabecera o *holdings* asistenciales) a raíz de la perspectiva global (de la primera de las tareas) requerida para identificar las necesidades poblacionales, que con frecuencia van más allá de la mera suma de necesidades individuales: Así sucede en aquellos casos en los cuales las causas de incidencia de enfermedad en una población no coinciden con las causas de presencia de enfermedad en un individuo (factores de riesgo de presencia 'universal' en una población determinada para los cuales una prevención primaria poblacional constituye la actuación sanitaria más eficiente). Son complicaciones adicionales a procesos descentralizadores, para identificar las bases epidemiológicas de la población, el hecho de que las afiliaciones se basen más en la libre elección que en la segmentación geográfica. La movilidad puede restar, en este sentido, la integralidad y continuidad deseables en la gestión de los cuidados de salud individuales.

2- En cuanto a la **conveniencia de obtener información adecuada acerca de los servicios a comprar**, dos son los tipos de información requeridos: el descriptivo (qué servicios, quién los suministra, donde, cómo y cuando) y el evaluativo (sobre costes y

efectividad de un tratamiento o servicio). La descentralización del poder de compra, por ejemplo a médicos de cabecera, mejora previsiblemente la información descriptiva para los servicios más comunes consumidos por el grueso de la población. A este respecto, los grados de libertad para una eficiente gestión clínica de los recursos se pueden perder con la integración de primaria y especializada en un único *holding* asistencial descentralizado, comprador de servicios. Sin embargo, el conocimiento para servicios menos comunes (cardiología pediátrica, trasplante de órganos, etc.) pueda mejorar desde estas bases más amplias de integración de servicios. La posibilidad de generar información (mantenimiento y mejora) aumenta en el supuesto de la centralización, con economías de escala y externas en la información al alcance del decisor, aunque no de su procesamiento y adecuación a las necesidades poblacionales concretas.

Los anteriores problemas se exacerban con relación a los aspectos evaluativos de la información. Así, para el escalón más descentralizado de la decisión, no resulta inmediato constatar como los resultados de la evaluación se pueden incorporar en la toma concreta de decisiones cuando nos estamos refiriendo a prácticas profesionales consideradas aisladamente.

Por tanto, lo que se pueda ganar relativamente en materia de información descriptiva con la descentralización se puede perder con la evaluación. Una solución intermedia es segmentar el poder de compra en aquella unidad asistencial para la que se observe mayor ventaja comparativa en materia de información: compra central para servicios especializados, fuera de mercado interno; servicios comunes electivos en el ámbito local de profesionales y/o de pacientes, y para otros servicios que se deban de asignar geográficamente, sin márgenes de elección, mantenidos al nivel de la autoridad sanitaria local.

Otra posibilidad pasa por potenciar el bien público 'producción y difusión de información sobre la efectividad de los servicios sanitarios': el número de historias clínicas requeridas y de variables a incorporar en cualquier ajuste que pretende medir la efectividad de las intervenciones sanitarias está con frecuencia fuera tanto de la capacidad como del interés de un proveedor sanitario aislado. Es más, en un futuro no muy lejano la escala de este tipo de tareas convendría fuera europea: sólo tras ajustar por características del paciente, del tratamiento, del centro y de la población puede contestarse a la pregunta clave, relativa a la contribución de los servicios sanitarios al bienestar social.

3- En lo que atañe a la **capacidad para influenciar, a través del ejercicio de la función de compra, la actuación de los proveedores**, los factores importantes aquí a valorar pueden ser los relativos a (i) quién gestiona el presupuesto -con la existencia o no de vinculaciones o acuerdos profesionales que favorezcan la segunda opinión sobre su utilización-, (ii) el tamaño del presupuesto, (iii) la capacidad y disposición a trasladar contratos entre proveedores -ejerciendo la opción de 'salida'-, y (iv) el conocimiento de los servicios ofrecidos y de sus alternativas, así como de otros rasgos del entorno local, como puede ser el poder de mercado ejercido por los proveedores locales en cada caso.

La descentralización parece efectivamente alterar en mayor medida el proceso asistencial (rapidez de acceso al servicio y de alta asistencial). Aunque no acaben variando los contenidos clínicos, parece que con la descentralización se mejora la eficiencia *micro*. A cambio quizás, se pierde control de la equidad de acceso, ya que el resultado del ejercicio anterior de poder de compra descentralizada marca diferencias de calidad asistencial sobre la geografía y entre pacientes (el caso de la aparición en el

Reino Unido de doble lista de espera, según fuese *fundholder* o no el remitente, resultó paradigmática a este respecto).

4- En relación al **objetivo de aumentar la implicación del paciente en el sistema sanitario**, éste se puede entender tanto (i) en otorgar directamente a los pacientes el poder de decisión para que éstos puedan comprar asistencia directamente entre distintos proveedores, como (ii) en mantener la elección en favor del comprador que más sensible sea a sus preferencias e intereses.

Sobre lo primero (i), la idea de los vales sanitarios tiene un amplio soporte teórico, aunque el contra-argumento de la asimetría de información entre médico y paciente, puede ser especialmente válido para limitarlo (y en algunos casos incluso anularlo). De hecho el vale solo tendría cabida para aquellos servicios sanitarios en los que predominaran los atributos 'de información o búsqueda' -calidad puede ser conocida antes de consumir- o 'de experiencia'. Estos servicios sanitarios, poco habituales aunque identificables, son del tipo: cirugía electiva de alta incidencia, embarazo/parto y puerperio, prestación farmacéutica -o incluso sanitaria- a ciertos enfermos crónicos buenos conocedores de su enfermedad...

Como es sabido, la eficiencia de los vales viene restringida por la disponibilidad de suficiente información para una decisión eficiente de los servicios a los que se acceda a través del vale. Existen, además, problemas asociados a la fijación del valor apropiado que se le haya de otorgar al vale, y en asegurar que los menos informados o infra-demandantes de servicios acaben recibiendo la asistencia adecuada. Sin embargo, el reconocer dicha capacidad de elección a los ciudadanos puede generar cambios en el modo en que se produce y se orienta la diseminación de información para que la decisión informada del usuario un día sea posible, lo que puede ser en sí mismo un activo para una reforma sanitaria que avance en esta dirección.

Una decisión directa por parte del usuario introduce además un riesgo de separación entre la calidad aparente o percibida por este y la calidad real del mismo. Por ello esta diseminación de la información puede permitir otra forma de uso de los vales. La elección del proveedor puede mantenerse en última instancia directamente por parte del usuario, pero a través de un uso informado por parte del médico de cabecera. Este último es quien conoce mejor la calidad de los proveedores y la necesidad de sus pacientes, y puede actuar como transmisor de esta información.

Dicho lo anterior, conviene señalar que puede existir elección también sin vales. Por ejemplo, estimulando una mayor orientación al usuario de los proveedores y de los profesionales sanitarios: basta la sanción de atractores (donde 'todo el mundo' quiere ir) y repelentes (quien expulsa hipocondríacos, polipatológicos...)

Sobre lo segundo (ii), existe evidencia en el Reino Unido de que los médicos de cabecera en práctica asociada se han mostrado mucho más sensibles que las autoridades sanitarias regionales a los intereses y preferencias de los usuarios, aunque en general existe poca información entre éstos sobre niveles de práctica, cartera de servicios, criterios de priorización, etc. Con la tendencia a la integración de conglomerados de prácticas que integren diversas funciones asistenciales, se reduce aún más la capacidad de elección real del paciente (caso (i)).

En general, podemos concluir en este punto que ninguna de las opciones hoy existentes de compra de servicios ofrece ventajas substantivas claras desde el punto de vista de mejorar la elección de los pacientes, si se quiere optar por dicha estrategia.

5- Un tema diferente es el del **establecimiento de prioridades**. En general, ello afecta a dos dimensiones distintas: la elección de prioridades *entre servicios* y la elección de prioridades *entre distintos pacientes*.

En cuanto a la primera, las inercias históricas en las prácticas, el modo concreto en el que se determinan las necesidades, el juicio sobre la efectividad de los tratamientos, las restricciones procedentes de las políticas nacionales y locales, y las preferencias sociales, más o menos locales, pueden estar presentes con distinto alcance en el establecimiento de prioridades. Hasta el presente, la responsabilidad de priorización se ha dejado en gran manera en manos de los profesionales y de las autoridades sanitarias.

Sin embargo, la devolución de responsabilidades a los médicos de cabecera ha venido a variar significativamente el modo de establecimiento de prioridades. Tal como comentamos antes, los contenidos de información, o su disposición a utilizarlos, puede diferir de las políticas sanitarias regionales o nacionales, no tanto en el plano normativo, sino en la práctica real de las decisiones cotidianas. El rendir cuentas sobre dichas diferencias se difumina en cierta medida con la descentralización. También las diferencias entre pacientes (segundo de los aspectos) pueden aparecer. Ello se debe a que con la descentralización de la compra, los costes de oportunidad no los internaliza el decisor si se refieren a distintos pacientes ajenos a las propias prácticas asociadas. El resultado de ello se interpreta, no siempre acertadamente, como desigualdades sanitarias.

