

# INFORME DEL PLA ESTRATÈGIC I DE PROJECTES 2010-13

## Resum Executiu

## RESUM EXECUTIU

La Junta de Patronat de l'Hospital Clínic acordà, l'any 2008, l'elaboració del Pla Estratègic i de Projectes 2010-13 que es posà en marxa en una Jornada adreçada als comandaments de l'Hospital amb data 12 de Febrer de 2009.

Durant l'any 2009 i primer semestre de 2010, es van desplegar diferents línies de treball amb una àmplia participació del personal de l'Hospital, supervisades pel Comitè de Direcció i pel Comitè Executiu i per una Comissió Tècnica formada per membres de la direcció del CatSalut i de l'Hospital.

La presentació de l'Informe Final del Pla, resultant de les línies de treball desplegades i prevista inicialment pel primer trimestre de 2011, s'ajornà davant dels canvis en els Òrgans de Govern i en la Direcció de l'Hospital i per la necessitat de desplegar, de manera urgent, un Pla de Xoc derivat de la disminució dels ingressos provinents del CatSalut.

En el període setembre-octubre 2011, es va fer una actualització de l'informe. prèvia a la seva presentació a la Junta de Patronat.

## A) Introducció. Enfocament Metodològic i Premisses del Pla

Les premisses que marquen el desenvolupament del Pla Estratègic són:

### Premisses del Pla Estratègic 2010-13

- Fer evolucionar la vessant d'Hospital comunitari amb la visió que el centre de gravetat de l'assistència per processos comuns i prevalents són els programes i centres assistencials ubicats en el territori i la comunitat i no l'hospital, recolzant-se en la tecnologia necessària.
- Fer evolucionar l'assistència dintre de l'hospital cap a una concentració majoritària en aquells processos que requereixen intervencionisme lligat a l'alta tecnologia i molt dependents de la innovació.
- Evolucionar d'una medicina reactiva cap a una medicina preventiva i predictiva.
- Incorporar les directius de planificació del Departament, assegurant un escenari d'activitat i econòmic sostenible d'acord amb el finançador, que s'adapti al context econòmic i tingui en compte les oportunitats de guany d'eficiència.
- Fer evolucionar el model organitzatiu, el desenvolupament professional i el model de gestió de forma conseqüent amb als punts anteriors, creant unitats de processos, incrementant l'autonomia dels Instituts i Centres i millorant el control de qualitat dels resultats i l'eficiència, desenvolupant la gestió clínica de segona generació i assegurant el desplegament equilibrat de l'assistència, la docència, la recerca i la innovació.
- Projectar els canvis estructurals (nou hospital en diferents seus), d'equipaments, de sistemes d'informació, de serveis generals i de logística per tal que donin una millor resposta a l'organització basada en les tres primeres premisses, assegurant el confort dels pacients i del personal i introduint les eines de gestió més avançades.
- Estructurar àrees de suport, projectes transversals, iniciatives i incentius per millorar les condicions de treball, el clima, la cultura i la formació, assegurant el canvi evolutiu amb garanties de qualitat i reforçant l'atenció al client i la responsabilitat social corporativa.
- Consolidar i alinear les empreses vinculades i les relacions amb un ampli grup de centres associats amb la missió i els objectius institucionals del Grup.

El Pla Estratègic s'estructura en el Pla de cadascun dels Instituts i Centres que constitueixen les unitats organitzatives bàsiques de l'Hospital i en un conjunt de Projectes Transversals que es presenten en el següent esquema.

<b>Pla dels Instituts Centres 2010 - 13</b>	<b><i>Projectes Transversals</i></b>		<b><i>Plans i eines en funció de Projectes</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenció Integral de Salut de Barcelona Esquerra</li> <li>• Aliances amb d'altres Institucions</li> <li>• Nova Organització Assistencial</li> <li>• Pla d'Innovació</li> <li>• Intensius</li> <li>• Àrea Quirúrgica</li> <li>• Consulta Externa</li> <li>• Urgències</li> <li>• Farmàcia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia de gestió dels Instituts i Centres</li> <li>• Pla de Qualitat</li> <li>• “Millorant el Nostre Centre de Treball”</li> <li>• Informació per la Gestió</li> <li>• Logística Contractació i Compres</li> <li>• Serveis Generals</li> <li>• Empreses Filials</li> <li>• Relació amb la UB</li> <li>• Comunicació Externa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pla d'Activitat</li> <li>• Pla d'Equipament</li> <li>• Pla Econòmic i de Finançament</li> <li>• Pla d'Obres</li> <li>• Pla de Sistemes d'Informació</li> <li>• Conveni Col·lectiu i Carreres Professionals</li> <li>• Pla de Formació</li> </ul>

El Pla dels Instituts i Centres s'estableix en base a 4 línies d'actuació diferenciades -Tendències de Canvi, Línies de Creixement Futur, Mesures d'Eficiència i Canvis Organitzatius- definides a partir de la Comissió de Direcció de cada Institut/Centre i comptant amb una àmplia participació dels professionals. Inclou una proposta de calendari de desplegament que es concreta en funció de l'Escenari anual d'Activitat i Econòmic.

## **B) Model d'Hospital: L'Hospital Dual desplegat pels instituts i centres, amb aliances estratègiques amb altres institucions**

El Pla Estratègic 2010-13 ha d'assegurar continuar desplegant el model d'Hospital Dual, és a dir com a Hospital Comunitari que atén a la població de referència de 550 mil habitants de Barcelona Esquerra i alhora com a Hospital Terciari i d'Alta Complexitat, líder en el desenvolupament de línies de referència no només a Catalunya sinó a tot l'Estat Espanyol i a nivell internacional.

### **B.1. Àrea Integral de Salut de Barcelona Esquerra**

L'Hospital Clínic és el principal proveïdor d'atenció especialitzada de Barcelona Esquerra i, en l'atenció hospitalària d'adults, actua com a hospital comunitari per 11 de les 19 ABS (uns 323 mil habitants) en la majoria d'especialitats i com a hospital d'alta complexitat de tot el territori. L'activitat d'aquesta àrea representa més del 50% de l'hospitalització i de les urgències de l'Hospital.

