

## Proceso de convergencia de los hospitales universitarios de Granada: “propuestas de los profesionales”

Convergence process of the University Hospitals of Granada: “proposals from professionals”

Manuel Bayona García

Director Gerente del Complejo Hospitalario de Granada

### Resumen

La Consejería de Salud y Bienestar Social de la Junta de Andalucía está llevando a cabo una reorganización de centros buscando mejorar la accesibilidad, la calidad, la eficiencia y los resultados en salud. En Granada este proyecto afecta a los Hospitales Universitarios Virgen de las Nieves y San Cecilio y al nuevo Hospital del Campus de la Salud. Este proyecto tiene la peculiaridad de que nace de los profesionales (“de abajo arriba”), buscando la calidad y la eficiencia, con criterios técnicos y con el compromiso del profesional, en lugar de que otros lo hagan con criterios puramente economicistas. Se basa en tres pilares fundamentales: convergencia de Unidades de Gestión Clínica de los Hospitales Virgen de las Nieves y San Cecilio en Unidades Intercentros, puesta en marcha del nuevo Hospital del Campus de la Salud y el desarrollo de un plan estratégico.

### Abstract

The Andalusian Government is carrying out a reorganization of Health Care Centres seeking to improve the accessibility, quality, efficiency and health outcomes. This project affects Granada University Hospital Virgen de las Nieves and San Cecilio and the new Hospital in the Health Campus. This project is unusual in that comes from professionals, looking for quality and efficiency, technical criteria and professional commitment, rather than others which are based on purely economic criteria. The project is based on three fundamental pillars: convergence of Clinical Management Units of the Virgen de las Nieves and San Cecilio Hospital to Inter-centre Units, commissioning of the new Hospital in the Health Campus and the development of a strategic plan.

*Palabras clave: Gestión clínica, convergencia, unidad de gestión, calidad, eficiencia.*

*Keywords: Clinical management, convergence, clinical management unit, quality, efficiency.*

### INTRODUCCIÓN

La Consejería de Salud y Bienestar Social de la Junta de Andalucía está llevando a cabo una reorganización de centros buscando mejorar la accesibilidad, la calidad, la eficiencia y los resultados en salud. En Granada, al proceso de convergencia de los Hospitales Universitarios Virgen de las Nieves y San Cecilio, se suma la inminente puesta en funcionamiento del nuevo Hospital del Campus de la Salud, una oportunidad para mejorar la oferta de servicios, recursos, tecnología y conocimiento, haciendo de la sanidad pública granadina un referente en entornos de excelencia profesional.

La mayoría de las organizaciones reconocen que “el talento está en los profesionales”. Los profesionales estamos convencidos de que el talento útil aparece cuando somos conscientes de ello, pero además decidimos, voluntariamente, ponerlo a disposición de una causa común y compartida. Por eso, este proyecto tiene la peculiaridad de que nace “de abajo arriba”, buscando la calidad y la eficiencia, con criterios técnicos y con

el compromiso profesional, en lugar de que otros lo hagan con criterios puramente economicistas.

Nuestro proyecto reorganizativo ofrece un modelo de sanidad pública que garantiza a la ciudadanía: 1) una cartera de servicios completa, de máxima calidad, organizada en torno a áreas de conocimiento; 2) un mayor desarrollo profesional, independientemente del lugar en el que cada uno preste su servicio; 3) máxima accesibilidad a la población, independientemente de su lugar de residencia; 4) potenciar la formación, docencia e investigación; 5) un mayor equilibrio sostenible, acorde con el compromiso y la responsabilidad social e institucional.

### DESARROLLO DEL PROYECTO DE CONVERGENCIA: MÉTODO Y RESULTADOS

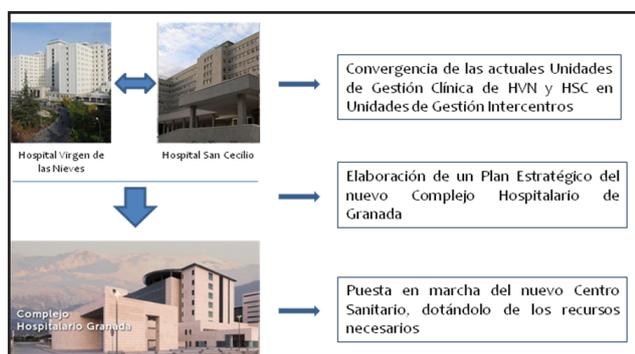
El Plan Director se ha articulado en tres ejes de actuación, liderados por los propios profesionales y coordinados en diferentes grupos de trabajo:

Convergencia de actuales Unidades de Gestión Clínica (UGC) de los Hospitales Virgen de las Nieves y San Cecilio, en Unidades Intercentros. Hemos intervenido los directores y equipos profesionales de las más de 70 unidades de gestión clínica de ambos centros.