6- El punto anterior nos lleva a la cuestión del **seguimiento y control de las diferencias en contenido formal y real de las prestaciones sanitarias**, entendidas éstas como falta de equidad en el uso de servicios. Dicho seguimiento se diluye con la descentralización de la gestión de compra de servicios, si bien aumenta la información que sobre ellas se tiene.

Por un lado, para un control efectivo de la equidad sanitaria se requieren habilidades, tiempo y manejo de información cruzada (comparación de niveles de necesidad), lo que no es sencillo en el terreno de una completa descentralización del poder de compra. Además, el mantenimiento de múltiples contratos con diferentes proveedores y concreción de prioridades para pequeños grupos de población aumenta su dificultad. En este sentido, si garantizar la equidad es un objetivo en sí mismo, hace falta cuestionarse en su globalidad el proceso de descentralización. Por otro lado, en caso de valorarse el objetivo de descentralización en sí mismo (por cuestiones comentadas en otros apartados), una estrategia de seguimiento de la equidad sanitaria requiere un incentivo a todas las formas de organización de compra a efectos de que traten dicho problema como prioridad.

7- En lo que atañe a la **minimización de los costes de transacción**, el volumen y la complejidad de la contratación sanitaria sin duda va en contra de la descentralización. La existencia de una gran diversidad de organizaciones con responsabilidad presupuestaria efectiva complica dichos costes. Sin embargo, a menudo se trata en mayor medida de una afloración de dichos costes más que de un aumento real. En las organizaciones jerarquizadas estos costes se han de contraponer a los costes de ineficiencia, al no garantizar el entramado burocrático el seguimiento efectivo de lo que

se pueda haber estimado centralmente como ‘mejores prácticas’, con lo que los costes de ineficiencia pueden resultar igualmente importantes.

8- En cuanto a la **gestión de riesgo financiero**, las organizaciones que compran asistencia para un continuo integrado de servicios y un amplio número de ciudadanos, son probablemente menos vulnerables a las fluctuaciones aleatorias en la demanda de cuidados que aquellas organizaciones que abastecen servicios o colectivos más reducidos. La cuestión fundamental es cuan amplio tenga que ser el sector poblacional cubierto por un ‘comprador’ de servicios para que pueda gestionar por sí mismo el riesgo que la descentralización conlleve de una manera apropiada. En el Reino Unido, las distintas experiencias van desde el umbral de doscientas cincuenta mil personas (tamaño estándar de una autoridad sanitaria) hasta un mínimo de tres mil (para la menor práctica de *fund-holding*). En realidad, el presupuesto para servicios electivos comunes es necesario integrarlo en organizaciones asistenciales más completas para que sirva de colchón ante otros costosos e impredecibles tratamientos que puedan aparecer. La segmentación de servicios asistenciales no ayuda a dicha consolidación, con lo que la descentralización parcial de servicios con presupuestos asignados a colectivos de bajo número no parece ser la solución para una gestión sostenible de riesgo financiero. La asignación prospectiva de tipo capitativo no puede ser, en este sentido, el único instrumento para la gestión de riesgos en un sistema sanitario: los elementos que el proveedor no controla (variaciones legítimas en la práctica médica, diferencias en la incidencia de enfermedad...) juegan un papel importante que no conviene ignorar.

En resumen, y consideradas en su conjunto, las cualidades requeridas para las organizaciones de compra de servicios sanitarios en último término se remiten a

(i) cuan sostenibles sean los contenidos de las propuestas de cambio (la quiebra y la competencia destructiva no está en el horizonte efectivo del suministro de los servicios asistenciales públicos);

(ii) la combinación apropiada de habilidades necesarias (de gestión financiera y no financiera, y de utilización de la información clínicamente relevante);

(iii) la necesidad de rendición de cuentas (responsabilización ante el usuario y la autoridad sanitaria, a partir, por ejemplo, de auditoría clínica y del seguimiento rutinario de *outcomes*), y

(iv) la construcción de ‘redes’ institucionales que minimicen los conflictos de interés intrínsecos a todas las organizaciones.

2. El paso a lo concreto: el fomento de la articulaci3n entre niveles asistenciales

La evoluci3n del conocimiento y de la tecnología, la forma de organizar y financiar los servicios sanitarios y el poder de los distintos grupos profesionales dibujan los límites de la atenci3n primaria, la atenci3n especializada, la atenci3n sociosanitaria y la atenci3n mental. La tecnología influye tanto en la adecuaci3n del lugar donde se presta la atenci3n como en la combinaci3n de recursos y habilidades que mejor resuelven un problema. Desde la tuberculosis a las úlcera p3pticas o a la insuficiencia renal, los cambios en la tecnología han originado desplazamientos entre niveles. La rapidez de la reasignaci3n de recursos entre niveles varía inversamente con la flexibilidad del sistema y el grado de poder de los "proveedores habituales".

Esta secci3n se centra en los factores explicativos -institucionales y tecnol3gicos- de la articulaci3n entre niveles asistenciales utilizando tanto una perspectiva econ3mica como una perspectiva sanitaria. Ambas perspectivas se aplican a la situaci3n española.

Regulaci3n existente

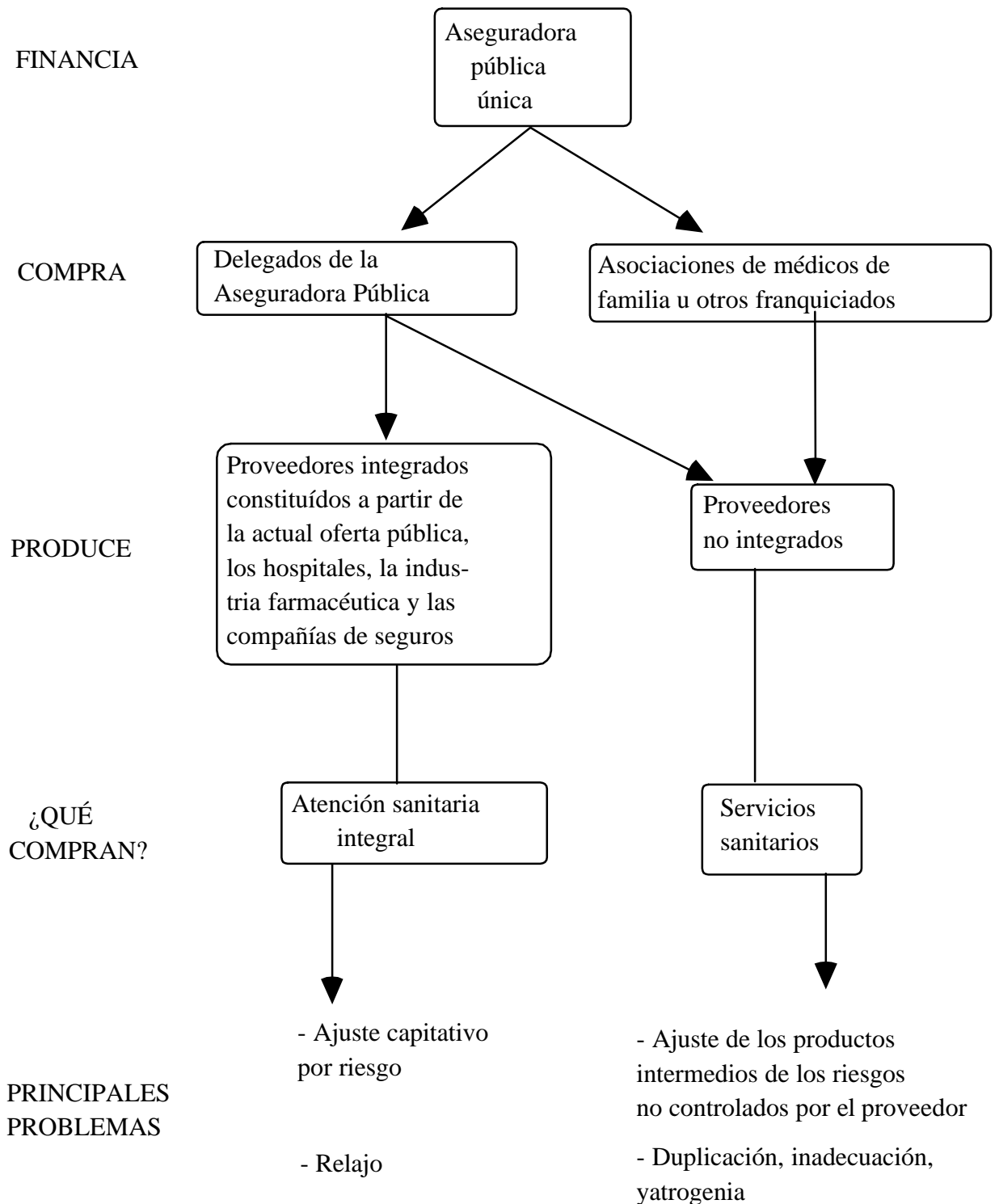
Los rasgos m3s relevantes para el tema que nos ocupa serían los derivados de las estructuras burocráticas de INSALUD y los Servicios Regionales de Salud caracterizadas por una fuerte integraci3n vertical, producci3n p3blica de servicios y sometimiento al derecho administrativo.