L'Hospital integra, en el seu Pla Estratègic, les directrius definides pel Comitè d'Atenció Integral de Salut de Barcelona Esquerra (CAISBE) i participa activament en el seu desplegament. En aquest sentit, són objectius de Barcelona Esquerra i de l'Hospital:

- **Avançar en la Reordenació de l'Atenció Especialitzada (RAE)**, ja realitzada a Cirurgia General, Cirurgia Vasculard, Endocrinologia, Cardiologia, Pneumologia, Dermatologia i Neurologia.
- **Redissenyar el Model Assistencial de la Patologia Crònica**, prioritzant les actuacions en MPOC, Insuficiència Cardíaca, Diabetis i en la pluripatologia.
- **Reforçar l'Atenció Oncològica**, desplegant estratègies de prevenció i diagnòstic precoç de la malaltia i un programa de millora de les cures pal·liatives. Destacar la implantació d'un Programa de Cribratge de Càncer de Colon i Recte i de la Teledermatologia per facilitar el diagnòstic precoç del càncer i altres malalties de la pell. L'aliança amb l'Hospital Plató en Radioteràpia ha d'assegurar cobrir de manera eficient les necessitats de la població i introduir tècniques innovadores de referència més enllà de Barcelona Esquerra.
- **Reforçar l'Atenció Socio sanitària garantint la continuïtat assistencial entre el nivell d'aguts i el nivell socio sanitari i assegurant un ús adequat dels recursos**, destacant acords de col·laboració amb els Centres Blau Clínic, CSS Barceloneta, Dolors Aleu, Pere Virgili i Hospital de l'Esperança i, des del 2011, amb la Clínica Sant Antoni.
- **Consolidar el model d'Urgències de Barcelona Esquerra** assegurant la ordenació i coordinació dels diferents punts d'Urgències (CUAP-Manso Clínic, Plató i Sagrat Cor). Aquest model, implantat des de l'any 2.007,

implica una disminució de les visites d'urgències de l'Hospital Clínic menys complexes (nivells IV i V).

- **Avançar en la coordinació entre els diferents dispositius de Salut Mental del territori, amb el desplegament de l'aliança amb Serveis de Salut Mental de Sant Joan de Déu, lligada a la futura obertura del seu nou centre al carrer Numància, per coordinar l'hospitalització psiquiàtrica d'adults de l'àrea de referència, i dels Programes de Suport a la Primària i de Psicosis Incipient.**
- **Desplegar polítiques de medicament en clau de territori, amb la definició i implantació, en paral·lel a la implementació de la Recepta Electrònica, de protocols compartits entre nivells i proveïdors i l'establiment i avaluació d'objectius comuns de prescripció farmacèutica.**
- **Assegurar una gestió eficient i de qualitat de les proves diagnòstiques de laboratori i d'imatge, amb una demanda basada en la protocol·lització i una oferta que tingui en compte l'optimització de la capacitat dels recursos dels Centres de Diagnòstic Biomèdic i per la Imatge de l'Hospital.**
- **Consolidar els Sistemes d'Informació a Barcelona Esquerra, amb la incorporació a la Plataforma d'Interoperabilitat de nous proveïdors i desenvolupaments (gestió d'imatges).**

Els Plans Estratègics dels Instituts i Centres inclouen línies futures d'acord amb els objectius estratègics descrits, potenciant la medicina preventiva i la gestió coordinada entre nivells i proveïdors de patologies més prevalents.

## **B.2. Posicionament en els altres àmbits poblacionals**

L'activitat dels pacients procedents de la resta de la Regió Sanitària de Barcelona i de la resta de Catalunya representa el 48% de l'activitat d'hospitalització i el 45% de l'activitat d'Urgències de l'Hospital.

L'Hospital desplega una política d'aliances estratègiques amb altres proveïdors, destacant les establertes amb l'Hospital Sant Joan de Déu, amb hospitals comarcals de la xarxa hospitalària i amb altres hospitals de tercer nivell que cal consolidar en el marc del Pla Estratègic.

Destacar el treball en xarxa en la Patologia Vasculard Cerebral plantejant-se acords amb Sant Pau, Parc Taulí i Mútua de Terrassa (per compartir la guàrdia de neurointervencionisme), amb Plató i Sagrat Cor (per l'hospitalització del pacient de baixa complexitat) i amb l'Esperança i Pere Virgili (per la rehabilitació i hospitalització sociosanitària).

L'aliança amb l'Hospital de Vic, amb acords en línies com Cardiologia, Farmàcia, Cirurgia Maxil·lofacial, Digestiu i Imatge, és un exemple de model de col·laboració per ordenar el flux de pacients per procediments terciaris, avançar en la desconcentració de procediments de complexitat mitjana que

cal anar estenent a la xarxa d'hospitals i buscar solucions en situacions de dèficit d'especialistes.

### **C) Elements clau de transformació interna amb la Qualitat i Seguretat Clínica i la Innovació com a eixos estratègics.**

El Pla Estratègic 2010-13 representa un nou pas en el desplegament de la gestió clínica, amb una nova organització assistencial que potencia la orientació a les patologies i l'avaluació de la qualitat clínica i que introdueix nous rols i perfils d'infermeria, amb noves eines que faciliten la gestió dels Instituts i Centres i on la qualitat i la innovació es consoliden com a prioritats estratègiques per l'Hospital.

#### **C.1 Nova Organització Assistencial**

##### **C.1.1 Organització al voltant dels Processos i dels Dispositius**

Consolidats els Instituts i Centres, l'Hospital reformula l'organització assistencial ordenant les responsabilitats organitzatives mèdiques i el treball dels facultatius i de la infermeria al voltant de les patologies/processos i dels dispositius.

La transformació bàsica és la constitució de les Unitats, estructures funcionals orientades al pacient que integren professionals de diferents especialitats amb objectius comuns en assistència, docència i recerca al voltant d'una determinada patologia o grup de patologies. La importància estratègica, el lideratge i la multidisciplinarietat i treball compartit entre professionals, la prevalença de la patologia, la producció científica i projectes d'innovació, les activitats formatives i la disponibilitat de fonts de finançament específics són criteris a considerar per la seva selecció. Les Unitats, que tenen un Cap i un Comitè, han de fer compatible la qualitat amb la optimització en l'ús dels recursos i assegurar una avaluació continuada de resultats de salut i de gestió.

