

EL ÁREA CLÍNICA MATERNO-INFANTIL COMO EMPRESA DE SERVICIOS DEL PIUS HOSPITAL DE VALLS

PONENTES: D. P. A. CLEMENTE, *Director Área Clínica Materno-Infantil*

D. G. FORTUNY, *Gerente*

RESUMEN

Se explica el modelo de dirección por procesos, como elemento básico dentro de la orientación al cliente y resultados, que debe presidir el nuevo concepto empresarial del hospital, al objeto de adaptarlo a las nuevas necesidades que establece el entorno sanitario actual. Para ello se ha modificado la estructura organizativa con la creación de seis áreas de gestión. Se presentan los aspectos prácticos de su aplicación en el Área Materno-Infantil del Pius Hospital de Valls, haciendo especial hincapié en el análisis de resistencias y en la participación del equipo asistencial, tanto en la toma de decisiones clínicas (guías) como organizativas (Comisión de Dirección del Área).

INTRODUCCIÓN

El Pius Hospital de Valls es una Institución que pertenece al Ayuntamiento de Valls. Está constituido por tres Centros:

■ **Hospital Comarcal** (120 camas): integrado en la Red Hospitalaria de Utilización Pública de Cataluña (XHUP), que engloba los servicios médico-quirúrgicos y de soporte básicos.

■ **Centro Sociosanitario** (40 camas): que incluye larga estancia, cuidados palitativos y convalecencia.

■ **Residencia Alt Camp**: Con 139 camas de residencia asistida y 20 plazas de hospital de día.

En la Institución trabajan 325 colaboradores, siendo el presupuesto anual 2.200 millones de pesetas.

En 1.997 en el Hospital Comarcal se efectuaron 5.601 altas con una estancia media de 5.2 días. 32.310 primeras visitas en dispensario, con un índice de reiteración de visitas de 1.9 y 26.041 urgencias. El presupuesto del Hospital Comarcal es de 1.600 millones de pesetas (1).

La misión del Hospital de Valls está definida en los siguientes términos: *"Colaborar en la mejora del estado de salud de la población de Valls y de las Comarcas del Alt Camp y de la Conca de Barberà.*

Lograremos la satisfacción de los clientes externos ofreciendo servicios sanitarios, sociosanitarios y sociales de calidad con los recursos disponibles.

Favoreceremos el desarrollo profesional y personal de los colaboradores de nuestros Centros" (2).

El escenario actual del mundo sanitario, en el que debemos alcanzar la misión antedicha, viene condicionado por un cambio significativo en la relación hospital-paciente, con una demanda creciente de mayores y mejores servicios; en un marco de restricciones presupuestarias, que se contraponen con una amplia variabilidad en la práctica médica y una utilización subóptima de los recursos. El modelo tradicional de gestión de los hospitales no es válido para asumir la misión definida y es necesario dar un giro radical a una gestión de tipo empresarial, en la que la orientación al cliente y a los resultados sean la base sobre la que se sitúe toda la nueva organización y, en la que deben estar integrados los clínicos para conseguir el éxito (3-4-5).

En este camino hacia la excelencia en el Pius Hospital de Valls se ha escogido el modelo de gestión de calidad total, que definimos en nuestra propia idiosincrasia como la intersección de la dirección por procesos, gestión clínica y mejora continua (Figs. 1-2).

CONCEPTO DE DIRECCIÓN POR PROCESOS Y GESTIÓN CLÍNICA

Definimos la **gestión clínica** como la gestión integral del proceso asistencial centrado en el cliente por un equipo multidisciplinario liderado por el gestor del proceso.

Para poder entender esta definición es preciso que especifiquemos el concepto de proceso. Siguiendo a Costa un **proceso** "*son una serie de acciones o etapas orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente del mismo, como consecuencia de las actividades realizadas*" (6-7). Representamos en la figura 3 de manera gráfica el concepto de proceso de servicio.

El macroproceso fundamental del Hospital Comarcal es el **proceso asistencial**, que podríamos definir como *el conjunto de actividades sanitarias y de soporte que se realizan con el cliente durante su relación con el Hospital* (Fig. 4) (8).

El motivo de introducir la gestión por procesos en el ámbito hospitalario es el convencimiento de que es el modo de actuar para conseguir la excelencia, puesto que conlleva olvidar la típica organización divisional de la burocracia profesional, que ha caracterizado a los hospitales, hacia un modelo integrado con dos únicos fines: resultados adecuados y satisfacción del cliente, que participa y por ello deja de ser paciente, como co-productor dentro del proceso. De esta manera podremos conseguir el objetivo que habíamos trazado en la definición de la misión del Hospital de Valls, cumpliendo los requerimientos de

calidad, según los conceptos de Parasuraman y Berry (9), añadiéndoles equidad y eficiencia, exigibles por la responsabilidad social contraída, fruto de ser una Institución Pública (Fig. 5).