Los Organismos Aut3nomos de car3cter administrativo son la forma jurídica predominante en la organizaci3n sanitaria española. Aunque INSALUD e Instituto Catalán de la Salud se configuran como organismos gestores de la Seguridad Social, para los efectos jurídico administrativos su funcionamiento es igual al de los Organismos Aut3nomos Administrativos: Los bienes asignados a tales organismos conservan su calificaci3n jurídica originaria, las obras se contratan y ejecutan seg3n el sistema general establecido por el Estado, la Intervenci3n fiscaliza derechos y obligaciones, ingresos y pagos, el personal tiene car3cter cuasi-funcionarial (estatutario), y se funciona, en general, de forma centralizada y escasamente aut3noma.

Se trata, en suma, de una organizaci3n sanitaria que autolimita su eficiencia al dotarse de un marco no adecuado a la naturaleza de la prestaci3n sanitaria. No se ha intentado ninguna reforma frontal (no se ha cogido el toro por los cuernos), sino que se ha seguido, m3s bien, la estrategia de evitar el problema all3 donde se ha podido (nuevos centros cuya gesti3n ha sido cedida, privatizaci3n de la gesti3n sin p3rdida de titularidad p3blica...) y se ha aparcado el núcleo duro de producci3n p3blica de servicios sanitarios.

Lo anterior lleva a que las entidades que disponen de mayor flexibilidad de gesti3n -hospitales y mutuas catalanas que funcionan seg3n el derecho privado- estén mejor situados para constituirse en el embri3n de los futuros proveedores integrados y participar en consorcios que gestionan la atenci3n primaria, pese a que ésta sea la vía que presenta m3s peligros para que la atenci3n primaria sea la puerta de entrada al sistema.

Gráfico 2: Un escenario de financiación, compra y producción



Fuente: Elaboración propia.

Al no disponer de evidencia empírica sobre lo que ocurrirá en el futuro (la evidencia empírica sobre, por ejemplo, la capacidad resolutoria de los diferentes niveles asistenciales constituiría la mejor forma de prescribir política-basada-en-la evidencia) debe argumentarse según razonamientos apriorísticos y no esperar de un mercado inexistente lo que ha de iniciarse, como ya se ha dicho, con un cambio de las actuales reglas de juego.

Habría, por tanto, que optar entre proveedores integrados o no integrados (cuestión regulatoria). La forma de presupuestar o comprar señalará la opción.

Si se continua presupuestando/comprando servicios sanitarios a proveedores no integrados –con lo que se mantiene el problema técnico de ajustar por aquellas variables que influyen en los productos intermedios y que no están bajo el control del proveedor- se favorece la competencia entre niveles, la duplicación de pruebas, el uso inadecuado y yatrogénico de tecnología y la diferenciación de servicios. Si, en cambio, se opta por presupuestar/comprar atención sanitaria a una población - problema técnico: ajustar por riesgo el pago capitativo- se favorece la cooperación entre niveles ya que ni la retención de pacientes ni la actividad por la actividad favorece a ninguno de los niveles asistenciales en un juego de suma cero.

Factores tecnológicos

Los avances en telecomunicaciones y los cambios en medios diagnósticos y terapéuticos han desplazado en ocasiones el lugar más adecuado para prestar atención sanitaria pero, sobre todo, permiten una mejor comunicación atención primaria/atención especializada. No obstante, la variable clave en el desplazamiento de la divisoria AP/AE (¿donde seguir el embarazo, o el paciente de SIDA, o el diabético no insulino dependiente?) viene dado por la capacidad resolutoria de cada nivel. Pese a que el grado de resolución de un problema determinado por dos, o más, "proveedores" alternativos debe establecerse empíricamente, a priori puede decirse que el médico de familia necesita una frecuencia mínima de aparición de un problema determinado para mantener la capacidad de tratarlo. Los problemas muy infrecuentes deberían ser referidos al especialista, pero el médico general debe tener los conocimientos y las habilidades necesarios para detectarlos, al menos. Así, si el mantenimiento de la competencia exige atender cada tres meses a un problema determinado (determinación de gota gruesa, por ejemplo), si de este problema determinado el paciente realiza una visita en un año, se precisan cuatro sospechosos de parasitemia palúdica para mantener la competencia. Si el médico general tuviera asignada una lista de 2.000 personas, la frecuencia mínima anual que se requiere de un problema para mantener la competencia será del dos por mil.

Perspectiva económica de las relaciones entre niveles asistenciales

Análisis de los costes de transacción

La economía de los costes de transacción, con sus hipótesis de racionalidad limitada y comportamiento oportunista, estudia las organizaciones -dadas unas reglas de juego- desde la perspectiva coasiana de minimización de los costes de transacción (los costes

de fricción de hacer funcionar un sistema económico, los derivados de la coordinación y motivación de las personas en una organización).

La coordinación entre niveles asistenciales puede enfocarse como un problema de integración vertical: ¿Producir o comprar servicios de atención especializada?, ¿Producir o comprar servicios de atención primaria, o comunitaria, o de atención domiciliaria?, ¿Producir o comprar servicios sociales personales?

Empíricamente, muchos mercados geográficos no permiten competencia. Así, Cataluña parece presentar, desde la óptica de los mercados geográficos, dos subsectores: uno conformado por 22 mercados hospitalarios pequeños que actúan con una elevada concentración, ocho de ellos con sólo un hospital (monopolio geográfico) y seis mercados con sólo dos hospitales, y el otro subsector compuesto por un mercado con 37 hospitales, 3'4 millones de habitantes y caracterizado por un alto grado de competencia.

Análisis estratégico

El otro abordaje económico de la integración vertical proviene del análisis estratégico de las organizaciones y se centra en la ponderación de ventajas e inconvenientes de la integración vertical. Para ello se escogen a continuación los datos más relevantes sobre el terreno de juego y los jugadores en el sistema sanitario español.

Recursos humanos por niveles asistenciales

A destacar el alto porcentaje de producción pública de servicios sanitarios (67% conjunto de España, 56% en Cataluña) y la escasa importancia del trabajo médico por cuenta propia (prácticamente todos los médicos trabajan por cuenta ajena, para un patrón público y en régimen cuasi-funcionario). El bajo porcentaje de médicos generales/de familia sobre el total de médicos (o lo que es lo mismo el alto porcentaje de especialistas), la alta densidad médica y el bajo cociente personal de enfermería/personal médico limitan, por otra parte, la posibilidad de sustitución entre recursos humanos.

Distribución de poder y comportamientos estratégicos

El hospital, especialmente el de agudos, concentra en buena medida el poder científico y político. Está organizado y puede actuar coordinadamente con otros hospitales para conseguir 'institucionalmente' mayor *poder negociador*. El hospital dispone de gestores que saben gestionar el cambio, afrontar el problema de *exceso de capacidad*, y puede buscar las ventajas competitivas ofreciendo nuevos servicios diferenciados -apoyados en la *reputación*- y tratando de controlar el *flujo de usuarios*. La contradicción se presenta porque no todo lo que es bueno para el hospital como institución cerrada y oferta segmentada es bueno para el sistema sanitario de un país.

Exceso de capacidad

Los cambios demográficos, en morbi-mortalidad, y tecnología suponen una disminución relativa de la necesidad de hospitales de agudos. Ahora bien si a la esclerosis del sistema sanitario español -que origina una muy lenta adaptación a los cambios- se le une unas relaciones de poder favorables a los hospitales, el resultado previsible es el de que se retarde la reasignación de recursos precisa entre niveles asistenciales.

Reputación.

El activo reputacional de los hospitales permite que el ciudadano otorgue la confianza a nuevos servicios (ambulatorios, domiciliarios) que el hospital pueda ofrecer.

Control del flujo de pacientes.

Obtención de poder de mercado por la vía de reforzar el monopolio geográfico. Conseguir pacientes cautivos con base al control de la atención primaria, de los hospitales de crónicos y/o de la atención sociosanitaria.