2. Puesta en marcha del nuevo Hospital del Campus de la Salud. 60 profesionales, en 6 grupos de trabajo, definen los recursos y tecnología necesaria para la cartera de servicios.

3. Elaboración del Plan Estratégico para la convergencia Hospitalaria en Granada. 150 profesionales, en 15 grupos de trabajo, correspondientes a las 15 áreas funcionales de los Hospitales, hemos definido Análisis de Situación, Objetivos Estratégicos y Plan de Acción.

En todos los grupos hemos trabajado con un enfoque estratégico y metodológico común, teniendo como guía que este proceso de convergencia reúna lo mejor de cada centro, sea positivo y se enmarque en el contexto de los Principios y Valores del SSPA.



Por lo tanto, el Plan Director, tanto en su desarrollo como en su puesta en marcha, ha estado impregnado por los valores del Sistema Sanitario Público Andaluz (SSPA), enfatizando en:

- El Conocimiento reside en el SSPA, por lo que el Plan Director se ha desarrollado con recursos propios, contando con los profesionales de los centros, y siendo las áreas de Conocimiento el eje en torno al cual gira el proceso de unificación de UGC.

- Las prioridades han sido siempre mantener las prestaciones sanitarias y el nivel de excelencia del SSPA, siendo la CIUDADANÍA nuestra razón de ser.

- En contextos de crisis económica es el momento de desarrollar alianzas estratégicas que maximicen la calidad y la eficiencia, y se aprovechen al máximo los recursos disponibles. Los profesionales de Granada queremos actuar de una manera proactiva para resolver los retos a los que nos enfrentamos.

- Participación de los profesionales de los dos Hospitales, así como de Atención Primaria, para tomar las mejores decisiones, con una apuesta clara por la corresponsabilidad profesional con nuestro sistema sanitario.

- Este es un proceso de Convergencia, no de absorción de un Centro por otro, contando con todos los componentes de un centro y de otro, para que aporten valor a la organización. Queremos construir un nuevo escenario en el mapa sanitario de Granada en el que, a partir de la excelencia de ambos Centros, los profesionales podamos compartir el conocimiento, la mejor experiencia, los recursos y la tecnología existente.

- Máxima Transparencia y Comportamiento ético y Socialmente Responsable, tal como demanda actualmente la Sociedad a un Sistema Público.

## MÉTODO

1.- Convergencia de Unidades de Gestión Clínica de los Hospitales Virgen de las Nieves y San Cecilio, en Unidades Intercentros.

Las UGC Intercentros e Interniveles son unidades funcionales en las que nos agrupamos en equipos multidisciplinares, con el objetivo de dar una mejor respuesta a las necesidades asistenciales de la población a la que atendemos. Suponen la máxima expresión operativa de la Gestión Clínica, al producirse el desempeño profesional en un entorno colaborativo integrado, que incluye a diferentes centros sanitarios de la provincia, y que trasciende la tradicional ordenación funcional de la asistencia sanitaria.

El proceso de creación de UGC Intercentros lo estamos realizando con la participación activa de los profesionales de ambos centros sanitarios, ya que los profesionales tienen el mayor protagonismo en la toma de decisiones y costes asociados en la práctica clínica. Los profesionales, como depositarios del conocimiento, aportamos nuestra opinión y asesoramiento para dar alto valor añadido a la organización sanitaria, que de este modo podrá optimizar la eficiencia, allí donde no afecte a la calidad de los servicios.

En los Equipos de Trabajo constituidos hemos participado una media de 4 profesionales por cada una de las UGC existentes, y siempre en una relación paritaria (50 % del HUSC 50 % HUVN). Para la constitución de estas UGC Intercentros y/o Interniveles, ha habido plena autonomía, tanto en el análisis de situación como en la propuesta de actuaciones (organización, plan de gestión y definición de objetivos), lo que implica que más de 200 profesionales estamos desarrollando una participación activa en esta fase del diseño del nuevo modelo.

