

Señor D. César Chiva, Sr D. Javier Colás,

Queridos compañeros, D. Jesús Fernández, D. José Ignacio Nieto, D. Luis Rosado, D. Antonio Sáez

Amigos todos

Quiero, en primer lugar, expresar mi agradecimiento por haberme invitado a participar en esta Jornada en la que estamos debatiendo sobre la Gestión Eficiente en un Entorno de Crisis y en la que estamos intentando poner el foco de atención en los próximos ocho años.

En la situación actual en la que vivimos, es muy difícil, enormemente complicado, sustraerse de la crisis que nos rodea e intentar poner la vista en el medio plazo. Sin embargo, si no lo hacemos, si no somos capaces de mirar por encima de los árboles para poder otear el bosque y el horizonte, difícilmente podremos encontrar una solución al verdadero problema que nos enfrentamos y que no es otro que el de la sostenibilidad de nuestro sistema público de Salud.

En Navarra llevamos unos meses trabajando muy intensamente en un nuevo modelo de atención sanitaria a los ciudadanos. Un nuevo modelo que va a conllevar una serie de grandes cambios orientados a mejorar la calidad asistencial de todos los ciudadanos y que, creemos, va a garantizar la sostenibilidad del sistema y la salvaguarda de uno de los pilares más importantes de nuestro actual estado de bienestar.

Partimos de una **situación de partida** francamente extraordinaria. El sector sanitario de la Comunidad Foral es uno de los principales sectores productivos de nuestra economía, uno de los que más empleos genera, y el Departamento

que gestiona el presupuesto más alto del Gobierno de Navarra. Nuestro sistema sanitario, reconocido nacional e internacionalmente, cuenta con profesionales de extraordinario prestigio que logran colocarnos, año tras año, a la cabeza de los servicios de salud más valorados y en una alta estima por parte de los usuarios. Así lo atestigua, por ejemplo, el último estudio realizado por la Federación de Asociaciones en Defensa de la Sanidad Pública, que fue publicado el pasado 5 de septiembre, y que determina que Navarra es la comunidad de España con mejores servicios sanitarios.

Pero además, la esperanza de vida de los navarros es la más alta de Europa (1,3 años superior al promedio, y aunque hay otras variables que intervienen en este excelente resultado, también nuestro modelo sanitario tiene algo que ver en esto), los resultados clínicos están al nivel de los países más avanzados y su coste, sin embargo, no es de los más altos, más bien al contrario. Supone, además, un referente internacional por su universalidad y nivel de acceso en comparación con otros muchos países desarrollados.

Y sin embargo, y al igual que ocurre en la mayoría de los servicios sanitarios, el sistema se encuentra en una **encrucijada**. Bajo el modelo actual y por diversos motivos, el sistema no es sostenible ni a corto ni a medio ni a largo plazo.

A corto plazo, como bien sabéis, la situación financiera es enormemente complicada, lo que nos obliga a tratar de optimizar la gestión en todas las áreas posibles del modelo sanitario actual.

Pero **a medio y a largo plazo**, el panorama es también muy preocupante, pues más allá de los aspectos financieros, la calidad y la equidad del sistema también están en entredicho. Entre 1999 y 2009 el gasto sanitario público real por persona ha crecido algo más de un 49%, cuatro veces más deprisa que el PIB. El número de personas empleadas en los hospitales públicos ha crecido un

20% y el gasto público por persona en recetas médicas del SNS se ha incrementado en un 25% entre 1999 y 2009.

Además, la previsión, de sobra conocida por todos nosotros, es que en diez años la demanda de servicios sanitarios habrá crecido de forma tan importante que los recursos dedicados no serán suficientes con los actuales niveles de productividad y el gasto sanitario podría llegar a duplicarse. Primero, porque uno de cada 5 españoles tendrá más de 65 años lo que supone que más de 10 millones de personas tendrán un coste sanitario entre 4 y 12 veces superior al del resto de la población. Segundo, porque 6 de cada 10 españoles padecerán, o padeceremos, una enfermedad crónica, lo que incrementará de forma importante los recursos destinados a estos pacientes, que suman más del 70% del total del gasto sanitario en la actualidad; y tercero porque los nuevos tratamientos y tecnologías habrán fomentado una mayor demanda al hacer posibles nuevas intervenciones y tratamientos.

A esto debemos añadir que el propio desarrollo alcanzado por la medicina, de la que se espera que dé respuesta plenamente satisfactoria a todas nuestras demandas, hará que los recursos sanitarios no sean suficientes si continuamos con el modelo de productividad actual basado en una excesiva medicalización y demanda creciente, aumento incesante del gasto, incremento de las expectativas del usuario y ascenso creciente de nuevas técnicas y tratamientos.

