

La cultura organizacional e institucional

Impacto de la Ley Nicolás en un prestador privado de salud



Por Dr. Enrique Baldessari*

La aprobación de la ley impulsa la implementación de estándares de calidad y seguridad, y la necesidad de transformar la cultura organizacional de las instituciones sanitarias. La incorporación del concepto de “cultura justa”, y de “prevención cuaternaria”, que promueven la medicina centrada en las personas. La experiencia durante la pandemia y sus desafíos posteriores. Hacia un tratamiento digno y humano dentro de las instituciones

Cultura de seguridad y cultura justa

La sanción de la “Ley Nicolás” representa un punto de inflexión para el sistema de salud argentino. La ley ubica a la calidad asistencial y la seguridad del paciente como los ejes estratégicos de las instituciones sanitarias, dejando de ser iniciativas aisladas dependientes exclusivamente del compromiso individual de determinados

profesionales de la salud. En este nuevo escenario, tanto el sector público como el privado enfrentan el desafío y, tienen al mismo tiempo, la gran oportunidad de transformar sus procesos asistenciales, fortalecer estructuras y consolidar una verdadera cultura organizacional orientada a la mejora continua, la gestión del riesgo y la seguridad sanitaria.

La finalidad general de la ley es asegurar una asistencia sanitaria de calidad y segura, centrada en las personas y en las comunidades, promoviendo un cambio cultural y la disminución de daños evitables. En este sentido, uno de los aspectos más trascendentes de la Ley Nicolás es la incorporación del concepto de “cultura justa” como base para el abordaje de la seguridad del paciente. Este enfoque implica comprender que los errores en salud rara vez obedecen exclusivamente a fallas individuales, sino que habitualmente son consecuencia de múltiples factores vinculados con los procesos asistenciales, la comunicación, las condiciones de trabajo y la organización institucional.

La cultura justa propone abandonar modelos centrados únicamente en la bús-

*El Dr. **Enrique Baldessari** es profesor Titular de Medicina, Facultad de Ciencias Médicas, Universidad Favaloro. Jefe del Departamento de Calidad y Seguridad del Paciente, Hospital Universitario Fundación Favaloro.

queda de culpables para avanzar hacia sistemas que promuevan el aprendizaje organizacional, el análisis sistémico de los eventos adversos y la generación de mejoras sostenibles. Esto no implica la ausencia de responsabilidad profesional, sino la capacidad de diferenciar el error humano no intencional de las conductas negligentes deliberadas, promoviendo un equilibrio entre responsabilidad individual y responsabilidad institucional.

La filosofía que sustenta la Ley Nicolás se encuentra plenamente alineada con el trabajo que viene desarrollando desde hace años el Hospital Universitario Fundación Favalaro. En el 2017, comenzó a funcionar el Departamento de Seguridad del Paciente y se creó una plataforma institucional de reporte de eventos adversos, lo cual permitió la construcción de un espacio institucional en donde el personal de salud puede notificar incidentes, eventos adversos, eventos centinelas y oportunidades de mejora desde una perspectiva de aprendizaje organizacional y mejora continua. Desde el inicio, el objetivo principal fue promover una mirada no punitiva del error, entendiendo que los eventos adversos deben analizarse desde la complejidad de los procesos asistenciales y no únicamente desde la responsabilidad individual. Es importante destacar que el análisis de eventos centinela constituye una herramienta esencial para fortalecer la transparencia, la gestión del riesgo y la cultura de seguridad dentro de las organizaciones sanitarias. La confidencialidad, el análisis interdisciplinario y el enfoque no punitivo constituyen elementos centrales de este proceso.

