

Resumen Ejecutivo

El 13 de enero de 2015, El Consejo de Supervisores del Condado de Los Ángeles (LA) aprobó de manera unánime una moción para aprobar, en principio, la creación de un organismo único e integrado, una agencia de salud con autoridad sobre los Departamentos de Servicios de Salud (DHS), de Salud Mental (DMH) y de Salud Pública (DPH). De acuerdo a lo que se pide en la moción del Consejo, este informe proporciona un panorama general de los tipos de oportunidades relacionadas con la integración que una agencia de salud puede buscar lograr, de los riesgos potenciales y los inconvenientes de una agencia de salud, el planteamiento de una estructura y una propuesta de las etapas y el cronograma de la implementación. El informe se elaboró con la participación significativa de un amplio conjunto de partes involucradas internas y externas de toda la comunidad de la salud.

En caso de crearse, tal agencia de salud se encargaría de dirigir, apoyar y promover la integración y el mejoramiento de los servicios y programas entre el DHS, el DMH y el DPH en beneficio de todos los residentes del Condado de Los Ángeles. Tal agencia apoyaría todo el alcance y toda la gama de actividades y responsabilidades de los tres Departamentos. No se pretende la disminución de los niveles del servicio ni de los programas, ni el recorte de presupuestos, ni el despido de personal, ni el recorte de contratos con las agencias o proveedoras privadas. A continuación se presentan las oportunidades clave de integración que el Condado debe buscar y que, de lograrse, traerían importantes beneficios para los residentes del Condado de Los Ángeles. La creación de tal agencia podría ayudar a conseguir estos objetivos.

1. Reducir las disparidades en la salud mediante la identificación e instrumentación de intervenciones que aborden los factores sociales de la salud y mejoren su acceso y aprovechamiento.
2. Compensar las deficiencias en la prestación de servicios para las poblaciones vulnerables y en riesgo, incluyendo pero sin limitarse a los niños en el sistema de cuidado temporal y a los jóvenes en edad de transición, a la población involucrada en problemas con la justicia, a las personas sin hogar y aquellos en crisis psiquiátrica.
3. Mejorar la correlación entre la población con necesidades de salud y los servicios directos de atención clínica.
4. Integrar los servicios directos de atención para pacientes/ clientes/ consumidores/ que necesiten servicios y apoyos de atención de salud física, mental, contra la adicción a sustancias y para la vivienda.
5. Agilizar el acceso a los servicios y programas proporcionados o financiados por el Condado mediante la creación de un identificador único y la homologación de referidos, estudios socio-económicos y prácticas de inscripción.
6. Usar los recursos tecnológicos para mejorar el acceso a la información y coordinar la gestión de clientes y poblaciones compartidas.
7. Educar y adiestrar a la fuerza laboral de atención médica para tener éxito en un entorno de atención integral.
8. Aumentar la capacidad del Condado para influir en asuntos de políticas de salud estatales y federales.
9. Mejorar el uso de inmuebles propios y rentados para optimizar la prestación de servicios y reducir costos.
10. Aprovechar oportunidades en farmacias, servicios auxiliares, contratación, compras y recursos humanos para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios del Condado y la experiencia de aquellos que interactúan con el sistema.
11. Generar ingresos adicionales mediante el aumento de los contratos de atención administrada y promover estratégicamente otras oportunidades de maximización de ingresos.

Tal agencia puede tener inconvenientes y desventajas. Los riesgos y las dudas que se han expresado, en el marco del proceso con las partes involucradas, incluyen la posibilidad de que tal agencia pudiese:

1. Provocar recortes presupuestarios en programas de salud y salud mental para los segmentos de la población más necesitados.
2. Instalar nuevos niveles burocráticos que provocasen una demora en los servicios/ operaciones.

3. Requerir inversión económica que debería financiarse con fondos ya comprometidos en las necesidades de los Departamentos.
4. Evitar que los Departamentos se dediquen totalmente a sus misiones y al alcance de sus actividades, para todos los pacientes/ segmentos de la población a quienes dan servicio y en la forma en que tales servicios/ programas se ofrecen.
5. Acentuar las diferencias culturales y la desconfianza entre los Departamentos, poniendo en riesgo los esfuerzos de trabajo en conjunto.
6. Sustituir el modelo de 'recuperación y adaptación', que es fundamental para la comunidad del sistema de atención de salud mental, por el de un enfoque en el modelo clínico de 'enfermedad y tratamiento'.
7. Provocar el rompimiento de las relaciones existentes, exitosas y sólidamente establecidas entre los programas y los proveedores /agencias.
8. Distraer al personal departamental y a las partes comunitarias involucradas de sus quehaceres permanentes de mejoramiento de los programas/ servicios.