Esta línea de gestión por procesos se está aplicando a todos los Servicios del Pius Hospital de Valls, asistenciales o no, definiendo en primer término el mapa de procesos del Hospital que mostramos en la figura 6.

REORGANIZACIÓN DEL HOSPITAL EN ÁREAS

En la aplicación práctica del modelo de gestión por procesos se ha decidido modificar el organigrama del Hospital (fig 7), del tradicional existente en la mayoría de los hospitales del estado, a uno horizontal (fig.8), que viene determinado por la puesta de toda la organización al servicio del cliente y por la descentralización de la propia dirección con la división en Áreas de Gestión (clínicas o no) (10). Las Áreas creadas son:

- *Materno-Infantil.*
- *Cirugía y Especialidades Quirúrgicas.*
- *Medicina y Especialidades Médicas.*
- *Críticos: Urgencias-Bloque Quirúrgico.*
- *Soporte Diagnóstico-Terapéutico.*
- *Área de Hostelería.*
- *Área Administrativa y de Servicios Generales.*
- *Residencia Alt Camp.*

El objetivo de la creación de estas ocho Áreas es convertirlas en Centros Autónomos de Gestión. En cada una de ellas se ha nombrado un *Director de Área* (no necesariamente Jefe de Servicio), que es el responsable de liderar y ejercer el rol de *gestor del proceso asignado*.

CONTRATO DE GESTIÓN CLÍNICA Y FUNCIONES DE LOS COMPONENTES DEL ÁREA.

La gestión del Área viene dirigida por el "**contrato de gestión clínica**" (11), que firma tras su nom-

bramiento el Director de Área, en cuyo contrato figura la supeditación del mismo, a los resultados tanto clínicos (asistenciales, docentes, investigación, cualitativos) como presupuestarios y de satisfacción del cliente, que se marcan en cada contrato anual de gestión clínica. De esta manera se establece una clara diferenciación entre el modelo de gestión empresarial y el tradicional hospitalario con jefaturas de servicio vitaticias.

Al Área se adscriben todos los profesionales de los servicios tradicionales correspondientes, tanto facultativos, como de enfermería y administrativos, correspondiendo la gestión de los recursos humanos al Director de Área, desapareciendo la Dirección Médica y constituyéndose la Dirección de Enfermería en un elemento consultor y asesor del Director de Área.

Corresponde al Director de Área como responsable global del proceso, asegurar su correcta documentación, la labor de información continuada a todos los colaboradores, gestionar los resultados de las medidas del proceso, con la finalidad de mejorarlo continuamente e implantar los cambios necesarios para lograr la mayor eficiencia y satisfacción de los clientes (internos y externos).

Se mantiene la figura del Jefe de Servicio, con las mismas funciones que el Director de Área, pero relativas a su Servicio, gestionando únicamente al personal facultativo.

La Supervisión de enfermería se ha convertido en *Coordinación* con las funciones delegadas del Director de Área de gestionar al personal de enfermería y coordinar los servicios de soporte, dependiendo del Director de Área y no de la Dirección de Enfermería, como hemos explicado anteriormente.

APLICACIÓN PRÁCTICA EN EL ÁREA MATERNO-INFANTIL

La puesta en marcha del nuevo modelo organizativo está siendo progresiva. Se ha comenzado en el primer trimestre de 1.998 con el Área Clínica Materno-Infantil, y está prevista la aplicación en todo el Hospital en el segundo trimestre de 1.999.

El Área Clínica Materno-Infantil engloba todos los procesos asistenciales materno-infantiles (Pediatria-Obstetricia y Ginecología). Está formada por los Servicios de Pediatria y Obstetricia y Ginecología, con el personal de enfermería y administrativo adscritos a los mismos. Está ubicada en la segunda planta del Hospital y dispone de 21 camas, el área de partos y la zona de nidos. En 1.997 la actividad llevada a cabo por la misma fue de 1.544 altas, con una estancia media de 3.30 días; 7.366 primeras visitas y 16.618 visitas sucesivas en dispensario. Tiene definida su misión en los siguientes términos:

“Ofrecer una atención de calidad que satisfaga plenamente a toda la población infantil y femenina de las comarcas del Alt Camp y de la Conca de Barberà, cubriendo como mínimo el 85% de sus necesidades asistenciales; colaborando estrechamente con el sector primario, con plena vocación de soporte del mismo; cooperando asimismo con el Hospital J. XXIII de Tarragona, que es el Centro de Referencia; sin olvidar finalmente, las funciones de formación continuada a los médicos generalistas del sector, de investigación clínica y de promoción de la salud, a través del fomento de la medicina preventiva y el diagnóstico precoz”.