Atenuación de incentivos, pérdida de adaptabilidad al cambio y mayores costes de influencia

Entre los inconvenientes que el mayor tamaño del proveedor integrado comporta cabe destacar la atenuación de incentivos, la menor adaptabilidad ante los cambios y los mayores costes de influencia a soportar por la organización integrada. Estos inconvenientes pueden ser paliados mediante integraciones virtuales (contratos relacionales, acuerdos estratégicos) que dan lugar a una red de proveedores donde cada uno de sus componentes puede ser substituido (siempre que la densidad demográfica lo permita). Desde un planteamiento de costes fijos o hundidos del sistema sanitario, dicho planteamiento puede permitir 'salidas' o soluciones intermedias que resultan infactibles en la práctica si los costes anteriores se ignoran. De ahí la conveniencia de involucrar el hospital en redes asistenciales integradas que hagan que sea en conveniencia conjunta la reasignación de recursos. Posiblemente, la involucración no debiera de suponer liderazgo único del hospital. Esta es sin duda la parte difícil de la propuesta.

Perspectiva sanitaria de la relación entre niveles asistenciales

La Ley General de Sanidad establece dos niveles asistenciales interconectados entre sí: atención primaria y atención especializada. La atención primaria se constituye en la puerta de acceso al sistema sin que la intervención a este nivel esté limitada a la existencia de enfermedad. La asistencia especializada se concibe como apoyo y complemento de la atención primaria atendiendo aquellos procesos cuya complejidad exceda la capacidad de ésta. La idea que configura los niveles asistenciales es la de que hasta las enfermedades más frecuentes son realmente raras en la población general, pero no en el ámbito de un hospital general universitario.

En la realidad la falta de continuidad entre una AP poco madura y una AE en ocasiones dividida entre ambulatoria y hospitalaria, sin criterios clínicos y organizativos comunes, constituye uno de los principales problemas de nuestro sistema sanitario. Esta realidad origina claros perjuicios y da al ciudadano una visión fraccionada del sistema, fraccionamiento que origina problemas de accesibilidad, imagen deteriorada del funcionamiento de los aspectos administrativos y en ocasiones una percepción de enfrentamiento entre los profesionales de los dos niveles. Precisamente, en las encuestas de satisfacción, los aspectos peor valorados son las esperas y los trámites de acceso a otros niveles asistenciales.

La longitudinalidad asistencial

Desde un punto de vista económico la longitudinalidad propia de la atención primaria supone importantes ganancias de eficiencia. En efecto, una parte substancial del tiempo médico se dedica al proceso diagnóstico. Este proceso puede conceptualizarse como una forma de reducir las sospechas iniciales de manera secuencial a través de un método

hipotético-deductivo. El médico recaba información (historia clínica, exploración, pruebas diagnósticas) para revisar las sospechas iniciales y la probabilidad que a las mismas asigna. Una nueva información diagnóstica sirve para revisar probabilidades hasta que sea más ventajoso detener el proceso diagnóstico y pasar a tratar/no tratar ("esperar y ver" incluido).

Una prueba diagnóstica será eficiente si el beneficio de la misma -en términos de información diagnóstica aportada, esto es, de capacidad para revisar probabilidades previas (aproximación bayesiana)- supera a su coste (el beneficio diagnóstico en la mejor alternativa razonablemente disponible). El beneficio diagnóstico depende de la sensibilidad y especificidad del test diagnóstico respecto a una condición y de la probabilidad que tiene el paciente de presentar dicha condición.

El buen ejercicio de un médico general, con una longitudinalidad plasmada debidamente en la historia clínica, permite valorar a muy bajo costo probabilidades previas (conocimiento de factores de riesgo por ejemplo) y aumenta la probabilidad pre-test⁴. La labor de filtro aumenta la probabilidad de las enfermedades en el grupo de pacientes derivados y por ello mejora y justifica los métodos de diagnóstico y terapéutica de los especialistas.

La eficiencia sanitaria de la visión global del enfermo

Es fácil oír mencionar entre los profesionales sanitarios "la necesidad imprescindible de recuperar la visión global del enfermo, asumir al paciente como una sola biografía con episodios de necesidades abordables en diferentes niveles" (primaria, especializada, sociosanitaria), pero con un criterio de integración: desarrollando acuerdos entre la atención primaria y la atención especializada y, entre otras acciones, potenciando la interconsulta médico-médico.

El aumento en eficiencia que supone la visión global del paciente viene avalado por, primero, las tendencias internacionales, segundo, historias recientes de éxito empresarial, tercero, la concentración del gasto sanitario en un número reducido de pacientes, y cuarto, la mejor situación del médico general para desempeñar el rol de agente del paciente.

En resumen, la integración vertical entre niveles asistenciales - entendida como red coordinada de servicios que proporcionan la continuidad asistencial a una población determinada sobre cuya salud se tiene responsabilidad y cuyos consumos sanitarios implican un riesgo financiero- tiene, a priori, más ventajas sanitarias y económicas que inconvenientes.

Debe señalarse, tal como comentamos, que una integración capitaneada por los hospitales de agudos puede retardar la innovación y la reasignación de recursos entre niveles asistenciales (que los cambios demográficos, tecnológicos y en morbilidad reclaman) por lo que debería prestarse particular atención a orientar el sistema sanitario hacia la atención primaria de salud. Ayudan a esta orientación las políticas de recomposición de la oferta de recursos humanos (frenar la sobreespecialización) y un

⁴ - Supongamos, por ejemplo, que los médicos generales -con su filtro asistencial- aumentan la probabilidad de la enfermedad en los pacientes derivados a los especialistas del 1 al 10%. Y aceptemos que éstos emplean pruebas de sensibilidad 95% y especificidad 90%. El valor predictivo positivo pasa del 8'7% al 51'3%.

refuerzo del papel de la atención primaria no tan sólo como puerta de entrada (portero) del sistema sino como gestor de la utilización sanitaria. Dar poder de compra a la atención primaria sobre la atención especializada programable constituye un paso en esta dirección.

La integración, real o virtual, puede mitigar la actual falta de continuidad entre AP y AE pero, en última instancia, el que cada problema sea tratado en el lugar más adecuado -el más resolutivo- y que no se retengan casos ni se derive innecesariamente constituye un problema clínico. No habrá buena Medicina sin continuidad y eficiencia en la atención sanitaria, sin objetivos comunes, sin conocimiento mutuo AP/AE y sin el establecimiento conjunto de pautas de actuación.

3. Descentralización

La descentralización presenta, como mínimo, dos dimensiones: una política y otra organizativa.

En la dimensión política cabe analizar las diferentes experiencias de descentralización, desconcentración (esto es, con reserva de recuperación de la competencia transferida si así lo estima el ente central) y delegación (ejercicio limitado de la competencia) que se han producido en el mundo, tema que aquí se obvia, para centrarse fundamentalmente en los aspectos organizativos de la descentralización.

Fundamentos y limitaciones de la descentralización organizativa

Como es sabido, las organizaciones burocráticas caracterizan el sector público en Sanidad aunque no sean exclusivas de éste. Caracteriza a la organización burocrática la centralización de las decisiones, lo que conlleva estructuras jerárquicas, habitualmente acompañadas de otros rasgos como pueden ser: la especialización funcional, la existencia de mercados internos laborales, la reglamentación detallada de procedimientos, la presencia de funciones de producción ambiguas, la dificultad para medir el rendimiento, o el carácter funcional del vínculo que une a los empleados y la organización. En suma, rígidos sistemas de decisión que responden lenta e ineficazmente a las demandas de cambio y adaptación.

Unas organizaciones burocráticas que eran adecuadas para conseguir economías de escala bajo condiciones de producción en serie, se vuelven inadecuadas cuando el conocimiento gana importancia como factor productivo y la demanda se vuelve más sofisticada. En estas circunstancias el problema organizativo fundamental (coordinar y motivar) pasa a ser el de **situar la capacidad decisoria allá donde está la información específica y costosa de transmitir**. Esto es: transferir capacidad de decisión.

Los mercados ofrecen el mejor ejemplo de descentralización de decisiones; en ellos la asignación de derechos de propiedad, evaluación de la actuación y recompensa de la misma se producen de forma automática a partir de la información que contienen los precios. En las organizaciones, los derechos de propiedad deben ser asignados (quién hace qué), y hay que diseñar y utilizar sistemas de control e incentivos. Descentralizar implica no tan sólo trasladar o delegar unos derechos de decisión, sino también alterar en consonancia los sistemas de medir el desempeño e incentivar a los componentes de la organización. Ilustra el punto el que el término control pasa a ser sustituido por el de coordinación. La arquitectura organizativa queda así asentada en un trípode: asignación derechos de decisión, sistemas de medida del rendimiento, y sistemas de incentivos. Se trata con ello de:

- Vincular autoridad y responsabilidad. Quien toma las decisiones ha de tener motivos (incentivos) para adoptar las decisiones que estime más correctas. Toda organización tiene su sistema de incentivos: explícito o implícito.
- Mantener la coordinación. A mayor descentralización, mayor necesidad de proporcionar información e incentivos a quienes deciden para que las diferentes actuaciones resulten consistentes entre sí. Las decisiones pueden no ser consistentes

por falta de información o por comportamientos oportunistas. Hay que tener muy presente que las organizaciones sanitarias se caracterizan por la **necesidad de una coordinación muy intensa**. Gestionar una organización supone coordinar y motivar a sus miembros para conseguir unos objetivos. En el punto siguiente se mencionará la motivación. Respecto a la coordinación debe establecerse que la calidad de un sistema sanitario (medida por ejemplo, por sus indicadores de salud, la supervivencia de los enfermos diagnosticados de cáncer, la tasa de complicaciones graves de la diabetes, la prevalencia de resistencias bacterianas, la incidencia de enfermedades innecesariamente prematuras y sanitariamente evitables...) no se consigue sumando calidades de los centros. Un sistema sanitario funciona tanto mejor cuanto más sentido común tiene la política y más 'integrados' están sus componentes.