Como consecuencia de este trabajo, en la actualidad ya se han constituido distintas UGC Intercentros (Anatomía Patológica, Farmacia, Traumatología y Cirugía ortopédica, Nefrología, Epidemiología y Medicina Preventiva, Angiología y Cirugía Vasculat, etc.), hasta llegar al Mapa de unidades y servicios completos que se prestan en cada centro a la ciudadanía.

2.-Puesta en marcha del nuevo Hospital del Campus de la Salud, con la dotación del mismo, para prestar los servicios definidos en la cartera. Para ello se han puesto en marcha Grupos de Trabajo internos, que llevarán a cabo el "Proceso de Diálogo Competitivo del expediente de colaboración público privado del Hospital del Campus de la Salud de Granada", con los siguientes

### Objetivo

*Definir necesidades y requerimientos, Intercambiar ideas, propuestas, aportaciones, etc., entre los grupos técnicos y las empresas licitadoras, a fin de lograr el mejor proyecto.*

### Objetivos específicos

*Dar a conocer a las empresas licitadoras, los requisitos técnicos más adecuados a las necesidades y requerimientos de los seis Grupos Técnicos, a fin de que los proveedores interesados puedan desarrollar una o varias soluciones posibles.*

*Dar respuesta a las necesidades de equipamiento clínico y general en relación al grupo asignado el Hospital Campus de la Salud.*

Objetivos:

La Mesa de Diálogo Competitivo ha designado la creación de una Comisión de Coordinación de los Grupos Técnicos, donde participan más de 60 profesionales de reconocido prestigio en el SSP.

<sup>1</sup>Las Unidades de Gestión Clínica (UGC) Intercentros e Interniveles son Unidades funcionales que agrupan a equipos multidisciplinares y multiprofesionales de distintos centros sanitarios al objeto de dar una mejor respuesta a las necesidades asistenciales de la población a la que asisten (Resolución SA 0037/12 de 16 de febrero 2012).

Los Grupos de Trabajo son los siguientes:

- Grupo de trabajo 1: Monitorización y soporte vital
- Grupo de trabajo 2. Bloque quirúrgico
- Grupo de trabajo 3: Alta tecnología
- Grupo de trabajo 4. Laboratorios
- Grupo de trabajo 5: Mobiliario de oficina y general
- Grupo de trabajo 6. Electromedicina

La “Metodología de Trabajo de los Grupos Técnicos” especifica las funciones y responsabilidades, tanto de los Grupos como de sus integrantes, así como las sesiones de trabajo necesarias para cumplir con los objetivos previstos. De aquí surgirán los requisitos técnicos más adecuados a las necesidades, la renovación y mantenimiento del equipamiento clínico y general del Hospital del Campus.

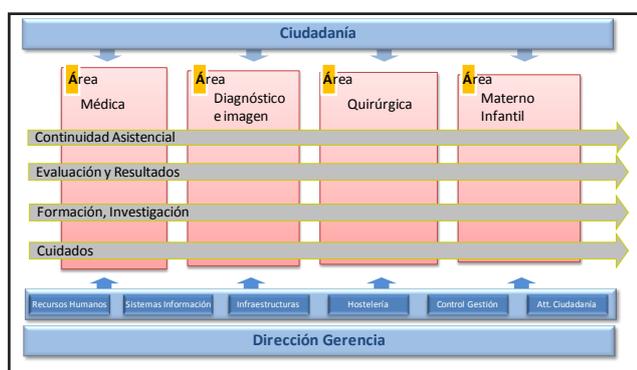
Para garantizar que el proceso de Diálogo Competitivo se lleva a cabo de acuerdo a la ley y en los términos que marca el art. 40 de la directiva 2004/18/CE (Invitaciones a presentar ofertas, a participar en el diálogo o a negociar) y el art.146 RD Legislativo 3/2011, todos los profesionales pertenecientes a la Mesa Especial, Comisión de Coordinación y Grupos Técnicos suscribimos el documento “Código Ético y de Conducta para el Desarrollo del Diálogo Competitivo”.

### 3.-Elaboración del Plan Estratégico.

De manera coherente con los principios inspiradores de este Proceso de convergencia, esta fase se ha abordado desde una configuración interna, con la participación de los profesionales como seña de identidad.

