

# **CAPÍTOL 3: SOLUCIÓ AL PROBLEMA OBJECTE D'ESTUDI. FORMULACIÓ DE L'OBJECTIU GENERAL I DE LES HIPÒTESIS DE TREBALL**

- 3.1. UN MODEL DE GESTIÓ HOSPITALÀRIA DE QUALITAT TOTAL**
- 3.2. OBJECTIU GENERAL**
- 3.3. OBJECTIU ESPECÍFIC**
- 3.4. HIPOTESI DE TREBALL**

## **3.1. UN MODEL DE GESTIÓ HOSPITALÀRIA DE QUALITAT TOTAL**

Com s'ha explicat en el capítol anterior, únicament els centres hospitalaris capaços d'incorporar línies estratègiques de canvi per adaptar-se a les noves tendències de l'entorn social i sanitari d'aquesta nova era, podran sobreviure en una societat cada vegada més informada, amb nivells de necessitats més àmplies i expectatives més exigents. Els hospitals contractats de la sanitat pública catalana requereixen un MODEL DE GESTIÓ HOSPITALÀRIA DE QUALITAT TOTAL que permeti a les organitzacions que l'apliquin avançar vers l'Excel·lència i fer front als reptes demogràfics, epidemiològics, econòmics, estructurals, tecnològics, assistencials, professionals i socials. El que permetrà construir una nova organització hospitalària, basada amb el compromís de tots els grups d'interès (propietaris, professionals, gestors i proveïdors), centrada en els seus clients i orientada a la innovació i a la millora continua, amb la finalitat d'obtenir uns resultats sobresortits i sostinguts en el temps (European Foundation for Quality Management 1999).

En aquesta Tesi Doctoral es presenta el DISSENY, APLICACIÓ I AVALUACIÓ D'UN MODEL DE GESTIÓ HOSPITALÀRIA DE QUALITAT TOTAL (GESHQUAT). Un model fàcilment adaptable a les complexitats de cada centre

hospitalari, i que aplicat en tota la seva globalitat permet a les organitzacions hospitalàries innovadores obtenir uns resultats excel·lents.

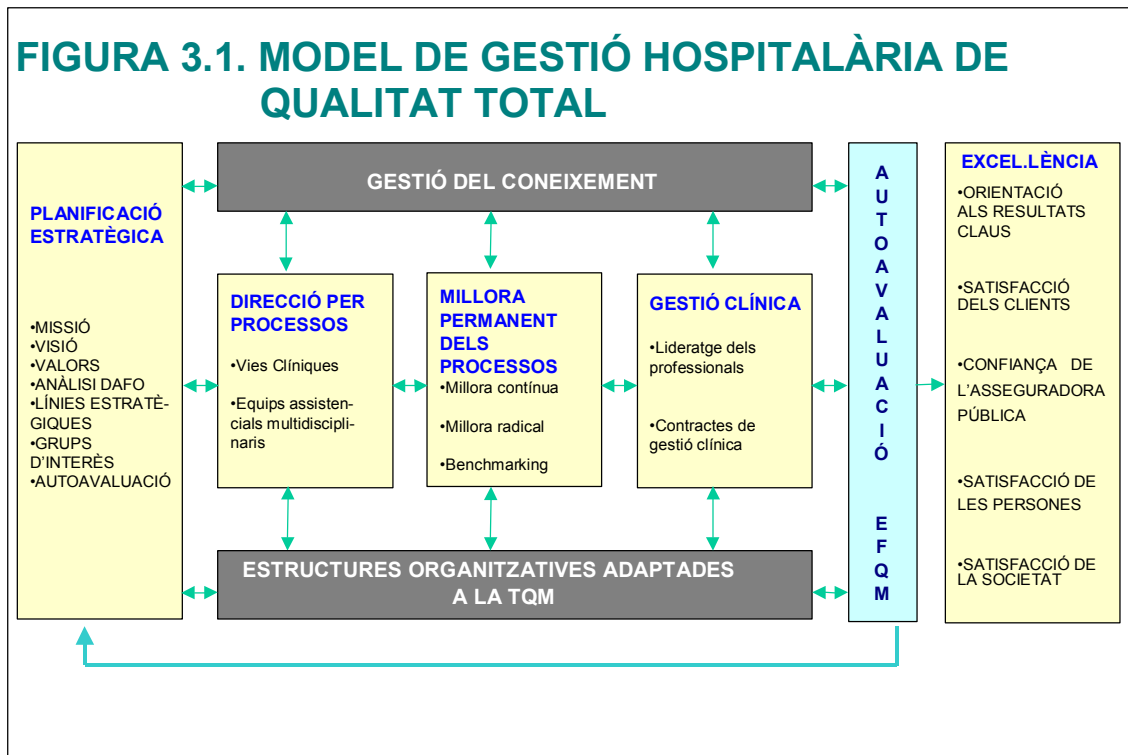
El MODEL GESHQUAT (Figura 3.1) integra la PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA amb tres estratègies de gestió: DIRECCIÓ PER PROCESSOS, MILLORA PERMANENT i, GESTIÓ CLÍNICA, amb un doble suport estructural, per una banda, el de la GESTIÓ DEL CONEIXEMENT i per una altra, la introducció d'ESTRUCTURES ORGANITZATIVES ADAPTADES A LA GESTIÓ DE QUALITAT TOTAL. Tot el procés de gestió conflueix a l'AUTOAVALUACIÓ segons el MODEL EFQM D'EXCEL·LÈNCIA i, es tanca el cicle retornant a la PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA. El model, cerca l'EXCEL·LÈNCIA mitjançant l'orientació als resultats claus, i a la satisfacció dels clients, de les persones i de la societat i, cerca la confiança de l'asseguradora pública.