La nova organització contempla també la creació de Grups de Treball que agrupen professionals al voltant d'una malaltia o grup de malalties i que, per característiques de la patologia, per aspectes professionals o d'altres, no assoleixen els criteris per ser Unitat. Disposen d'un Coordinador.

Al voltant dels dispositius es respecta la definició de partida de la Secció, que representa una part important del pressupost d'un Servei o d'un Institut/Centre, i del Cap de Secció. Existeixen dispositius que, tot i gestionar menys recursos i despesa, requereixen d'un responsable organitzatiu (Coordinador de Dispositiu) que assegurï la qualitat i eficàcia dels processos de treball que s'hi realitzen. És el cas, per exemple, de les sales d'hospitalització.

### C.1.2 Model d'Infermeria

La infermeria de l'Hospital defineix la seva missió com garantir les millors cures possibles al pacient, respectant la seva intimitat i individualitat i vetllant per la seva seguretat, ajudant-lo en la seva recuperació i adaptació a la nova situació de salut. A la missió, s'inclou també la prevenció, proporcionar el màxim confort possible al final de la vida, i assessorar i implicar en les cures a les persones més properes al pacient. Parteix d'uns valors professionals que són l'humanisme (respecte, participació i confiança), la col·laboració interdisciplinària, el rigor científic i l'excel·lència en la cura.

En els anys del Pla Estratègic, es planteja una important transformació de la pràctica assistencial amb un paper clau de la infermeria amb el desplegament de nous rols i competències professionals en projectes com el de millora de l'atenció al malat crònic, a partir d'experiències d'èxit liderades per infermeres com són el Programa d'Atenció Integrada i el Programa d'Educació Terapèutica en Diabetis, i al malat pal·liatiu, amb un treball multidisciplinari i en coordinació amb els altres nivells assistencials. Destacar també que, des de l'any 2009, l'Hospital promou un canvi en el model d'Anestèsia amb l'objectiu d'augmentar les competències d'infermeria en la preanestèsia, els procediments anestèsics i el despertar i la reanimació. El Projecte d'Intensius defineix el perfil i necessitats de la infermera experta en crítics i les competències bàsiques per la resta de personal fix i suplent que treballa en les àrees de Cures Especials.

Promoure canvis com els que representen els exemples anteriorment descrits implica desplegar línies de treball en les diferents àrees de la Direcció d'Infermeria que són la d'Activitat Assistencial i Organització dels Recursos, la de Desenvolupament Professional i la de Gestió del Coneixement i Innovació.

El paraigua pel desenvolupament dels reptes i iniciatives descrites ha de ser la Carrera Professional d'Infermeria que asseguri la implementació del model de promoció de la infermeria i fomenti el reconeixement professional.

Destacar la proposta de creació d'una Unitat Docent d'Infermeria al Campus Villarroel fomentant la col·laboració institucional Clínic-Universitat, amb l'objectiu d'oferir un entorn òptim per assolir l'excel·lència professional, especialment en aquelles àrees de coneixement i referència que l'Hospital Clínic pot aportar tant en l'ensenyament de grau com de postgrau en Infermeria.

Remarcar, per últim, la necessitat d'abordar el recanvi generacional de manera planificada, contemplant la necessitat dels nous rols i perfils que aniran definint-se.



## C.2 Pla d'Innovació

**La recerca biomèdica i clínica viu un moment de canvi a causa dels nous coneixements en les bases genètiques i moleculars de les malalties, al desenvolupament de les tecnologies de la informació i la comunicació i de la imatge mèdica, i a la innovació en altres tecnologies mèdiques. La cooperació estreta entre l'àmbit assistencial, el sector industrial i l'acadèmic, sembla ser el més adient, i potser l'únic possible, per introduir innovacions competitives en els sistemes de salut.**

**El procés innovador inverteix una important quantitat de recursos humans i econòmics i una avaluació precoç del valor de la innovació tecnològica i del potencial d'acceptació en etapes inicials del procés de I+D+i pot dirigir, amb més precisió, les inversions i augmentar el % que arriben al mercat i a la pràctica clínica com indicador clau d'èxit.**

**A més de generar, des de l'Hospital, innovacions que arribin al mercat, l'altre gran repte és l'adopció de tecnologies mèdiques produïdes a altres institucions i entorns que aportin un valor afegit elevat en termes clínics, de qualitat de vida del pacient i de sostenibilitat econòmica.**

**La Direcció d'Innovació, partint de la forta base de recerca biomèdica i d'excel·lència en qualitat assistencial de l'Hospital, amb una cultura d'innovació i avaluació iniciada el 2009 i disposant de Comitès i Grups de Treball transversals i d'eines de benchmarking, dóna suport al Pla Estratègic, a partir del Pla dels Instituts/Centres, en diferents aspectes:**

- **Identificació d'oportunitats i acompanyament en el desenvolupament i transferència fins a la creació d'Empresa. En el període 2006 - agost 2011 s'han identificat 228 idees d'innovació amb sol·licitud de 57 patents i creació de 5 empreses.**
- **Avaluació de Tecnologies, Sistemes i Processos, generats dins o fora, prioritzant les Tecnologies a incorporar a l'Hospital en base a valor/risc i utilitzant metodologies específiques d'avaluació.**

**La Direcció d'Innovació, partint del Pla dels Instituts i Centres, ha identificat 7 àrees transversals prioritàries que són:**

- **Les Tècniques Mínimament Invasives en l'Àrea Quirúrgica i els Serveis Intervencionistes.**
- **Les Tecnologies de la Informació i la Comunicació, focalitzades a ajudar a gestionar la patologia de manera virtual (entre professionals o entre professionals i pacient) i a millorar el coneixement de professionals i pacients en el maneig de la seva malaltia.**
- **La Medicina Molecular, com a element clau per avançar en les estratègies predictives i més individualitzades.**

- **Els Equipaments, Productes Sanitaris i Biomaterials**, per millorar diagnòstic, monitoratge i tractament de patologies i desenvolupaments que ajudin a regenerar/substituir parts del cos.
- **Les Tècniques d'Imatge**, combinant diagnòstic i tractament de manera menys invasiva.
- **Les Teràpies Avançades**, amb medicaments basats en gens (teràpia gènica), cèl·lules (teràpia cel·lular) o teixits (enginyeria tissular) i incloent productes d'origen autòleg, al·logènic o xenogènic per oferir oportunitats per algunes malalties que fins ara no tenen un tractament eficaç.
- **Les Innovacions Organitzatives**, adreçades a facilitar i millorar els processos assistencials.