Este es el **panorama** al que nos enfrentamos todos los sistemas sanitarios del mundo. Y lo primero que vemos es que la solución al problema de la sostenibilidad no puede limitarse al ámbito económico, no podemos depender de la dotación presupuestaria al sistema.

Al contrario, la solución debe incluir una correcta utilización de los recursos por parte de todos los agentes, un cambio profundo y estructural que incida en todo el modelo y una nueva orientación valiente y decidida, que dé respuesta a las necesidades actuales de la población y de la sociedad. Los “recortes” son coyunturales pero las reformas son necesarias para dar respuesta a un escenario de demanda creciente.

La **oportunidad** es ahora, y es necesario comenzar a trabajar desde este mismo momento porque si esperamos demasiado, si confiamos en que las cosas se mantengan, probablemente nos encontremos lamentándonos por la ocasión perdida.

Esta reflexión, en la que hemos trabajado estos meses con un importante número de profesionales de distintos ámbitos, pero relacionados todos ellos con la salud, nos ha permitido concluir, entonces, que la mejor manera de evitar la aplicación de medidas urgentes e indiscriminadas de restricción de recursos que socaven los principios y valores que vienen caracterizando a nuestro sistema sanitario público es la de proceder a un **revisión del modelo asistencial actual**. Y el análisis profundo del modelo actual, nos ha llevado a definir, una por una, todas sus áreas de mejora intentando solventar aquellas que requieren una adaptación a las nuevas circunstancias y a las nuevas necesidades de la población.

Así, nos encontramos con que queremos que nuestro nuevo modelo esté **orientado a la necesidad**. Frente a un sistema en el que el paciente demanda lo que ha aprendido a demandar y que no siempre se corresponde con su necesidad real, y diseñado para procesos agudos; el nuevo modelo favorece nuevas competencias y capacidades orientadas a la necesidad de los ciudadanos mediante un trabajo multidisciplinar y personalizado, y diferenciado entre agudos y crónicos.

Segundo, va a ser un modelo **ágil y accesible**. Ya no será el paciente el que se adapte a la organización sino la organización la que se adapte al paciente proporcionándole la atención oportuna, aquella que necesita en cada momento y por el profesional adecuado.

Tercero, es un modelo que abogará por la **calidad técnica** y que garantizará la seguridad del paciente, el diagnóstico clínico y de necesidad de cuidados y su tratamiento integral. Frente a un sistema que adolecía de una cierta variabilidad en la práctica clínica y un tratamiento excesivamente basado en los fármacos, queremos un modelo basado en la evidencia científica, con calidad integral y con un sistema de evaluación orientado a los resultados.

Cuarto, es un modelo de **atención integrada**. Frente a uno de atención discontinua y fragmentada con problemas de coordinación entre niveles (especialmente entre la primaria y la especializada), queremos un modelo de atención continuada, de atención coordinada y que englobe la integración de procesos.

Será también, por supuesto, un **modelo eficiente y sostenible**. Frente a la demanda creciente, al consumismo y a la especialización excesiva, queremos un sistema que atienda y fomente una demanda razonable, un uso racional de los recursos, y que sea resolutivo en el nivel idóneo.

Fomentará la **corresponsabilidad del paciente** en el cuidado de su propia salud. Frente al modelo focalizado en la enfermedad y en el paciente dependiente, el nuevo sistema deberá trabajar la promoción de la salud teniendo en cuenta que los pacientes son hoy personas autónomas y capacitadas.

Y por último, deberá ser un modelo liderado por **profesionales comprometidos**, implicados con su responsabilidad en el momento en el que nos movemos, y conscientes de la importancia que las decisiones que ahora tomemos tendrán en el futuro a medio plazo.

Además de estos siete pilares fundamentales de nuestro nuevo modelo de atención sanitaria en Navarra, hemos detectado que hay **otros cuatro factores** que inciden en el modelo directamente y que son esenciales para el desarrollo del mismo: la ordenación de los recursos; las tecnologías y sistemas de información; el desarrollo profesional; y la investigación e innovación.

Una vez definido el marco de actuación, nos pusimos a la tarea de identificar, priorizar y definir aquéllos proyectos o líneas de actuación que lograrán cambiar el modelo asistencial orientándolo a estos siete pilares más cuatro factores externos que acabo de describir.