La estructura de la agencia propuesta tiene en cuenta los riesgos anteriores y busca mitigar la probabilidad de que ocurran. En primer lugar, el Consejo decidió aprobar, en principio, un modelo de agencia en la que cada Departamento conserva un presupuesto asignado por separado que sólo puede ser modificado por la Junta de Supervisores, en lugar de aprobar un modelo de Departamento fusionado en el que el DHS, el DMH, y DPH se consolidasen en un solo departamento. Además, para mitigar el riesgo de la burocracia y los costos administrativos, la agencia debe ser austera. No debe haber duplicidad de funciones entre los Departamentos y agencias. Las unidades sólo deben ser trasladadas a un nivel de agencia cuando haya un valor agregado claro y tangible en términos de las mejoras al servicio y a la eficiencia. Las unidades específicas (en su totalidad o en parte) en las que se recomienda su ubicación en un nivel de agencia son: información/ planeación, proyectos de infraestructura/ planeación de espacios, relaciones gubernamentales y el ombudsman defensor de los derechos del paciente. Deberá considerarse una función de adiestramiento del personal. Las funciones administrativas básicas (p. ej., TI, RH, contratación, finanzas) deben permanecer dentro de los Departamentos. También se recomiendan individuos con posiciones estratégicas de liderazgo en las siguientes áreas: tecnología de la información, maximización de ingresos, servicios de contratación/ adquisición y recursos humanos/ relaciones laborales; se debe considerar a una persona encargada de coordinar la estrategia de atención administrada.

Muchas personas sienten que una agencia no sería necesaria para alcanzar las ventajas de la integración, sino que tales beneficios podrían ser alcanzados mediante un trabajo más en conjunto o mediante otros modelos distintos a los de una agencia. Un resumen de los modelos alternativos a una agencia sugeridos por las partes interesadas incluye: La creación de una oficina independiente, acorde con la Oficina de Protección a la Infancia, para ayudar a coordinar y guiar las iniciativas centradas en la integración; reorientación de las funciones del Departamento sin crear ninguna agencia; creación de una agencia que únicamente se centre en la prestación de servicios clínicos (p. ej., de salud para los marginados); creación de una agencia de salud y servicios sociales; y la creación de una autoridad de salud.

A criterio del Consejo, se podría crear una agencia de salud mediante una ordenanza del Condado, dando formal aprobación de la agencia y fijando la relación subordinada entre la agencia y los Departamentos. Además de esto, si el Consejo decide crear una agencia, deberá implementarse con cuidado de modo que se mitiguen los riesgos potenciales planteados por las partes interesadas y que se apoye la transparencia y la participación comunitaria en vigor. Las acciones recomendadas incluyen la necesidad de:

1. Nombrar a un director de agencia con las habilidades y el carácter necesarios para tener éxito en sus funciones.
2. Establecer y comunicar claramente un plan estratégico integrado y un conjunto de prioridades iniciales de las que la agencia y sus directivos Departamentales serán responsables.
3. Construir una asociación transparente, continua y significativa con las partes involucradas internas y externas entre un amplio rango de miembros comunitarios, que incluyen pacientes/ clientes/ consumidores y a sus familias,

que aporten cuáles deben ser las prioridades/ actividades de la agencia y expresar las dudas e ideas. Tal compromiso es fundamental para asegurar la participación continua de la comunidad en los programas e iniciativas de planeación y para restaurar la confianza entre los miembros de la comunidad.

4. Promover la competencia laboral en todas las actividades relacionadas con la salud.
5. Garantizar la rendición de cuentas y la supervisión sobre la agencia, mediante su posible asignación a alguna de las Comisiones existentes.
6. Informar con frecuencia y públicamente sobre los avances de la agencia, incluyendo indicadores relacionados con el impacto de la agencia, fomentando declaraciones públicas que deban de hacer los jefes departamentales y las partes involucradas de la comunidad, así como los directivos de la agencia.
7. Publicar información clara y concisa sobre los presupuestos del Departamento, incluyendo el origen y destino de las distintas partidas presupuestarias.
8. Comunicar de forma clara al público de los cambios en el organigrama o de los programas del Condado.
9. Crear oportunidades para generar relaciones y confianza entre el personal.

Si bien cada quien tiene una misión única y un conjunto de responsabilidades, el objetivo final de los departamentos relacionados con la salud es mejorar la salud y el bienestar de todos los residentes del Condado de Los Ángeles, mejorando el acceso igualitario y equitativo a la atención y servicios de salud física, de salud mental y de salud colectiva. La esperanza es que a través de este informe, así como del amplio proceso con las partes involucradas internas y externas que han contribuido con la información requerida, los directivos del Condado de Los Ángeles tengan buenas bases para determinar el mejor camino a seguir para que se puedan maximizar las oportunidades de innovación e integración en beneficio de todos los residentes del Condado de Los Ángeles.