L'objectiu és valorar les propostes de nova tecnologia o d'altres tipus d'innovació identificades pels Instituts i Centres i, en els casos adients, executar-les, prèvia avaluació sistematitzada mitjançant un instrument que s'anomena *mini HTA* i que avalua innovacions i noves tecnologies des de la dimensió de la qualitat de la tecnologia i nivell d'evidència disponible, impacte sobre el malalt, impacte organitzatiu i impacte pressupostari. Des de l'any 2009 s'han avaluat 14 innovacions, amb 3 casos d'acceptació definitiva, 7 d'acceptació condicionada i 4 en que la tecnologia s'ha desestimat.

### C.3 Pla de Qualitat

L'Hospital planteja el desplegament d'un Pla de Qualitat sota la coordinació de la Direcció de Qualitat i Seguretat Clínica, constituïda com a Direcció a finals dels 2008. La implicació activa dels òrgans de direcció i comandaments de l'Hospital en la qualitat, introduir la cultura d'aprendre dels errors i dels nostres clients fomentant la participació activa de pacients i famílies, aprofitar la palanca de la nova organització assistencial en Unitats, introduir objectius relacionats amb els projectes contemplats en el Pla de Qualitat, aplicar un model de gestió de qualitat basat en l'EFQM i coordinar i aprofitar les estratègies que proposa la OMS, el *Ministerio de Sanidad* i el Departament de Salut són elements crítics d'èxit pel correcte desplegament del Pla que s'estructura en 2 fases:

- **2010-2011: Construcció d'eines de diagnòstic i plantejament de projectes concrets**, majoritàriament assistencials i en fase pilot, i avaluació per possible extensió.
- **2011-13: Explotació de les eines de diagnòstic i desplegament de projectes amb una visió àmplia i no exclusivament assistencial**, partint de la informació recollida en la primera etapa i de l'avaluació de projectes pilots.

Dintre de la primera fase i com a eina clau de diagnòstic, es preveu la implantació d'un Sistema de Notificació, Registre i Avaluació d'Incidents. Una segona eina important que ja s'ha introduït és I-Ametrics, que permet l'anàlisi, evolutiu i comparat amb altres hospitals espanyols, d'indicadors de qualitat clínica com són les complicacions, la mortalitat i les readmissions, ajustades per risc.

L'anàlisi de casos sentinella i d'incidents concrets amb la metodologia causa-arrel, la implicació directa de professionals i la presentació periòdica al Comitè Executiu són altres mesures ja posades en marxa molt importants per impulsar el canvi i introduir millores. L'anàlisi de casos a Urgències ha servit de base per desplegar un important Pla orientat a millorar la qualitat assistencial, el confort i la informació proporcionada a pacients i acompanyants.

Projectes desplegats en àrees concretes i que s'han d'estendre a altres àmbits de l'Hospital són el de qualitat i millora de l'atenció al client del Centre de Diagnòstic per la Imatge i el de la Cirurgia Major Ambulatoria amb introducció de la tecnologia RFID.

#### C.4 Recerca

L'Hospital té una llarga tradició en recerca, estructurada mitjançant l'Institut d'Investigacions Biomèdiques August Pi i Sunyer (IDIBAPS) i el Centre de Recerca en Salut Internacional de Barcelona (CRESIB), que el situa com a institució de referència a nivell nacional i internacional amb més de 1.000 professionals en la comunitat científica, més de 575 projectes de recerca en actiu (86 europeus), i 210 assaigs clínics formalitzats l'any 2010. Un recent estudi situa l'Hospital entre els 25 primers hospitals del món en producció científica.

Tot i el destacat posicionament actual, existeixen objectius a desenvolupar en el marc del Pla Estratègic:

- Establir una carrera científica mixta (recerca i assistència), per comptar amb investigadors clínics amb capacitat per liderar projectes altament competitius i millorar la nostra presència internacional dins la recerca biomèdica translacional.
- Desplegar projectes en camps específics d'infermeria liderats per infermeres de recerca.
- Disposar d'espais i equipaments de recerca clínica, completant l'esforç dels darrers anys per crear nous dispositius de recerca bàsica, com són el Centre Esther Koplowitz (ja en funcionament), la reforma de la Facultat i creació de l'Edifici Cellex i les estructures de Data Manager al carrer Mallorca i Còrsega.

- Definir una àrea transversal de Tecnologies de la Informació i Comunicació i potenciar la plataforma de bioinformàtica de suport a la recerca bàsica, a la clínica i a la innovació.
- Consolidar la coordinació d'objectius de l'Hospital, l'IDIBAPS i la Fundació.

A mitjans del 2011 s'ha posat en marxa un projecte per desplegar aquests i altres objectius que s'identifiquin.

### C.5 Docència

La Direcció de Docència ha desplegat un conjunt de canvis en el període 2008-10 per assolir uns objectius que s'han de consolidar en el 2011-13:

- Reforçar la formació de residents, uns 300/any, a partir de la reformulació de figures clau per assolir aquest objectiu com són els Coordinadors de Docència dels Instituts i Centres, la consolidació dels Tutors de Residents i la implantació d'un Pla de Gestió de la Formació Especialitzada amb objectius anuals específics.

El Clínic, *segons un estudi del Ministerio de Sanidad*, és l'hospital espanyol preferit pels MIR en el període 2001-2011. En el període més recent, destacar la milloria en l'indicador promig de les posicions en l'examen MIR dels residents que s'incorporen a l'Hospital, de 1421-1453 (2007-09) a 1155 (2010) i la primera posició a Catalunya, l'any 2010, en base al nombre de places que ocupen els 5 primers números de les principals especialitats i a Espanya en base a la mitjana del nombre MIR.