Así, en el apartado de un modelo de salud orientado a la necesidad estamos trabajando en la puesta en marcha de cuatro proyectos:

- **El Plan de gestión de las listas de espera**
- El establecimiento de **nuevos canales de información y comunicación** con los ciudadanos a través de Internet y las redes sociales, que ya están funcionando desde el pasado mes de febrero en el espacio llamado "Salud Navarra".
- **El Plan de Mejora de Calidad de Atención Primaria**
- **Y el desarrollo de sistemas de segmentación de pacientes**, según niveles de carga de enfermedad y definiendo modelos para la asignación capitativa de recursos de manera que se adecúen las estrategias de intervención a los distintos niveles de necesidades asistenciales.

Para lograr un sistema más ágil y accesible vamos a contar con cinco proyectos específicos

- **El Programa de Mejora de la Atención Continuada y Urgente**, que está basado en la mejora asistencial de los pacientes más frágiles, como pueden ser los crónicos, ancianos, o terminales.
- **El Proyecto de aumento de la Capacidad Resolutiva de Atención Primaria**
- **El Plan Estratégico de Salud Mental**
- **El Plan de Mejora de la Accesibilidad a la Asistencia Especializada**, que busca adecuar y mejorar los horarios de la Atención Especializada aumentando la eficacia de los recursos asistenciales y consecuentemente mejorando el control de las listas de espera.
- **Y la Potenciación de la Cirugía Mayor Ambulatoria, hospitalización a domicilio y hospitales de día**

En la Calidad Técnica del sistema incidirá principalmente un proyecto:

- El **Plan de evaluación de calidad asistencial**

Para conseguir una Atención Integrada, trabajaremos en los siguientes proyectos:

- **La elaboración de una estrategia de atención integral a patologías crónicas** que promueva una mayor implicación y capacitación del paciente en su autocuidado y desarrolle un nuevo modelo de atención por procesos integrados que mejore los resultados en eficacia y eficiencia.
- **El Plan de Coordinación Sociosanitaria**, que promoverá el desarrollo progresivo de un sistema sociosanitario integrado que garantice un modelo de atención idóneo de intervención interdisciplinar centrado

en las necesidades consensuadas de prevención de la discapacidad y la dependencia, atención sociosanitaria domiciliaria, rehabilitación funcional y media estancia, atención sanitaria a población institucionalizada, atención sociosanitaria en salud mental de adultos y en salud mental infanto juvenil.

- **Estrategia del paciente oncológico**, desarrollando una estrategia integral de prevención y atención integrada que acredite resultados, promueva intervenciones poblacionales eficientes frente a los principales factores de riesgo, desarrolle programas de cáncer familiar y garantice una atención ágil, integrada, humanizada y de elevada calidad técnica a los pacientes.
- **Y Estrategia integral de atención a las demencias** desarrollando en coordinación con los servicios sociales una estrategia de atención integral a los pacientes afectados de demencia y a sus familiares a fin de garantizar una atención de calidad, integral, integrada, humanizada y adaptada al proceso evolutivo de los pacientes, prestando, además, los apoyos necesarios a sus cuidadores.

El sistema será más eficiente y sostenible con la puesta en marcha de:

- **Un Plan de Comunicación** del uso racional de los recursos sanitarios, que intente educar a la población en la corresponsabilidad que todos tenemos en la perdurabilidad del sistema.
- **La Estrategia de uso racional del medicamento y despliegue de Receta Electrónica**
- **El Uso racional de prótesis y material sanitario**
- **Y la extensión del Programa de Mejora del Control Clínico de la Incapacidad Temporal**

Los proyectos que incidirán en que el modelo sea corresponsable en el cuidado de la salud son:

- **La detección precoz de cáncer colorrectal, mediante la implantación de un programa específico.**
- **El Programa de Prevención de Riesgos en Infancia, Adolescencia y Juventud** que revise el programa de control del niño sano y desarrolle nuevas actividades de prevención en infancia, adolescencia y juventud incluyendo intervenciones frente al riesgo psicosocial, obesidad infantil, embarazo no deseado, accidentalidad, intervención en la escuela, etc.
- **El Programa de autocuidado, información y capacitación de los ciudadanos** que promueva una mayor responsabilidad de los ciudadanos en el cuidado de su salud y desarrolle un programa de información y capacitación en su autocuidado de los pacientes con patologías agudas autolimitadas y de patologías crónicas tales como la enfermedad vascular la diabetes mellitas, el asma, epoc, etc.
- **Y el nuevo plan de drogodependencias**

Y, por último, lograremos unos profesionales comprometidos, mediante:

- **Un Sistema de Dirección participada y por objetivos**
- **Una Estrategia Integral de Gestión del Conocimiento** compartido que impulse el liderazgo clínico, que promueva el desarrollo de herramientas y servicios de ayuda al clínico y que ayude a promover la curiosidad científica apoyando la formación interna y la autoformación con el objetivo de favorecer la mejora de la calidad técnica y la práctica clínica basada en la evidencia.
- **Plan plurianual de formación y desarrollo de competencias profesionales** desarrollando un plan plurianual de formación

orientado al desarrollo de nuevas competencias profesionales basadas en las prioridades sanitarias y en las necesidades emergentes definidas en el Plan de Salud y en el Plan Estratégico.