- Disponer de personas formadas en las que pueda descentralizarse.

Conforme se desplaza hacia abajo la decisión, la organización responde con mayor rapidez, hay menos necesidad de comunicación y menor pérdida de información, las decisiones están mejor informadas y los niveles superiores sufren menos sobrecarga administrativa. La alta especificidad de la información educativa, clínica, investigadora -de transmisión costosa- aconseja que las decisiones se tomen allá donde se posee esa información. Esto supone descentralización.

Descentralizado y burocrático son dos términos antitéticos. En una organización descentralizada, sus miembros poseen un alto grado de autonomía decisoria y dentro de él responden a los estímulos que emanan del sistema de incentivos implantado. La organización burocrática se regula por reglas preestablecidas de antemano, con procedimientos formales de decisión, con limitaciones en la discrecionalidad (menores en las burocracias profesionales) y, en suma, a través de rígidos sistemas de decisión que responden lenta e ineficazmente a las demandas de cambio y adaptación.

La descentralización se identifica con los siguientes rasgos:

- Desagregación en unidades manejables;
- Medidas explícitas sobre objetivos, resultados, costes e impacto sobre el bienestar;
- Gestión profesional activa y discrecional, controles presupuestarios menos específicos y orientados a la evaluación ex-post y atribución clara de responsabilidades.

Se verá qué suponen estos rasgos y cómo condicionan la descentralización en el sector sanitario.

Descentralización limitada por la dificultad de desagregar el sector público

Para poder aislar actividades de forma que hagan viable la descentralización, los objetivos establecidos en la 'misión de la organización' han de ser claros (no ambiguos), definibles y estables en el tiempo de forma que la decisión de 'gobierno' y la ejecución operativa de tal decisión queden claramente separadas. De ahí las mayores dificultades de su aplicación en el sector público.

Bien es cierto que algunas actividades públicas como la de prisiones pueden ser aisladas horizontalmente (de las prestaciones sanitarias, por ejemplo) pero está menos claro que puedan aislarse verticalmente del proceso político. Y no tan sólo por la resistencia de

los políticos a ceder control sino por el carácter iterativo de la formulación de políticas con lo que tiene de aprendizaje continuo y reelaboración permanente en un proceso de recogida de información, formulación de alternativas, toma de decisión y retroalimentación sobre los efectos observados.

Descentralización limitada por la dificultad de medir el desempeño

La dificultad en la medida del desempeño -segunda pata del trípode organizativo- impide alterar la tercera -la de los incentivos- en consonancia con el cambio habido en la primera pata al descentralizar derechos de decisión.

La intensidad (potencia, fuerza...) de los incentivos depende -inversamente- de la calidad de la medida del desempeño y de la aversión al riesgo del agente, y -directamente- de la contribución del desempeño del agente a los resultados de la organización y de la sensibilidad del desempeño a los incentivos. Sólo tendrá sentido ofrecer incentivos individuales a quien pueda controlar el ritmo y calidad de su trabajo, y con una intensidad proporcional a la sensibilidad del esfuerzo a los incentivos. Cuando el trabajo de una persona dependa de un equipo (producción de equipo mayor que la suma de las producciones de cada componente por separado) habrá que pensar en ofrecer un incentivo basado en el desempeño conjunto del equipo.

El desempeño puede tener muchas dimensiones y cada una de ellas muchos modos de medida. Lo que se mida y recompense es lo que se pretenda mejorar. La potencia (fuerza) de los incentivos depende de lo bien que se mida la actuación. Incentivos fuertes, con efectividad, requieren una buena medida del desempeño.

Los servicios profesionales del Estado del Bienestar se caracterizan por producirse en condiciones de fuerte asimetría en la información y tener varias dimensiones y muchas no medibles. La calidad constituye una de estas dimensiones que, de entrada, admite muchas definiciones (clínica, técnica, social...). Estas características hacen coherentes a los incentivos de baja potencia dada la ausencia de soluciones fáciles para los problemas de incentivación: Ni sirve la persecución del lucro, sin correcciones, ya que cortocircuita las decisiones clínicas en interés del paciente, ni puede ignorarse la sociedad en la que se vive.

En algunos casos, esta dificultad de medir el producto está en la base de la persistencia de organizaciones burocráticas, no descentralizadas. En este sentido, la burocracia sería la consecuencia, y no la causa, de la mayor ineficiencia que se introduciría en el sector público si se pretendiera funcionar genéricamente de forma descentralizada, incentivando a los agentes de manera poco relacionada con el esfuerzo que realizan (por problemas de información). Si se utiliza un criterio equivocado para medir el desempeño los resultados pueden ser peores que si no se establecieran incentivos explícitos. Peor todavía que tratar igual a los desiguales es tratar desigualmente sobre bases equivocadas. Existen en todo caso vías, investigadoras y gestoras, para avanzar en la medida del desempeño, por lo que no estamos ante una objeción invalidante de modo general.

Otros límites a la descentralización relacionados con las dificultades en la medida del rendimiento se derivan de:

- El efecto trinquete, revisión de los objetivos a conseguir en base al mejor comportamiento observado lo cual, una vez anticipado, frena el entusiasmo productivo.
- Los problemas de linealidad: el avance se torna, con frecuencia, más difícil cuando el objetivo está próximo. Ello hace conveniente el considerar el grado de proximidad al objetivo.
- Que los supervisores no soporten todas las consecuencias de sus decisiones: como resultado, el intercambio será ineficiente para toda la organización (a diferencia de lo que ocurre cuando el supervisor es el propietario). La imposición de restricciones burocráticas, en estas circunstancias, suele ir pareja al amiguismo, el nepotismo, la desviación de poder, las actividades de influencia (malversación de recursos empleados en agradar a quien manda), y a las perversiones que una medida errónea del desempeño clínico puede introducir.

4. ¿Qué se descentraliza?

En primer lugar: qué NO se descentraliza

Aquellos servicios sanitarios con tremendas economías de escala y que afectan por igual a todos los ciudadanos, aquellos que al ser generadores de externalidades (positivas o negativas) requieren un elevado grado de coordinación (con altos costes de transacción sino se gestionan unificadamente), así como, por sensatez política.

El tipo de servicios que pueden dejarse de prestar sin que se note a corto plazo. En esta categoría podría estar la prevención primaria (fundamentalmente Salud Pública y prevención primaria).

¿Descentralizar la financiación?

La superioridad del aseguramiento sanitario obligatorio no depende de valores individuales acerca de la equidad sino de la imposibilidad de que exista un mercado de aseguradoras cuando el aseguramiento es libre. El típico individuo-económico-racional compraría cobertura aseguradora únicamente cuando la indemnización esperada más su valoración de la cobertura de riesgo fuera mayor o igual al precio de la póliza, pero las aseguradoras han de cubrir con la prima la indemnización media prevista y los gastos de administración y marketing. Y ahí está el problema: que el coste de producir aseguramiento depende de quien compre el aseguramiento (lo que no ocurre con el coste de producir embutidos u ordenadores) y que lo racional es que sólo lo compren aquéllos que originarán pérdidas a la aseguradora por lo que también es racional que la aseguradora no lo ofrezca, con lo cual el mercado no existe (teorema de Rothschild-Stiglitz).

Se impone el aseguramiento colectivo con una indemnización media esperada mucho más baja al incluir a todo el mundo, riesgos buenos y malos, lo que puede resultar socialmente beneficioso en la medida que el coste de administrar el esquema sea inferior a la utilidad que con el seguro se gana. Lo relevante del acceso al seguro sanitario ha de ser su universalidad con independencia del estado de salud de los individuos aunque no necesariamente con independencia de otros factores individuales.