- Reforçar la docència clínica de grau, amb 280-300 alumnes de Medicina entre els mesos d'octubre i maig, a partir de la constitució de la Comissió de Política Docent Facultat de Medicina-Hospital Clínic i les Comissions Executives de Docència de cada Institut/Centre que han identificat un conjunt d'accions específiques.
- Potenciar la docència clínica de postgrau, destacant l'organització d'un Màster en "Competències Clíniques Avançades", de forma conjunta amb la Universitat de Barcelona, en que la implicació dels facultatius en la seva impartició, amb la Direcció de Docència formant part de la seva Comissió Coordinadora, és clau pel seu òptim desenvolupament.
- Assegurar la màxima qualitat de l'oferta docent no universitària, amb uns 90 cursos anuals adreçats a professionals d'altres institucions, mitjançant la Comissió d'Avaluació d'Activitats Docents No Universitàries que avalua mensualment les propostes formatives en termes de claredat i adequació dels objectius de l'activitat i dels mitjans per dur-la a terme. Les activitats acceptades per la Comissió poden comptar, pel seu desplegament, amb el suport d'Aula Clínic, estructura de la Fundació Clínic per la Recerca Biomèdica dedicada a l'organització de cursos.

## C.6 Salut Internacional

La Salut Internacional és una disciplina que es centra en els grans problemes o reptes de la salut en el món, amb un èmfasi en les poblacions més desfavorides i en els problemes derivats del moviment de las poblacions i la globalització en el seu conjunt. La Salut Internacional és un àmbit d'excel·lència de l'Hospital Clínic sent referent a nivell nacional i internacional.

El model desplegat per l'Hospital es basa en la integració i foment de la sinèrgia, posant en valor un servei assistencial (l'únic hospital de tercer nivell en el país amb un Servei de Medicina Tropical i Salut Internacional), el desenvolupament d'un centre de recerca de la Xarxa Cerca (CRESIB- l'únic Centre de Recerca monogràfic en Salut Internacional a Espanya) i la consolidació d'una col·laboració activa amb tres zones geogràfiques de gran interès estratègic com són l'Àfrica Subsahariana, el Magreb i l'Amèrica Llatina. El model es completa amb el desenvolupament de l'Institut de Salut Global (en col·laboració amb la Fundació La Caixa, el Govern d'Espanya, la Generalitat de Catalunya i la Universitat de Barcelona) com a centre d'anàlisi i prospectiva que té com objectiu promoure i recolzar la cooperació tècnica internacional i desenvolupar una nova oferta docent de qualitat.

En aquest context, l'Hospital es planteja, pel 2011-13, consolidar la posició com a Centre de Referència de la patologia importada i l'atenció al viatger internacional, participar i, en molts casos, liderar les institucions de recerca, formació, assistència i cooperació a Catalunya i Espanya, consolidar les col·laboracions amb Moçambic, Marroc i Bolívia i potenciar i diversificar la captació de recursos econòmics.

### D) Projectes Assistencials Transversals articulats amb els Instituts i Centres

En el context del Pla Estratègic 2006-08 es van produir importants canvis organitzatius per millorar la coordinació entre els serveis transversals assistencials i els Instituts. En aquest sentit, cal destacar la constitució de les Seccions del Servei de Radiologia del Centre de Diagnòstic per la Imatge orientades a òrgans i als diferents Instituts (i no a equipaments mèdics) i de les Seccions del Servei d'Anestesiologia i Reanimació de l'Àrea Quirúrgica també orientades a Instituts.

En el Pla Estratègic 2010-13, i per tal de continuar avançant en aquesta coordinació que doni resposta al model d'Instituts i a les seves diferents prioritats i necessitats i alhora assegurui la homogeneïtat i unificació de criteris en aquells processos que es requereixi per qualitat i eficiència, s'han prioritzat els àmbits de treball d'Intensius i Farmàcia. D'altra banda, àrees assistencials comunes com són l'Àrea Quirúrgica, Urgències i Consulta Externa, tenen importants projectes de canvi a desplegar en aquest període.

## D.1 Intensius

El model organitzatiu actual amb Àrees de Cures Intensives integrades en els diferents Instituts i Centres és, en general, efectiu i eficient tal com es demostra en el benchmarking amb altres hospitals terciaris espanyols, facilita la coordinació amb les àrees d'hospitalització convencional, i permet assolir un alt nivell de recerca i docència, sent un model en sintonia amb el futur marc d'especialitats. Es defineixen els següents objectius a assolir en el marc del Pla Estratègic:

- **Actualitzar**, de manera continuada, els protocols.
- **Potenciar compartir el coneixement entre àrees i reforçar el suport entre elles**, sol·licitant l'acreditació per formar residents en Medicina Intensiva i considerant la sol·licitud de Grup a l'IDIBAPS i aconseguir un laboratori conjunt, creant un grup d'investigació per Doctorat.
- **Avançar en les capacitats de la infermeria**, potenciant la formació continuada d'infermeria, tant pel personal fix com suplent, i creant un equip comú de suplents per l'àmbit del pacient crític i semicrític coordinat des de l'Àrea de Gestió de Cobertures.
- **Avançar en la informatització dels processos de treball** per facilitar les activitats dels professionals i potenciar l'avaluació, com un dels projectes estratègics del Pla de Sistemes d'Informació de l'Hospital en 2 fases:
  - **2010-11: Implantació de la Història Clínica Informatitzada v3 i de la prescripció i administració electrònica amb SAP Farmàcia** en diferents Àrees.
  - **2012-15: Disseny i implantació progressiva d'un Sistema d'Informació d'Intensius basat en el concepte IPA** que implica una interfície d'usuari Web independent de l'arquitectura de dades i customitzada i major usabilitat i amigabilitat i orientació al procés, contemplant registres i processos de treball de metges i infermeres, curs clínic, prescripció i administració de fàrmacs, petitoris i resultats de proves i variables generades per l'equipament electromèdic associat al procés.
- **Renovar els espais i equipaments amb un procés coordinat entre les diferents UCIs per definir les necessitats d'equipaments.**

A nivell d'espais, en el curt termini és necessària la remodelació prevista dels dispositius actuals amb disponibilitat de llits d'intermitjos com a element clau per guanyar flexibilitat i absorbir la previsió de creixement de les necessitats de crítics.

## D.2 Farmàcia

La implantació del SAP Farmàcia a les sales d'hospitalització dels diferents Instituts (2009-10) ha facilitat la posta en marxa de canvis organitzatius i processos de treball que s'han de consolidar en els propers anys:

- Apropar les activitats dels farmacèutics als Instituts reforçant les de més valor afegit, com són l'anàlisi conjunt del consum de farmàcia i definició de millores i el seguiment de l'ús i establiment de nous protocols i d'altres eines d'ajuda a la prescripció.