El nuevo modelo de gestión del Área ha comenzado en el primer trimestre de 1.998, con lo que en estos momentos podemos explicar la experiencia tras los ocho primeros meses de puesta en marcha.

El Área Clínica está cumpliendo todos los objetivos asistenciales y cualitativos marcados en el contrato de gestión clínica, en base a la buena predisposición de los profesionales en lo referente a la calidad científico-técnica. Las dificultades que nos hemos encontrado en su aplicación se pueden esquematizar en aquellas relativas a la “cultura contraria a la gestión”, especialmente en el personal facultativo y la “resistencia ante los cambios que supone el nuevo modelo organizativo”, por el cambio que supone en algunos de los roles, que estaban perfectamente tipificados en el modelo de burocracia profesional anterior.

Para intentar solucionar estos dos problemas fundamentales se ha creado el *Equipo Directivo del Área Materno-Infantil* integrado por el Director de Área (Jefe de Servicio de Obstetricia y Ginecología), el Jefe de Servicio de Pediatría, la Coordinación de Enfermería y el Coordinador de Calidad (en nuestro caso una diplomada en enfermería). De este modo la supuesta pérdida de poder de algunos de los profesionales con el nuevo modelo, se convierte en mayor protagonismo, dada la autonomía existente en el Área y el hecho de tomar todas las decisiones en dicho equipo directivo. Favoreciendo su

existencia la labor de información continua a todos los integrantes del Área, labor inexcusable, para vencer resistencias y para convencer a todos los profesionales de la importancia y de las ventajas del nuevo modelo organizativo.

Del mismo modo el progresivo diseño y aplicación de las guías clínicas interdisciplinarias, ha supuesto un incremento del interés de los profesionales por el trabajo en equipo y ha aumentado la capacidad de decisión de todos los colaboradores en las actividades diarias.

Por último la auditoría continua por parte de todos los profesionales, coordinada por el Coordinador de Calidad del Área, así como la difusión de los resultados de las encuestas de satisfacción a los clientes, han sido el feed-back necesario para completar y permitir la mejora continua de los procesos.

Este es el inicio de una experiencia que acaba de empezar, pero que con el soporte de los Órganos de Gobierno del Centro y el entusiasmo de los colaboradores, estamos convencidos que llevará al Pius Hospital de Valls a crear satisfacción y fidelidad en sus clientes y colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- PIUS HOSPITAL DE VALLS. “Informe 1.997”. *Fundació Pública Municipal Pius Hospital de Valls - Gestió Pius Hospital de Valls*. Valls. 1.998.
- 2.- PIUS HOSPITAL DE VALLS. “Línies estratègiques per assolir el segle XXI”. *Fundació Pública Municipal Pius Hospital de Valls - Gestió Pius Hospital de Valls*. Valls. 1.997.
- 3.- JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, J.: “Manual de gestión para jefes de servicios clínicos”. MSD. Madrid. 1.997.
- 4.- MONRÀS, P.; NOGUERAS, A.: “Reingeniería de procesos”. *Rol de Enfermería*, 221:19-26; 1.997.
- 5.- VARO, J.: “Del control de calidad a la calidad total”. *Med. Clin. (Barc.)*, 104:461-462; 1.995.
- 6.- COSTA, J.: “Direcció per processos”. *Revista de Qualitat*, 22:23-28; 1.996.
- 7.- COSTA, J.: “Metodología del diseño de procesos”. *Cuadernos de Gestión*, 4: 21-26; 1.998.
- 8.- DIRECCIÓN DE ASISTENCIA SANITARIA. OSAKIDETZA/SVS: “Gestión del Proceso Asistencial Hospitalario”. *Servicio de Publicaciones del Gobierno Vasco*. Vitoria. 1.996.
- 9.- ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L.: “Calidad Total en la Gestión de Servicios”. Ed. Díaz de Santos. Madrid. 1.993.
- 10.- OSTROFF, F.; SMITH, D.: “La organización horizontal”. *Harvard DEUSTO Business Review*, 56:4-19; 1.993.
- 11.- DEPARTAMENTO DE SANIDAD. SERVICIO VASCO DE SALUD: “Gestión Clínica”. *Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco*. Vitoria. 1.997.