Un aseguramiento de colectivos podría establecerse como respuesta de las empresas aseguradoras al fenómeno de la selección adversa sin necesidad de que el Estado regulara la obligatoriedad del aseguramiento. Pero con un 5% de personas concentrando el 60% del gasto sanitario en un año, de poco nos sirve resolver el 40% del problema. Hay que establecer la obligatoriedad del aseguramiento y analizar, en todo caso, si cabe descentralizar la gestión de ese aseguramiento (la preocupación fundamental de este Informe).

Financiación: Aseguramiento privado existente

El seguro sanitario privado tiene como cliente a un 20% de la población española pero su importancia económica queda mejor reflejada por su peso del 7% en el total del gasto sanitario. El sector asegurador privado no parece caracterizarse por su capacidad innovadora. El sector parece haber seguido tres estrategias: (i) la de enfatizar las

deficiencias de la sanidad pública para posicionarse en cuestiones marginales o complementarias (beneficiándose de cualquier crítica a lo público pero funcionando a sus expensas –la marginalización de rentas de sus profesionales puede explicarse de dicho modo); (ii) de centrar sus esperanzas en una generalización del modelo MUFACE (temiendo en todo caso un traslado efectivo (regulado) del riesgo completo) y (iii) la de basar su estrategia en la consecución de economías de escala y gama mediante la adquisición de cartera en procesos de absorciones y fusiones. El número de asegurados se ha estancado y el servicio se ha convertido en una "commodity". No se han afrontado los retos de desarrollarse como mercado complementario al aseguramiento público. No se han diferenciado productos que satisfagan las necesidades de los clientes actuales y potenciales y perviven unas relaciones contractuales con los médicos, basadas en el pago por acto y con escasa monitorización de la calidad, lejos de las posibilidades que la medicina gestionada ofrece para el control de la siniestralidad.

Financiación: Copagos y primas voluntarias para prestaciones suplementarias a la cartera pública de servicios

La tarea de financiar privadamente mediante pagos directos y primas voluntarias para prestaciones suplementarias a la cartera pública de servicios parece, en principio, más descentralizable aunque razones de equilibrios, controles y garantías públicas pueden hacer aconsejable una regulación específica al respecto.

Será preciso aumentar la financiación privada de los servicios sanitarios aunque existen varias opciones acerca de quién debe controlar esa financiación privada.

Si quiere mantenerse el criterio operativo de necesidad como guía para la asignación de los recursos que esa financiación permita, el control debería ser público, aunque no necesariamente centralizado. Una descentralización en entes locales permitiría complementar esa financiación con imposición local.

Allá donde la disposición a pagar constituya un buen criterio para asignar recursos (para 'lujos' que no señalen por ejemplo, o lo hagan de manera socialmente aceptable –los que compran billete clase *business* en los aviones, algunos de ellas en compañías públicas también monopolistas) el control público de los fondos está menos justificado pero se mantiene la necesidad de una regulación que impida la explotación de los usuarios y el desvío de fondos públicos.

¿Descentralizar la compra?

Con financiador público único y aseguramiento obligatorio cabría analizar la posibilidad de descentralizar la decisión de compra bien en una aseguradora, escogida por el ciudadano, bien, por ejemplo, en una cooperativa de profesionales de atención primaria.

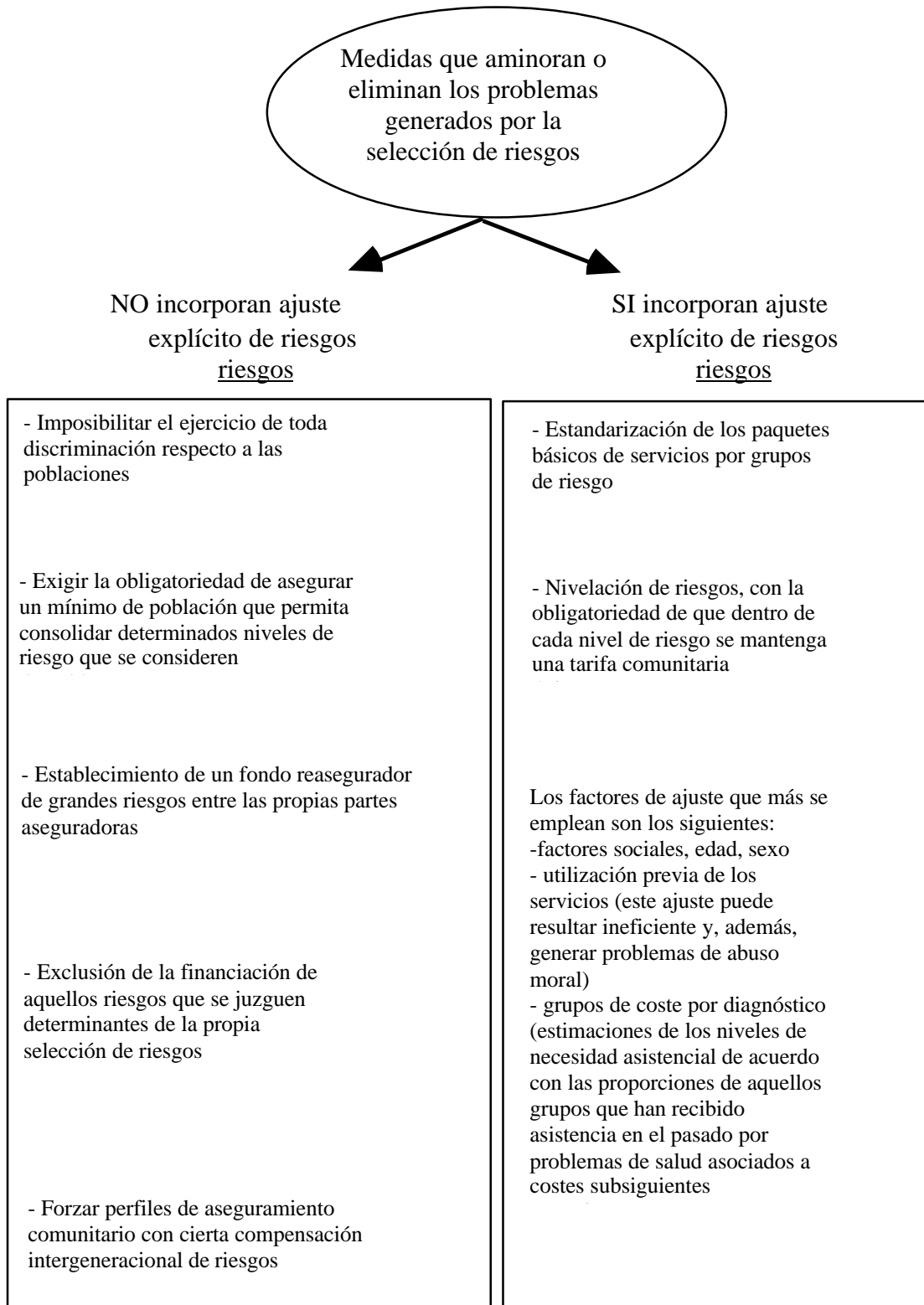
Para poder plantearse la posibilidad de la descentralización de la compra deben investigarse los posibles tratamientos de los problemas de selección de riesgos. La selección de riesgos constituye la respuesta de todo agente que ejerce la función aseguradora al fenómeno de la selección adversa o ocultación de información oportunista previa a la suscripción de una póliza. Está ampliamente constatado cómo las aseguradoras con ánimo de lucro (en las que en la cuenta de resultados les va la

viabilidad) evitan la selección adversa en base a considerar enfermedades anteriores, expectativas de enfermedad, actividades de riesgo y causas sociales.

El **Gráfico 2** ilustra sobre posibles tratamientos del problema de la selección de riesgos, cuestión que dista de estar resuelta. Dicho tema amenaza en particular todo esquema de financiación capitativa, por lo que los avances en el estudio y en la articulación de propuestas se nos antojan prioritarios. La preocupación aumenta a la vista de que el progreso tecnológico tenderá a agravar tanto la selección adversa como la selección de riesgos: Los avances en el conocimiento del genoma humano y la mayor facilidad para la transmisión de información convertirán a las personas en libros abiertos. Por mucho que se prohíba la transmisión de información genética personal, ésta se producirá si ello puede beneficiar a alguien. Una garantía para que tal información no se utilice interesadamente es que desaparezca el incentivo de lucro asociado a tal utilización: que la función aseguradora no se descentralice en entidades con finalidad lucrativa.