En coordinació amb Farmàcia i altres Serveis, Malalties Infeccioses lidera, des del 2010, un projecte de millora de la prescripció de Teràpia Antiinfecciosa amb estalvis econòmics molt significatius.

- Reorganitzar el Comitè de Farmàcia i Terapèutica, reforçant les seves funcions de decisió sobre la introducció de nous medicaments en el catàleg de l'Hospital i la retirada d'altres.
- Ordenar els circuits de dispensació i d'administració gràcies a la informatització completa del procés de medicació a hospitalització que permet una coordinació entre els diferents implicats. L'objectiu, que ja s'ha iniciat i cal consolidar, és adequar l'ús de la unidosi, introduir armaris automatitzats de dispensació (pixies) en àrees on no és possible la unidosi i cicles de 3x8 hores i reduir l'ús de la farmaciola i del circuit urgent.

El Pla de Sistemes d'Informació contempla l'extensió del SAP Farmàcia, amb les adaptacions necessàries, a les Unitats de Cures Intensives, Quiròfans i Despertar i a Urgències. A la darrera fase d'implementació del SAP Farmàcia es planteja el desplegament a Consultes Externes.

En paral·lel a la reorganització interna, l'Hospital ha de jugar un paper actiu en el desplegament de polítiques de medicament a l'Àrea Integral de Salut de Barcelona Esquerra.

## D.3 Àrea Quirúrgica

En el context del Pla Estratègic, l'Àrea Quirúrgica planteja canvis significatius aprofitant la palanca dels nous espais i equipaments, dels Sistemes d'Informació i de les noves tecnologies:

- Continuar el desplegament del nou model d'Anestesiologia, basat en una organització més orientada als Instituts i Centres i en una ampliació dels continguts d'infermeria d'Anestèsia, amb la creació de la visita preanestèsica d'infermeria i l'ampliació de l'activitat de la infermeria d'anestèsia als quiròfans i a les àrees diagnòstico-terapèutiques en el pre-procediment, peroperatòriament i en el post-procediment. Aquest nou model de treball, implantat a l'Àrea d'Endoscòpia Digestiva, de Cirurgia Major Ambulatoria i a Oftalmologia, ha de continuar estenent-se en altres

àmbits quirúrgics i gabinets d'exploracions i procediments. L'ampliació de l'actual bloc quirúrgic, prevista pel 2012, contempla uns espais cada 2 quiròfans que faciliten aquest nou model de treball.

- Millorar els processos d'esterilització del material quirúrgic.
- Avançar en la informatització tant a Quiròfans com a les Àrees de Despertar i Intensius Quirúrgics. El projecte de disseny d'un nou Sistema d'Informació d'Intensius basat en el concepte IPA inclourà també els registres i processos de treball anestèsics en el Quiròfan, Despertar i Unitat d'Intensius Quirúrgics, àmbits en que la informatització de la situació de partida és mínima.
- Millorar els espais i equipaments amb 6 nous Quiròfans, que substituïran quiròfans actualment no integrats al Bloc, i una nova Unitat de Cures Intensives Quirúrgiques (UCIq), com a principal projecte d'obres de l'Hospital a la seu Villarroel en el període 2011-13 i amb previsió de posta en marxa el tercer trimestre de 2012.

#### D.4 Urgències

En el període 2010-13, Urgències posa en marxa diferents línies de treball que tenen en compte les oportunitats que sorgeixen en el projecte d'Atenció Integral de Salut de Barcelona Esquerra i les derivades d'una major coordinació amb els altres grans hospitals de Barcelona Ciutat.

La transformació de les Urgències té com objectiu donar resposta, amb una organització assistencial estructurada en nivells de gravetat, a una activitat que, tot i disminuir en volum, creix en complexitat, millorant el confort de pacients i professionals i la informació a pacients i acompanyants.

A mig termini, disposar d'un nou servei d'Urgències, amb distribució més horitzontal i un augment molt significatiu del m<sup>2</sup> per punt d'atenció és clau per l'assoliment complet d'aquests objectius.

En el període 2010-13 es plantegen les següents millores organitzatives, de processos i de sistemes d'informació:

- Transformar el funcionament actual basat en circuits cap a l'organització en nivells assistencials. Aquest nou funcionament, implantat el darrer trimestre de 2010, té com objectiu potenciar l'orientació a les necessitats dels pacients i assegurar l'adequació dels temps de resposta a la gravetat i aprofitar capacitats i sinèrgies dels diferents professionals.
- Unificar, des de maig de 2011, els nivells IV i V a Villarroel, tancant el dispositiu del carrer València davant l'evolució d'activitat dels darrers anys.



- **Desplegar un Pla de millora de la qualitat, el confort i la informació proporcionada a pacients i acompanyants**, que s'ha iniciat l'any 2010, amb la revisió de circuits i Procediments Normalitzats de Treball i el disseny de tríptics i rètols informatius adreçats a acompanyants sobre el funcionament d'Urgències i que es planteja reforçar presentant, de manera gràfica i amigable, informació actualment disponible en SAP sobre ubicació i moment del pacient.
- **Informatitzar la prescripció i administració de medicaments a Urgències**, basant-se en la dispensació automàtica amb pixies.

La integració amb el projecte de recepta electrònica a Catalunya ha de complementar aquesta línia de treball, aportant el valor afegit de disposar d'informació de la medicació activa del pacient en el moment de la seva arribada a Urgències.

### **D.5 Consulta Externa**

A mitjans del 2011 s'ha posat en marxa un projecte de reorganització de les Consultes Externes amb l'objectiu de millorar l'atenció a l'usuari, assolir la informatització completa del procés de treball i reorganitzar els espais.

Existeixen diferents línies de treball en curs com són la posta en marxa de millores en SAP amb l'objectiu d'eliminar les peticions en paper a novembre de 2011 i la història clínica en paper a juliol 2012, la valoració de la instal·lació d'un sistema de gestió automàtica de rebuda de pacients i la posta en marxa de l'enviament de la citació per correu electrònic.