Formación médica y cambio cultural

El compromiso institucional con la calidad y la seguridad posee raíces aún más

“La incorporación en la formación médica del concepto de prevención cuaternaria también representa un cambio relevante, al promover una práctica médica más reflexiva y orientada a evitar intervenciones innecesarias que puedan generar daño. Este enfoque se vincula directamente con una medicina centrada en las personas, basada en la evidencia científica y comprometida con el uso responsable de los recursos sanitarios”.

profundas y se encuentra estrechamente ligado a la formación médica. Desde hace más de 10 años, los médicos residentes del Hospital reciben capacitaciones específicas vinculadas con derechos de los pacientes, calidad asistencial, seguridad del paciente, comunicación efectiva y prevención cuaternaria. Del mismo modo, los alumnos de la carrera de Medicina de la Universidad Favalaro reciben estos contenidos desde una etapa temprana de su formación como médicos. La incorporación de estos conceptos, en la educación médica de grado y posgrado, refleja una visión moderna y alineada con los estándares internacionales, donde la seguridad del paciente deja de ser un contenido accesorio para transformarse en un componente esencial de la práctica médica.

Este recorrido académico adquiere hoy una relevancia aún mayor al quedar en sintonía con varios de los lineamientos impulsados por la Ley Nicolás, particularmente aquellos relacionados con la capacitación obligatoria en calidad y seguridad para todos los integrantes del equipo de salud y con la necesidad de promover instituciones basadas en la transparencia, el aprendizaje continuo y la prevención del daño evitable.

La incorporación en la formación médica del concepto de prevención cuaternaria también representa un cambio relevante, al promover una práctica médica más reflexiva y orientada a evitar intervenciones innecesarias que puedan generar daño. Este enfoque se vincula directamente con una medicina centrada en las personas, basada en la evidencia científica y comprometida con el uso responsable de los recursos sanitarios. Es esencial que todas las instituciones de salud abran el debate académico y docente acerca de los límites de la atención médica.

Pandemia y consolidación institucional

En el año 2020 asumí la conducción del Departamento de Calidad y Seguridad del Paciente en un contexto particularmente complejo, marcado por la pandemia del COVID-19. La crisis sanitaria representó un desafío sin precedentes tanto para la seguridad de los pacientes como para la protección de los equipos de salud. Fue necesario rediseñar rápidamente procesos asistenciales, desarrollar protocolos dinámicos, implementar circuitos seguros, fortalecer la capacitación continua y establecer mecanismos de monitoreo permanente que permitieran sostener estándares de calidad en un escenario de máxima incertidumbre.

La pandemia puso de manifiesto que la seguridad del paciente no puede concebirse de manera aislada, sino integrada a la seguridad del personal sanitario, de la gestión de procesos y de la capacidad institucional de adaptación frente a situaciones críticas. Fue una situación extrema que dejó en evidencia que la seguridad del paciente es inseparable del cuidado, la protección y la contención de los equipos de salud.

En el año 2021, el Hospital Universitario Fundación Favaloro decidió comenzar el camino de acreditación en calidad ante el Instituto Técnico para la Acreditación de Establecimientos de Salud (ITAES), este proceso concluyó con la acreditación obtenida a finales de 2023. Este logro representó no sólo un reconocimiento externo al trabajo desarrollado durante años, sino también un impulso hacia la mejora continua, la seguridad sanitaria y la calidad asistencial.

Recientemente se consolidó una alianza estratégica entre la Fundación Favaloro y el Grupo Olmos, que trajo aparejado la implementación de una serie de mejoras ins-

titucionales. La alta Dirección tomó la firme decisión de fortalecer el camino en pos de la mejora continua y la Calidad de atención sanitaria. Este nuevo escenario, en el cual claramente la sanción de la Ley Nicolás ha tenido un efecto sinérgico potenciador, permitió jerarquizar las políticas de calidad y seguridad, fortalecer equipos interdisciplinarios, ampliar la dedicación profesional y avanzar hacia una visión más moderna e integrada de la gestión hospitalaria. En este contexto, el Departamento de Calidad y Seguridad del Paciente inició un proceso de fortalecimiento estructural mediante la incorporación de profesionales especializados con dedicación exclusiva y el desarrollo de planes estratégicos orientados a obtener los máximos estándares internacionales de calidad asistencial y seguridad del paciente.

Humanismo médico y atención centrada en las personas

La transformación cultural impulsada por la Ley Nicolás no se limita exclusivamente a la reducción de eventos adversos o a la implementación de protocolos técnicos. También incorpora de manera explícita la necesidad de fortalecer el trato digno y humano dentro de las instituciones sanitarias. La seguridad del paciente no puede reducirse únicamente a indicadores, normas o procedimientos; implica también mejorar la comunicación, promover la empatía, respetar la dignidad de las personas y garantizar un acompañamiento humanizado de los pacientes y sus familias durante todo el proceso asistencial.