La descentralización de la **compra** en una aseguradora privada no parece indicada en estos momentos vista la estructura y capacidad organizativa del sector asegurador privado en la actualidad, y la carencia de la regulación pública apropiada al respecto (que afrente la selección de riesgo). La desconcentración (manteniendo la posibilidad de 'advocación' a requerimiento de quien es titular de la función) de la compra constituye una alternativa más plausible. No obstante, la intensa necesidad de coordinación que se produce en el sector sanitario, la pérdida de capacidad negociadora en una compra desconcentrada y el aumento de los costes de transacción que la desconcentración originaría se ha de contraponer a las ineficiencias del comprador único que se rige por criterios políticos (repercute a impuestos sus ineficiencias en la compra) y del que más rentas pueden extraer los grupos de presión presentes (dado que centraliza todo el presupuesto). ¿Se gestionará, así, acaso mejor la factura farmacéutica? (hospitales que ven el crecimiento de su financiación restringida al 2%, habiendo de encajar residualmente crecimientos del gasto en medicamentos de dos dígitos). En todo caso, ésta es una cuestión a dirimir empíricamente.

Gráfico 2: Posibles tratamientos de la selección de riesgos



fuelle: López G, Ortún V. Economía y Salud. Madrid: Ed Encuentro, 1998.

¿Descentralizar la producci3n?

Producci3n: Proveedores integrados, real o virtualmente, entre niveles asistenciales

Con independencia de que se desconcentre el poder de compra (Areas de Salud, por ejemplo, tal como la Ley General de Sanidad establecía) o que, en un futuro, se descentralice el citado poder de compra, habr3 que optar, en cualquier caso, entre comprar servicios sanitarios a centros sanitarios o atenci3n sanitaria a proveedores integrados. Ya se ha argumentado m3s arriba a favor de la compra de atenci3n sanitaria como forma de estimular la conveniente articulaci3n entre niveles asistenciales. Ser3 inevitable poner a cierto riesgo a tales proveedores lo que implica una atenuaci3n de las rigideces funcionariales y una mayor responsabilidad de los centros que abandonarían el incrementalismo presupuestario garantizado. Existen asimismo otras dificultades que conviene mencionar:

- Aumento del poder de mercado de los proveedores integrados, real o virtualmente, ya que previsiblemente aumentar3 la concentraci3n de la oferta.
- Contrariamente a lo que la intuici3n dicta, no pueden utilizarse argumentos de economías de escala, economías de gama o mayor calidad ligada al tamaño a favor de una mayor concentraci3n. Las economías de escala funcionan en dimensiones pequeñas y del resto no existe evidencia clara.
- La dificultad de medir el 'producto' incorporando suficientemente la dimensi3n de calidad. Todas las dimensiones del producto que no se midan aparecer3n indebidamente como ineficiencia.
- Dificultad t3cnica específica de la compra de atenci3n sanitaria integral es la de controlar la cantidad y calidad de los servicios para evitar el bajo rendimiento.

Competencia p3blica, antídoto de acompañamiento a la descentralizaci3n de la producci3n

La competencia p3blica que revela informaci3n sobre actividad y costes permite mejorar la eficiencia t3cnica pero reclama, en la mayor medida posible:

- Medidas v3lidas de desempeño (resultados). A peor medida del desempeño menos control externo y mayor necesidad de regular/gestionar la competencia.
- Conocimiento de costes.
- Situar a los proveedores a cierto riesgo. La actual tendencia a gestionar directamente una parte de los servicios sanitarios y concertar otra parte -integraci3n vertical parcial entre financiaci3n y producci3n- permitir3 comparar diferentes soluciones organizativas siempre que se logren hacer creíbles las amenazas de p3rdida de las actuales posiciones de privilegio y incompetencia, siempre que pueda situarse a cierto riesgo a los proveedores de servicios sanitarios. Y ahí est3n los tímidos avances en la lnea de dotar de cierta autonomía a los centros sanitarios y educativos e intentar que los estatutos de personal no imposibiliten las reformas organizativas que se precisan para adaptarse a los notables cambios demográficos, tecnol3gicos, sociales y epidemiol3gicos que no paran de producirse.
- Flexibilizar las relaciones funcionariales, estatutarias o laborales.
- Homogeneizar la capacidad de gesti3n de todos los agentes productores de forma que nadie quede con las manos atadas a la espalda. Cuando la homogeneizaci3n no sea posible porque los productores p3blicos tienen unas servidumbres de las que carecen los productores privados habr3 que ajustar debidamente por estas circunstancias no imputables a diferentes eficiencias de gesti3n.

Si bien la conveniencia de flexibilizar la producción pública - y de no garantizar la inmortalidad a organización alguna - suscita cierto consenso como motivo justificativo de la introducción de competencia gestionada mediante la separación entre financiación y producción de servicios del Estado del Bienestar, otras razones, normalmente aducidas, para la separación financiación/producción no se comparten. Y no se comparten bien por principio, bien porque la evidencia empírica no existe o si existe no resulta concluyente. Entre estas razones no compartidas figuraría la contención de costes (más bien la competencia expandiría el gasto), la mayor eficiencia (aumentan los gastos de administración del sistema como consecuencia de la separación entre financiación y producción), la mayor sensibilidad a las preferencias del usuario, el debilitamiento del poder sindical, o el acabar con la politización de la gestión.

La externalización, una descentralización poco problemática de la producción

Externalizar: comprar servicios que se venían produciendo internamente. La externalización de actividades, la contratación externa de activos no específicos permite a una organización beneficiarse de las ventajas de la especialización y las economías de escala en funciones que no constituyen su núcleo competencial. Aporta las ventajas de la competencia y de la transparencia (limpieza, seguridad, alimentación, proceso de datos, transporte) y puede fácilmente mejorar la especialización y la profesionalización de quienes a esas funciones se dedican. Incluso, aunque no se contrate fuera, la mera posibilidad de hacerlo espolea la eficiencia y la innovación en aquéllos que realizan las funciones en el interior de una organización.

Diversos factores favorecen el reciente aumento de la externalización: 1/ La globalización de la economía (la mayor competencia lleva a las organizaciones a focalizarse en las competencias fundamentales); 2/ La mayor flexibilidad de la producción que hace disminuir el grado de especificidad de los activos; 3/ La mejora en las telecomunicaciones: los avances en telecomunicaciones y los cambios en medios diagnósticos y terapéuticos han desplazado en ocasiones el lugar más adecuado para prestar atención sanitaria pero, sobre todo, permiten una mejor comunicación atención primaria/atención especializada; 4/ Los excesos de capacidad instalada; 5/ La necesidad de evitar los inconvenientes de la integración vertical: la atenuación de incentivos derivada del mayor tamaño de la organización integrada, la menor adaptabilidad ante los cambios y los mayores costes de influencia a soportar por la organización integrada. Estos inconvenientes también pueden ser paliados mediante integraciones virtuales que dan lugar a una red de proveedores donde cada uno de sus componentes puede ser substituido (siempre que la densidad demográfica lo permita): contratos relacionales, acuerdos estratégicos, franquicias, concesiones administrativas para gestionar una función monopólica como puede ser la compra de servicios sanitarios; y 6/ Los deseos de erosionar el poder sindical.

De desconcentración a descentralización: transferencia efectiva del riesgo

La transferencia de un derecho de decisión trata de que la decisión se produzca por aquel que dispone de la información. Quien descentraliza ha de disponer de medidas de supervisión que garanticen el correcto cumplimiento de la función descentralizada.

En una organización jerárquica la desconcentración va acompañada de cambios en los sistemas de información y en los incentivos. En cambio, si lo que se pretende es descentralizar, habrá que proveer incentivos al comportamiento eficiente. La financiación prospectiva capitativa proporciona parte de ese incentivo pero introduce asimismo unos riesgos. ¿Asumirá una entidad privada con finalidad lucrativa las pérdidas derivadas de una financiación prospectiva insuficiente? ¿Por qué debería hacerlo?

Cabe pensar en la legitimidad alternativa a la propiedad: la que proporciona el voto. Entidades con base política y que dispongan de capacidad normativa para recabar financiación complementaria pueden recibir la transferencia de riesgos, que acompaña a la descentralización, de una forma más creíble que una entidad privada con finalidad lucrativa.

La financiación complementaria local del ente político podría conseguirse de tres formas:

1. Impuestos afectados
2. Copago (una tasa)
3. Primas voluntarias para prestaciones suplementarias a la cartera pública de servicios.

Se estaría en el supuesto de descentralización de la financiación privada que ya se ha comentado.

La diferencia entre descentralización y desconcentración, medida por el grado en que tiene lugar una transferencia efectiva de riesgos, resulta también aplicable a la única descentralización que, de momento, se propone: la de la producción. En efecto, un pago prospectivo en el entorno de competencia pública mencionado permite una transferencia efectiva de riesgos, una auténtica descentralización por tanto.

5. ¿En quién se descentraliza?

Hasta ahora se ha hablado de descentralizar la producción de servicios sanitarios, con la posibilidad condicionada a una efectiva transferencia de riesgos no atentatoria de la equidad de una descentralización parcial de la financiación, en una entidad integrada, real o virtualmente, con una base geográfica establecida. La financiación sería capitolativa y trataría de reflejar el gasto sanitario esperado por una población determinada si se diera la respuesta promedio de una Comunidad a sus necesidades de atención sanitaria.