## **E) Projectes clau per la gestió, modernització i ordenació dels Àmbits Funcionals i Processos de Suport**

El desenvolupament dels projectes assistencials, docents, de recerca i d'innovació s'acompanyen de projectes clau en àmbits funcionals i de processos de suport i d'un Pla de Sistemes d'Informació i Obres, crítics per poder desplegar les línies estratègiques amb garantia d'èxit.

### **E.1 Millorant el Nostre Centre de Treball**

El projecte "Millorant el Nostre Centre de Treball" neix amb l'objectiu de continuar avançant en el desplegament d'un model organitzatiu professional d'excel·lència i disposar d'un entorn de treball que atragui i vinculi els millors professionals i asseguri el compromís dels treballadors amb les prioritats estratègiques de la institució i reforci els valors relacionals i de contribució.

El projecte, que s'inicia el darrer trimestre de 2010 i s'estén durant el període 2011-12, s'estructura en un diagnòstic i pla de millores en un sentit ampli, contemplant elements de Desenvolupament Professional, Clima Laboral, Comunicació, Responsabilitat Social Corporativa, Organització i Processos i altres i es planteja amb una participació estructurada del personal de l'Hospital.

Les polítiques de Formació i de Prevenció de Riscos Laborals són claus en un projecte d'aquestes característiques. La Direcció de Recursos Humans ha gestionat un volum important d'activitats en aquests dos àmbits en el període 2009-10.

El segon semestre del 2010, i en coordinació amb el projecte "Millorant el Nostre Centre de Treball", es realitza una enquesta per l'Avaluació de Riscos Psicosocials amb l'objectiu de detectar com perceben als treballadors les seves condicions de treball i l'efecte que tenen sobre la seva salut i establir un Pla d'Acció d'acord amb les necessitats identificades.

Durant l'any 2011, s'ha posat en marxa un projecte de reorganització de la Direcció de Recursos Humans que contempla l'estratègia, l'organització, els processos i els sistemes d'informació. A partir d'un diagnòstic de la situació de partida, es planteja crear un model centrat en el servei al client intern, millorant els processos aprofitant la palanca dels Sistemes d'Informació i amb un organigrama on es reforci l'especialització de rols, potenciant les funcions de Relacions Laborals i Formació i Desenvolupament.

A partir de la constitució d'un nou Comitè d'Empresa amb les eleccions sindicals a finals d'octubre de 2011, s'iniciarà la negociació d'un nou Conveni Col·lectiu, en la que cal abordar aspectes clau pel desenvolupament futur de l'Hospital com és el Model de Carrera Professional.

## **E.2 Eines i Projectes de Comunicació**

L'Àrea de Comunicació i Responsabilitat Corporativa té, en comunicació, un doble objectiu en els propers anys:

- Potenciar, de manera prioritària, la comunicació interna que faciliti el desenvolupament dels treballadors gràcies a un major coneixement de l'entorn professional.
- Assegurar el coneixement de l'Hospital per part dels seus grups d'interès (els clients/pacients, la comunitat, els treballadors, els patrons, els proveïdors i l'administració) amb una política de comunicació externa d'acord amb els valors institucionals.

La revisió i millora d'eines ja en marxa i el replantejament de la intranet i de la web de l'Hospital, com a eines clau de comunicació, són objectius de l'Àrea de Comunicació pels propers anys.

### E.3 Pla de Responsabilitat Social Corporativa

La Responsabilitat Social Corporativa es defineix com el comportament responsable de l'empresa amb els seus grups d'interès, és a dir, els clients/pacients, la comunitat, els treballadors, els patrons, els proveïdors i l'administració, implicant a totes les àrees de la institució.

Tenint en compte aquesta definició, l'Hospital desplega, des del 2010, un Pla de Responsabilitat Corporativa, estructurant activitats que ja porta a terme i implantant-ne de noves, per augmentar l'accessibilitat i la proximitat a la comunitat, contribuir al desenvolupament sostenible, ser referent en la promoció de la salut, la prevenció i els hàbits de vida saludables i millorar el clima i les condicions de treball.

El Pla s'estructura en 6 grans línies que són Pacients, Treballadors, Diàleg amb Grups d'Interès, Mediambient, Educació per a la Salut i Salut Internacional i que agrupen diferents programes i activitats.



El Programa Amics del Clínic, amb l'objectiu de reforçar vincles amb la societat a nivell de ciutadans, associacions de pacients i empreses, és una de les línies prioritàries del Pla. Dissenyat durant el primer semestre del 2010, s'implanta de manera progressiva.

Altres línies destacades són el Programa d'Humanització d'espais i serveis i el de Desenvolupament Sostenible. Activitats com, en el programa

d'Humanització, la formació d'estudiants d'edats entre 18 i 30 anys que, per raons mèdiques, han de passar llargues estades a l'Hospital i, en Desenvolupament Sostenible, el Programa ECO-CAP de CAPSE de sensibilització i mesures de reducció de costos i estalvi energètic són exemples d'iniciatives ja endegades.

En la línia d'Educació per la Salut, l'Hospital forma part de la xarxa d'Hospitals Promotors de la Salut, d'Hospitals sense Fum i d'Hospital contra la Violència Social. Lidera, des de fa anys i junt amb els Centres d'Atenció Primària vinculats, el projecte Fòrum Clínic, web que aporta informació rigorosa, útil i transparent sobre la salut, afavorint la participació activa dels pacients i les seves associacions. Des de l'any 2010 es desplega un cicle de conferències en salut pels ciutadans prioritzant temes d'interès general i de prevenció de la salut.

L'Hospital té una política activa de col·laboració amb les ONGs i de donació d'equipaments mèdics a països del tercer món i el grup de Salut Internacional realitza accions de gran valor afegit, sota la perspectiva de la Responsabilitat Social Corporativa, en els seus projectes a Manhiça, Bolívia, Marroc i d'altres.

#### **E.4 Serveis Generals**

La Direcció de Serveis Generals es planteja desplegar un projecte de millora en l'àmbit de Contractació, Compres i Logística, per assegurar la màxima eficiència dels seus processos de treball amb l'ús de les eines i tecnologies més avançades.

Els objectius concrets del projecte són revisar el catàleg de materials i implantar el catàleg revisat en SAP, informatitzar el procés de gestió d'expedients de contractació pública i millorar el procés des de la compra de materials fins a la distribució a les àrees assistencials i funcionals, incloent, per tant, la gestió de stocks i magatzem.