Este concepto forma parte de la identidad histórica de la Fundación Favaloro. Desde sus orígenes, la institución sostiene como lema: “Tecnología de avanzada al servicio del humanismo médico”. Esta visión resume de manera profunda el mo-

“La pandemia puso de manifiesto que la seguridad del paciente no puede concebirse de manera aislada, sino integrada a la seguridad del personal sanitario, de la gestión de procesos y de la capacidad institucional de adaptación frente a situaciones críticas”

delo de atención que debe orientar a las instituciones sanitarias modernas: incorporar innovación, calidad y seguridad sin perder de vista la dimensión humana de la medicina. El propio Dr. René Favalaro sostenía que “la medicina sin humanismo no merece ser ejercida”, concepto que hoy adquiere una vigencia aún mayor en el contexto de la transformación cultural promovida por la Ley Nicolás.

Este nuevo marco normativo incorpora además el concepto de coproducción de salud como un componente esencial de los sistemas modernos de calidad asistencial, promoviendo una participación más activa de los pacientes y sus familias en los procesos de atención médica. En línea con esta perspectiva, el Hospital Universitario Fundación Favalaro ha comenzado a implementar estrategias orientadas a desarrollar espacios de escucha activa y participación progresiva en las distintas instancias vinculadas con la calidad y la seguridad del paciente. Este enfoque reconoce que los pacientes no deben ser considerados únicamente receptores de cuidados, sino actores fundamentales en la construcción de procesos asistenciales más seguros, humanizados y eficientes. Asimismo, representa un avance hacia un modelo de medicina basada en valor, orientado a obtener resultados clínicos relevantes para las personas, sustentado en la mejora continua de la calidad asistencial, la seguridad del paciente, la experiencia de atención y la eficiencia del sistema sanitario.

Calidad como inversión estratégica

La calidad no puede depender exclusivamente de la buena voluntad o del compromiso individual de los profesionales. Requiere liderazgo institucional, estructuras organizadas, capacitación continua, sistemas de reporte, monitoreo de indicadores,

“Sin lugar a dudas la Ley Nicolás marca un antes y un después para las instituciones de salud en Argentina. No solamente porque impulsa la implementación de estándares de calidad y seguridad, sino porque instala definitivamente la necesidad de transformar la cultura organizacional de las instituciones sanitarias”.

gestión de riesgos y una visión estratégica sostenida en el tiempo. La seguridad del paciente debe formar parte de la cultura institucional y de cada proceso asistencial.

En cuanto a lo que representa la calidad en salud, tanto el sector privado como el sector público, deben comprender que todas las acciones orientadas a la mejora continua, la calidad asistencial y la seguridad del paciente no deben considerarse como un costo adicional dentro del sistema sanitario. Por el contrario, constituyen una verdadera inversión estratégica que impacta directamente sobre la salud de los pacientes, mejora los resultados clínicos, disminuye la ocurrencia de eventos adversos y optimiza la eficiencia del sistema. La disminución de los errores, las complicaciones evitables, las internaciones prolongadas y los costos derivados de fallas asistenciales demuestra que trabajar en calidad y seguridad no sólo mejora la atención médica, sino que también contribuye en forma directa a la sustentabilidad de las organizaciones sanitarias.

Conclusiones finales

Sin lugar a dudas la Ley Nicolás marca un antes y un después para las instituciones de salud en Argentina. No solamente porque impulsa la implementación de estándares de calidad y seguridad, sino porque instala definitivamente la necesidad de transformar la cultura organizacional de las instituciones sanitarias. La seguridad del paciente deja de ser un atributo accesorio para convertirse en un componente central obligatorio de la práctica asistencial de la medicina moderna.

La sanción de la Ley Nicolás constituye una oportunidad histórica para avanzar hacia un sistema de salud más seguro, más transparente, más humano, más eficiente y verdaderamente centrado en las personas. 