El paso siguiente pasa por perfilar las características de la organización en la que quiere descentralizarse. Su naturaleza jurídica o la población que idealmente deba cubrir se abordarán más adelante. Aquí y ahora se abordará su dimensión más conflictiva: estos proveedores de servicios sanitarios pueden parecerse a los canadienses o a los australianos, 'segregados' o 'combinados' respectivamente.

En **Canadá** está **segregada** la provisión pública con financiación pública de la provisión privada con financiación privada. Existen dos sistemas: uno público puro (financiación y producción pública) y uno privado puro (financiación y producción privada).

En **Australia** está **combinada** la financiación pública y privada en proveedores públicos o privados. Estos proveedores, con independencia de su propiedad y forma jurídica, suministran servicios bajo contratos tanto con financiadores públicos como con financiadores privados.

Cada alternativa tiene sus ventajas e inconvenientes que se analizan a continuación.

Inconvenientes de la descentralización en proveedores 'segregados' (a la canadiense)

Un sistema segregado hace que:

- Diferentes proveedores compitan por los mismos recursos escasos, particularmente profesionales.
- Los pacientes queden segregados según clase social lo cual puede repercutir en la integración social y en la popularidad de las instituciones del Estado del Bienestar.

Inconvenientes de la descentralización en proveedores 'combinados' (a la australiana)

Un sistema combinado permite:

- La explotación del paciente para justificar servicios sanitarios financiados privadamente, especialmente cuando el proveedor conoce la situación socioeconómica del paciente. Esta explotación, permitida por la ignorancia del paciente, puede servir para aumentar los ingresos del proveedor u obtener otros beneficios (investigar, profundizar en casos interesantes...).
- La utilización de una infraestructura y unos recursos que han sido financiados públicamente para estimular la demanda de servicios financiados privadamente. Se seleccionan servicios (caso MUFACE en España) según financiador e incluso la gestión clínica del paciente queda afectada según quien financia.

Los proveedores en algunos lugares de España parecen querer evolucionar hacia un modelo australiano, lo que, desde la perspectiva del proveedor, resulta muy lógico ya que permite:

- explotar el monopolio territorial
- conseguir mayor poder de mercado
- no competir por recursos humanos
- conseguir mayor financiación por la vía de copagos, seguros complementarios, facturaciones extra y contratos con financiadores privados

Desde un punto de vista social (de bienestar social) se trata de aumentar la financiación privada (copagos, seguros complementarios...) pero sin que sufra el nivel de salud poblacional, manteniendo el criterio de necesidad como guía para la asignación de recursos sanitarios. No plantean problemas los lujos suplementarios (a parte de señalar a los pacientes mejor situados) de tipo no sanitario para los cuales el criterio de disponibilidad a pagar resulta muy adecuado.

Vistos:

- los fallos de mercado existentes en el sector
- la difícil regulación necesaria (con todos los peligros de captura del regulador por los proveedores)
- la difícil tarea de mejorar la transparencia de los proveedores del sector sanitario (tipo Central de Balances, CMBD, publicación de los conciertos individualizados), menor que la de empresas privadas mercantiles,
- la escasa desconcentración y descentralización presente (¿quien está dispuesto a sumir riesgos?)...

Parece crucial -desde la perspectiva de bienestar social aquí adoptada- que unos proveedores -con poder de mercado y poder político- pero con financiación pública y privada- que

tengan como contraparte un comprador potente que además de comprar:

1. Gestione la utilización sanitaria
2. Regule y controle la financiación que provenga de seguros complementarios, fiscalmente desgravados, y que cubran prestaciones sanitarias no cubiertas en el paquete público así como el seguro de dependencia.
3. Regule y controle la financiación privada que los copagos puedan originar.
4. Asigne los recursos sanitarios con base a la necesidad, con las excepciones comentadas donde la disponibilidad a pagar esté más indicada.

y/o que los proveedores sanitarios consoliden niveles de riesgo suficientes para:

1. Estimular una mejor integración de servicios
2. Otorgar las llaves de la finca a una atención primaria mejor coordinada con la especializada ('el ojo del amo' en interés conjunto y compatible con el del financiador)
3. Aceptar un entorno de regulación 'diferente' (la marginalidad y el clientelismo político no cotizan)
4. Involucrar a los profesionales en una gestión clínica que en la medida que resulta eficiente les garantiza la viabilidad empresarial (contra un profesional por cuenta ajena en lo retributivo, y cuenta propia en la 'libre práctica').

6. Las orientaciones del 'Mientras tanto'

Dentro del posible proceso evolutivo del corte resumido en la Tabla 1, y ya comentado, y vistas las relaciones concretas entre los responsables de la generación de valor en la cadena de servicios de salud, nuestras orientaciones del 'mientras tanto' se pueden observar desde la lógica:

a) *De las relaciones entre financiadores públicos y aseguradores:* qué no hacer suele ser mejor conocido que qué hacer con exactitud. En cualquier caso las tendencias se dirigen, a nuestro entender a mejor financiar la cobertura poblacional en lugar de una compra parcial de servicios misceláneos, bajo un sistema de financiación capitativa ajustada por riesgo (no sólo edad y sexo, sino también vía grupos de riesgo clínico, por ejemplo), favoreciendo el pool de riesgo óptimo para que la transferencia de riesgo sea creíble y estableciendo, en su caso, las técnicas oportunas de re-aseguramiento

Ello implica deflactar el excesivo énfasis actual en cómo comprar las actividades de los proveedores de servicios, cuando ello es inconsistente a menudo con objetivos de salud que no admiten segmentación, a su vez siendo inflacionista, al no incentivar procesos de sustitución asistencial, y al no contribuir a modificar el concepto del profesional financieramente 'por cuenta ajena' que actúa 'por cuenta propia'

b) *En la relación entre aseguradores y proveedores,* de nuevo sabemos más lo que hace falta evitar que no en como construir 'ex novo'. Sin embargo, las orientaciones de la literatura más teórica parecen favorecer una aproximación hacia una financiación basada en la actividad, acotada, dentro de un contrato de naturaleza presupuestaria: (i) ajustado por case-mix; (ii) combinando financiación prospectiva con reembolso, y (iii) manteniendo una presupuestación global (bajo un re-escalado financiero según actividad en el momento de computar 'numerarios')

c) *Finalmente, en cuanto a las relaciones de los usuarios en el acceso a los servicios,* podríamos apuntar hacia niveles de co-aseguramiento por servicios complementarios (preferible), y en menor medida a copagos a nivel de proveedores, y en este caso, con ajustes de equidad (más por la vía del gasto fiscal que posiblemente de prueba de medios)

Todo lo anterior se enmarcaría en una estrategia general de mejora de la corresponsabilización a todos los niveles en la utilización de servicios:

- políticos frente a contribuyentes: priorización
- gestores del aseguramiento ante políticos: cobertura comprehensiva sin selección de riesgos
- proveedores frente aseguradores: asistencia sanitaria coste-efectiva.
- usuarios frente a proveedores, gestores y políticos: garantizar 'good value for money'.

En el plano de las actuaciones concretas que más coherentes puedan resultar respecto de las orientaciones antes comentadas podrían apuntarse:

- la integración (virtual) de proveedores
- la delimitación presupuestaria reescalando pseudo-tarifas según actividad
- la apertura de financiación no impositiva a través de nuevas primas comunitarias
- favorecer esferas institucionales internas de gobierno clínico acompañadas de presupuestos clínicos
- reforzar el papel de los ciudadanos a través de la información y cambio cultural que apareja un mayor grado de elección
- utilizar el lenguaje de la salud en el plano de la financiación y del cuidado de la salud en el terreno profesional.

Finalmente, en lo que atañe a medidas de financiación específicas: *en el contexto hospitalario*

- concretar diferentes líneas de producción, lo más cercanas posibles a lo especificado en el plan de servicios sanitarios.
- favorecer una racionalidad específica dentro de cada uno de dichas líneas de producto (componente *stand-by* o estructural vs. variable o competitivo).
- no sobre-enfatizar un sistema de tarifas, basadas en costes, por actividad
- intentar ofrecer intercambios entre líneas de producto a idéntico monto financiero inicial, favoreciendo la dinámica de una mayor rentabilidad en lugar de una mayor financiación.

Y en el contexto de la atención primaria

- favorecer la financiación singular de procedimientos y programas.
- introducir la lógica de la gestión de patologías que incluyan todos los niveles asistenciales.
- combinar capitación con salarios a nivel de los profesionales sanitarios, e incluso pago por acto para servicios con techo natural que convenga potenciar.
- incluir acuerdos sobre prescripción en materia de medicamentos.

Al nivel general, y no por último menos importante, gestionar la transición: calibrado, acotamiento de efectos, cambios graduales, pero radicales, siempre de manera selectiva.