

Gestion de proyectos en el Hospital de la Santa Creu I Sant Pau (Barcelona).

- **AUTORES:**

Jordi Grau Hernández; Gemma Craywinckel Marti; Olman Elizondo Cordero

- **INTRODUCCIÓN:**

El HSCSP ha iniciado hace algo más de un año la experiencia de organizar y abordar los principales proyectos del Hospital, utilizando las técnicas de gestión de proyectos, muy difundidas en otros sectores, confiando que podrían ser de utilidad para el desarrollo de la organización.

Entendemos la gestión de proyectos como la asignación, vigilancia y utilización de recursos para alcanzar un objetivo particular dentro de un periodo concreto. Ésta es una herramienta importante de la gestión moderna, sobre todo en proyectos que exigen diferentes habilidades o cuyas dimensiones u objetivos son especialmente importantes.

Algunos de los beneficios de una buena gestión de proyectos pueden ser:

- Uso más eficaz de los recursos en el desarrollo de proyectos.
- Reducción de riesgos al realizar una planificación y seguimiento adecuado.
- Ejecución dentro de plazos y presupuestos estimados

Debido a los importantes retos que el Hospital afronta en los próximos años, se crea una Área de Proyectos, que implantando la gestión de proyectos y coordinando el desarrollo de los mismos, ayude a la consecución de dichos retos.

Entre esos retos de futuro destacan la finalización del diseño y construcción del Nuevo Hospital, la adaptación del modelo asistencial y el paso de una estructura pavellonar (actualmente el Hospital de la Santa Creu i Sant Pau cuenta con 18 edificios) a un edificio único, el plan de usos del recinto histórico del Hospital (Patrimonio de la UNESCO) una vez trasladada la actividad asistencial, el impacto de los cambios en el entorno (entre ellos el cierre de un hospital de agudos de nivel medio de la misma zona), etc.

- **MATERIAL Y MÉTODOS:**

- **Diseño organizativo:**

El primer paso que se realizó para iniciar la gestión de proyectos fue identificar y priorizar los principales proyectos de la institución, en curso o aún por iniciar, a los que se denominó "proyectos transversales"

Se definió proyecto transversal como aquel que, por su alcance e importancia, implica una estrecha y especial colaboración entre diferentes áreas o direcciones del Hospital.

Al mismo tiempo, se decidió mantener fuera de esta consideración aquellos proyectos que, aunque fueran relevantes o estratégicos, pertenecían a ámbitos más concretos de cada Dirección o Área, y que por tanto debían seguir siendo trabajados en esos entornos.

Para ello se realizó una sesión de trabajo en noviembre de 2004, en la que participaron más de 50 profesionales del Hospital, incluido todo el Comité de Dirección, con el fin de identificar, analizar y priorizar aquellos proyectos que se podían considerar como "transversales".

En dicha sesión se propuso el análisis de 45 proyectos, de los que finalmente se seleccionaron 38, que se agruparon en 3 bloques (prioridad alta, media y baja) según criterios de impacto en la organización y facilidad de implantación.

A partir de ese momento, para facilitar la gestión de cada proyecto, se diseñó una "ficha de proyecto", como documento base que todo proyecto transversal debe tener para poder ser autorizado, y donde se definen los objetivos, las fases, los componentes del equipo y los plazos del proyecto.

- **Metodología interna:**

Al inicio de cada proyecto se realiza un recordatorio de metodología básica de proyectos a los integrantes del grupo de trabajo, referente a las fases a seguir y a los roles a identificar dentro del equipo.

Fases del proyecto:

1. Definición y organización: se determinan claramente los objetivos y el equipo del proyecto
2. Planificación: partiendo de la fecha comprometida de finalización del proyecto se establece un calendario con las diferentes fases del mismo y los objetivos parciales de cada fase,
3. Ejecución: implica la gestión y coordinación de los recursos asignados para conseguir los resultados esperados.
4. Finalización: consiste en el cierre formal del proyecto, donde se analiza la consecución de objetivos y se valoran los resultados obtenidos.

Roles en el equipo del proyecto:

- Patrocinador: quien autoriza el proyecto, define el alcance del mismo, proporciona recursos y aprueba o no el resultado final. Habitualmente se trata de un miembro del Comité de Dirección del Hospital.
- Director: quien planifica y programa las diferentes tareas, y gestiona la ejecución del mismo. Puede o no ser un

miembro del equipo directivo.

- Componentes del equipo: son aquellos en quienes recae la mayor parte del trabajo, habitualmente por su implicación y conocimiento del proyecto en cuestión.

- Seguimiento:

Como herramienta global de seguimiento, el Área de Proyectos realiza un informe cuatrimestral, donde analiza el grado de desarrollo de todos los proyectos en marcha.

Para evaluar el primer año de la experiencia de gestión de proyectos en el Hospital, se celebró a finales de 2005 una segunda sesión de trabajo, esta vez con más de 70 profesionales de diferentes áreas y direcciones del Hospital, con varios objetivos.

Las conclusiones de esta sesión se plasmaron en un documento que se hizo llegar a todos los participantes y también se presentó en la sesión informativa anual a los cuadros de mando del Hospital, para después ser publicado en la intranet corporativa del Hospital.

Respecto al estado de la lista de proyectos, se añadieron 6 nuevos proyectos a los 28 existentes, configurando una lista global de 34 proyectos

- **CONCLUSIONES:**

- La experiencia de la gestión de proyectos después de más de un año en desarrollo es positiva.
- Se consigue ordenar y priorizar los proyectos transversales y mejorar la planificación y ejecución de los mismos.
- Trabajar basándose en una ficha de proyecto obliga a una mejor planificación, y facilita identificar objetivos claros y asumibles.
- El seguimiento de los proyectos en marcha, mediante el informe cuatrimestral, facilita el grado de conocimiento de los mismos por la organización y ayuda a cumplir los plazos definidos.
- Esta metodología mejora el grado de participación de los profesionales (más de 70 profesionales diferentes en un año), facilita identificar qué profesionales son los que más participan, y evitar aquello de que "siempre sean los mismos...".
- De los 34 proyectos asumidos desde la primera sesión, a diciembre de 2005 se han finalizado 6, 14 están iniciados (5 de ellos en estado muy avanzado), 8 se pondrán en marcha en 2006 y 6 se encuentran pendientes de fecha de inicio.
- La puesta en común a final de año del estado de los diferentes proyectos es uno de los puntos fuertes de la implantación de esta metodología, ayuda a planificar y dinamizar el trabajo de cara al año siguiente y facilita el reconocimiento del trabajo realizado a aquellos profesionales que han participado