Hasta aquí hemos visto en detalle las siete líneas estratégicas que van a definir nuestro nuevo modelo asistencial junto con los proyectos que pondremos en marcha para lograr su reorientación, pero, como hemos visto antes, también hay cuatro factores externos que inciden directamente en la organización y que tienen diversos proyectos asociados:

La Ordenación de recursos con los proyectos asociados de:

- **Unificación de los laboratorios asistenciales**
- **Contabilidad analítica y plan de conciertos**
- **Y Unificación de Servicios del Complejo Hospitalario** desarrollando un nuevo modelo organizativo que aproveche las sinergias y suponga un salto cualitativo en términos de calidad y eficiencia.

Una Política de Personal mediante la que se modernice la gestión de personal del SNS-O desplegando una política de personal proactiva y motivadora con una mejora clara de la atracción, estabilidad profesional y satisfacción profesional, y entre cuyos proyectos más destacados tenemos:

- **La Modernización de la gestión de RRHH**
- **Y el Proyecto de mejora de la comunicación interna**

Las Tecnologías y Sistemas de Información, que cuenta con los siguientes proyectos:

- **Historia Clínica Electrónica 2.0**
- **Sistema de Gestión Integral del Paciente**
- **Desarrollo de herramientas de ayuda:** telemedicina, cuadro de mandos de gestión clínica...

- **Proyecto de Mejora de la Seguridad de la Información**

Y la Investigación e Innovación, con los siguientes proyectos:

- **Puesta en marcha del nuevo Centro de Investigación Biomédica** desarrollado en el marco del Programa FEDER 2007-2013 de la Comunidad Foral y del Plan Estratégico de Investigación Sanitaria 2008-2011. El Plan de Viabilidad (2012-2022) contempla la dotación de plataformas tecnológicas avanzadas y la incorporación de investigadores de reconocido prestigio para dar soporte a la actividad investigadora del Servicio Navarro de Salud-Osasunbidea,
- **Programa de promoción de la investigación en el SNS-O** que formule retos, defina líneas, desarrolle instrumentos de apoyo, consolide equipos e incorpore objetivos de investigación a los Centros y Servicios del SNS-O, y promueva de manera específica la investigación en atención Primaria.
- **Estrategia de innovación y generación de ideas en el ámbito profesional** promoviendo la generación interna de ideas en el ámbito profesional, que esté abierta a las necesidades y propuestas de proveedores, asociaciones de pacientes, etc, e impulse alianzas con otros servicios sanitarios y universidades.

Como veis, el nuevo modelo y sus valores identifican claramente nuestro camino para los próximos meses y los proyectos son el vehículo que nos permitirá avanzar por ese camino.

Pero para ello, es necesario concienciar a la población de que la sostenibilidad del sistema depende en buena parte de que seamos capaces de acometer sin dilación la revisión autocrítica de un modelo asistencial que requiere una adaptación al nuevo medio. La sostenibilidad del sistema nos interesa a todos, y depende ante todo y sobre todo, de la responsabilidad

individual y colectiva de profesionales y pacientes en el uso de los recursos públicos.

Garantizar la sostenibilidad del sistema público pasa por impulsar medidas dirigidas a promover la racionalidad de la demanda, el uso racional de los recursos, la continuidad de la atención y la adecuación de los modelos asistenciales a las verdaderas necesidades sanitarias. Pero además, un sistema sanitario eficiente exige desarrollar estrategias activas dirigidas a lograr que los ciudadanos se responsabilicen e impliquen más activamente en el cuidado de su propia salud.

Si las personas que estamos aquí aceptamos la responsabilidad de nuestros cargos fue porque creemos que merece la pena luchar por la sostenibilidad del sistema sanitario y, en mi caso, ese es mi empeño, trabajar intensamente por el interés general de los navarros y por mantener para nuestros hijos y nietos nuestro reconocido sistema público de salud.