El MODEL parteix de la PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA, com a eina bàsica per definir la Missió, la Visió, els Valors Institucionals Compartits, l'anàlisi estratègica DAFO de l'entorn intern (fortaleses i febleses) i de l'entorn extern (oportunitats i amenaces) i vuit Línies Estratègiques que corresponen als fonaments de l'EXCEL·LÈNCIA segons el model europeu.

El MODEL incorpora, la GESTIÓ DEL CONEIXEMENT, doncs, sent cert que les organitzacions sanitàries estan formades, especialment, per professionals del coneixement i el que és més apreciat per elles és el seu propi capital intel·lectual. Les organitzacions sanitàries han d'invertir, sens dubte, en aquest capital amb la millora de les competències, habilitats i disposicions, la incorporació de noves modalitats de coneixement, incloent-hi les humanitats que els professionals sanitaris i de suport han d'aplicar al quefer quotidià.

Així mateix, es fa imprescindible per aprofundir en la integració de les noves eines de gestió sanitària (gestió clínica, direcció per processos i millora permanent) que les organitzacions sanitàries es dotin d'ESTRUCTURES ORGANITZATIVES HORIZONTALS I DESCENTRALITZADES ADAPTADES A LA GESTIÓ DE QUALITAT TOTAL, orientades als CLIENTS i que permetin

una més important autonomia dels professionals i un nova organització basada en el desplegament de la DIRECCIÓ PER PROCESSOS.



Font: elaboració pròpia

LA DIRECCIÓ PER PROCESSOS, impulsa el treball en Equips Assistencials Multidisciplinaris i l'aplicació progressiva de les Vies Clíniques i els Manuals de Procediments. La MILLORA PERMANENT DELS PROCESSOS, siguin assistencials o bé de suport, s'obté a partir del cicle de la millora contínua (PDCA) o bé radical (reenginyeria) i, també amb la utilització del benchmarking, és a dir, aprendre de la pràctica dels millors centres hospitalaris espanyols. La GESTIÓ CLÍNICA es basa en el lideratge dels professionals i mitjançant l'aplicació dels Contractes de Gestió Clínica a les Àrees Clíniques Autònomes, permet avançar en la Descentralització del Poder de Decisió, mitjançant la participació dels professionals en la presa de decisions estratègiques i operatives.

Aquest MODEL DE GESTIÓ HOSPITALÀRIA DE QUALITAT TOTAL no seria complet, si no disposés d'una eina que li permet l'avaluació continuada de les pràctiques de gestió a nivell global. Aquesta eina és l'adaptació a l'àmbit

hospitalari del MODEL EFQM D'EXCEL·LÈNCIA, que permet amb la pràctica de l'AUTOAVALUACIÓ conèixer els punts forts, detectar les àrees de millora i per tant implementar a l'organització hospitalària, plans de transformació, integrats en un procés de PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA. Tancant-se així, el cercle de retroalimentació d'aquest MODEL de GESTIÓ DE QUALITAT TOTAL, dinàmic i innovador que pas a pas, permet avançar vers l'ideal de la gestió, que és l'EXCEL·LÈNCIA.

### **3.2. OBJECTIU GENERAL**

Conceptualitzar un MODEL DE GESTIÓ HOSPITALÀRIA DE QUALITAT TOTAL (GESHQUAT), a partir del treball realitzat durant el període 1996-2000 en el Pius Hospital de Valls, que pugui ser aplicat a qualsevol hospital innovador de la xarxa sanitària pública. Un MODEL que integri en un continuum la planificació estratègica, la gestió del coneixement i una estructura organitzativa horitzontal adaptada a la Gestió de Qualitat Total i, que permeti el desenvolupament de la gestió clínica, la direcció per processos i la seva millora permanent, juntament amb un procés d'Autoavaluació global segons el Model EFQM d'Excel·lència. Reiniciant-se el procés amb un nou Pla Estratègic, i la corresponent prioritització dels objectius, en un pla de transformació de les àrees de millora detectades.

### **3.3. OBJECTIU ESPECÍFIC**

Demostrar que l'aplicació del MODEL DE GESTIÓ HOSPITALÀRIA DE QUALITAT TOTAL (GESHQUAT), objecte d'aquesta tesi doctoral, és un instrument de gestió que permet als centres sanitaris contractats assolir progressivament l'EXCEL·LÈNCIA empresarial.

### **3.4. HIPÒTESIS DE TREBALL**

#### **□ PRIMERA**

L'aplicació del MODEL GESHQUAT millora l'eficàcia i l'eficiència dels processos assistencials i de suport.

#### **□ SEGONA**

L'aplicació del MODEL GESHQUAT constata una millora de la satisfacció percebuda dels clients externs (ciutadans).

#### **□ TERCERA**

L'aplicació del MODEL GESHQUAT permet la participació dels clients interns (col·laboradors) en el disseny estratègic de l'organització.

#### **□ QUARTA**

L'aplicació del MODEL GESHQUAT condueix progressivament a l'EXCEL·LÈNCIA segons el model EFQM, al millorar la globalitat dels resultats de les organitzacions que l'apliquen.