#### **E.5 Informació per la Gestió**

El desplegament de la Informació per la Gestió en el període 2010-13 s'articula amb una sèrie de línies de treball que tenen en compte les principals premisses del Pla Estratègic i l'objectiu de generar informació, ampliant l'abast i l'accessibilitat.

Per assolir aquests objectius, s'estableix la necessitat d'incorporar la plataforma de Business Objects, tenint en compte la seva capacitat de combinar diferents fonts d'informació en un mateix report i la seva integració amb SAP. El canvi s'implantarà a finals del 2011.

## E.6 Coordinació amb les Empreses Vinculades (BarnaClínic, TSF i Gesclínic)

El repte del període 2011-13 és continuar treballant en la coordinació i millora dels processos de gestió de les Empreses Vinculades, comptant amb el suport de les Direccions de l'Hospital, i tenint en compte la previsió de canvis molt importants en les Empreses i en concret la dissolució de Gesclínic i integració en CAPSE i la integració de la Trasplant Services Foundation al Banc de Sang i Teixits de Catalunya, creant-se una unitat específica de teixits amb autonomia de gestió que doni servei a tot Catalunya, altres Comunitats Autònomes i a nivell internacional i on l'Hospital tingui un paper destacat en la seva governança i gestió dels processos assistencials, docents i de recerca.

## F) Pla de Sistemes d'Informació

El Pla de Sistemes d'Informació 2010-13 neix de les necessitats identificades en els diferents projectes del Pla Estratègic. La premissa que orienta el Pla és construir amb visió de procés únic i compartit entre diferents col·lectius professionals, àrees de l'Hospital i nivells assistencials, a partir de les necessitats organitzatives i de processos i apostant per SAP però resolent els problemes d'amigabilitat amb noves tecnologies (Web i SOA).

El Pla contempla la necessitat d'abordar projectes assistencials i d'àmbits funcionals i processos clau de suport, combinant resultats a curt amb una visió a mig-llarg termini i fent compatible el desplegament d'eines ja estabilitzades com la Història Clínica v3, el SAP Farmàcia i la plataforma d'interoperabilitat territorial amb noves eines incipients com la que representa el concepte IPA (Informatització dels Processos Assistencials) o noves com *Business Objects* per la Informació per la Gestió i d'altres.

### F.1 Projectes Assistencials

La visió estratègica i organitzativa de futur d'un Hospital que, intramurs, desenvolupa procediments més invasius que impliquen un major requeriment de cures intensives i intermèdies i que es desplega extramurs apropant els processos ambulatoris a l'Atenció Primària és clau alhora d'establir el Pla dels Sistemes d'Informació Assistencials. Tenint en compte aquesta visió, el Pla prioritza:

- La informatització d'Urgències i de les Àrees de Cures Especials incloent la implantació de la prescripció i administració electrònica de la medicació i els registres vitals, via les tecnologies Web i SOA sobre la plataforma SAP:
- El desplegament dels Sistemes d'Informació a Barcelona Esquerra amb la millora de les funcionalitats de la plataforma d'interoperabilitat, integrant nous proveïdors i nous desenvolupaments com la imatge.

## F.2 Projectes en els Àmbits Funcionals i Processos de Suport

L'any 2009 i primer semestre de 2010, la Direcció de Sistemes d'Informació, treballant amb les diferents Direccions Funcionals implicades, ha implantat millores a curt termini, especialment en el processos de gestió econòmico-financera, i ha estructurat un Pla de Treball 2010-13 que prioritza els projectes del Pla Estratègic de l'Hospital:

- **Implantació de millores en el Sistema d'Informació de Recursos Humans que inclou canvis en els processos de nòmina i contractació, partint d'un anàlisi funcional de la situació actual i presa de requeriments i la implementació d'un mòdul específic de Gestió d'Incidències i Cobertures integrat amb SAP RRHH.**
- **Incorporació, dins l'eina de Business Intelligence de l'Hospital, de la plataforma de Business Objects amb un replantejament del projecte actual de Datawarehouse tant d'abast de la informació com d'accessibilitat a la mateixa.**

## G) Pla d'Obres

Partint de l'evolució de l'activitat de l'Hospital i la projecció futura, considerant les tendències de la Medicina i la necessitat de donar resposta a la missió dual, i tenint en compte els projectes del Pla Estratègic, **els reptes del Pla d'Espais són:**

- **Construir un àrea d'Urgències funcional amb una distribució més horitzontal que resolgui els problemes de l'edifici actual.**
- **Dotar als Serveis Centrals assistencials de l'espai necessari per tal d'incloure amb comoditat i seguretat les noves tecnologies.**
- **Ampliar els espais dedicats a dispositius assistencials en expansió com l'Hospital de Dia i les Cures Intermèdies.**
- **Aproximar la ràtio de llits/m<sup>2</sup> als estàndards dels nous hospitals universitaris.**
- **Millorar el confort de pacients i professionals.**
- **Actualitzar la dotació de serveis de suport a l'activitat assistencial (Esterilització, Cuina, Magatzems,...) assegurant una plataforma logística transversal que doni resposta global a les necessitats requerides.**
- **Disposar de nous espais de recerca i d'innovació que permetin absorbir els creixements d'activitat i dotar-se de les tecnologies necessàries.**

Per assolir aquests objectius, l'Hospital es planteja un Pla d'Obres a curt i un a mig i llarg termini que contempla, pels programes assistencials, la construcció del nou edifici de Provença i la reforma/substitució total, per fases, dels actuals edificis de Villarroel i Diagonal/Maternitat i, pels programes de recerca i innovació, l'obertura, implementada a setembre de 2010, del nou Centre Esther Koplowitz (CEK) i la reforma dels espais de recerca a la Facultat de Medicina amb el Centre Cellex.

El principal projecte assistencial del període 2010-13 a Villarroel és la reforma integral del pavelló 4 que inclou l'ampliació del Bloc Quirúrgic amb 6 quiròfans, que substituiran quiròfans actualment no integrats al Bloc, i la nova Unitat de Cures Intensives Quirúrgiques amb llits de cures intermèdies i millora dels espais de Despertar.