Para ello, y como punto de partida, en diferentes sesiones de trabajo se adoptó un modelo de Estructura Organizativa y Funcional de los Hospitales de Granada, configurado por 4 grandes áreas (Médica, Quirúrgica, Apoyo al Diagnóstico, Materno infantil), 4 áreas transversales (Continuidad asistencial, Evaluación y resultados, Formación e Investigación, y Cuidados), y 6 áreas de soporte (Recursos Humanos, Sistemas de Información, Infraestructuras, Hostelería, Control de Gestión y Atención a la Ciudadanía), como pilares básicos del funcionamiento de los Hospitales.

Además, desde la Dirección Gerencia se ha activado el Grupo 15, integrado por los ciudadanos que forman parte de las Comisiones de participación ciudadana de las UGC, con el objetivo de trasladarles desde la Dirección Gerencia información sobre el proyecto y sus fases, así como de recoger sus opiniones y sugerencias al respecto, a las que se les ha dado respuesta.



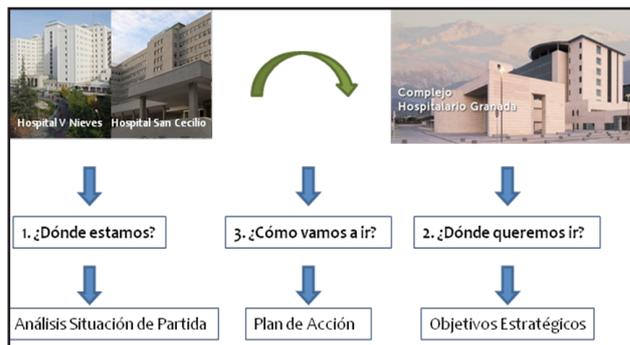
Para garantizar la representatividad de todos los profesionales en este enfoque, la composición de los Grupos de Trabajo se ha realizado de acuerdo a criterios de representatividad equilibrada:

- De Centro: el 50 % de profesionales de cada Grupo están adscritos en la actualidad al Hospital Virgen de las Nieves y el otro 50 % al San Cecilio.

- De la Multiprofesionalidad, participando de manera equilibrada profesionales del ámbito de la Atención Hospitalaria y Atención Primaria, maximizando sinergias, no ya solo inter centros, sino con el resto del SSPA.

- De Función y de jerarquía,

Con la implicación de más de 150 profesionales podemos decir que disponemos de una propuesta realista, consensuada, realizada por expertos en cada una de las Áreas funcionales y validada por los profesionales y estamentos. De esta forma somos los profesionales los que proponemos soluciones factibles y los que aportamos nuestro conocimiento en beneficio y soluciones para la ciudadanía. Las sesiones de trabajo de los Grupos han sido dirigidas por metodólogas de la propia Organización.



En cada grupo de trabajo hemos realizado:

#### I. Análisis de Situación

o Análisis del estado actual de cada una de las Áreas/Grupos. Estableciendo un punto de partida inicial basado en el análisis estratégico.

o Identificación de los elementos clave donde hay que poner todos los esfuerzos para alcanzar el éxito de este proyecto de convergencia.

#### II. Establecimiento de Objetivos Estratégicos

o Identificar y priorizar los Objetivos y Líneas Estratégicas que han de impulsar el desarrollo de cada una de las Áreas funcionales en los Hospitales de Granada. En este sentido, los Objetivos y Líneas Estratégicas son resultado del análisis realizado en la fase anterior.

o Identificar y valorar las actividades que se plantean para el abordaje de cada uno de los objetivos; el plan de acción incluye para cada una de ellas el Indicador, Estándar y Fuente de Información para facilitar el seguimiento y evaluación de las mismas.

#### III. Plan de Acción

o Identificar y valorar planes de acción para cada uno de los objetivos fijados, concretar las actividades que se plantean para el abordaje de cada uno de los objetivos; el plan de acción incluye para cada una de ellas el Indicador, Estándar y Fuente de Información para facilitar el seguimiento y evaluación de las mismas.

### RESULTADOS

El proceso de Convergencia permitirá dar cobertura en tiempo y forma a toda la población granadina de referencia, aportando ventajas añadidas como:

- Equilibrio Asistencial y Mejora de accesibilidad al SSPA, al no estar asignados los pacientes a un hospital u otro en función de un domicilio.
- Mejora de la atención sanitaria, dado que cualquier paciente, independientemente de su Área de referencia, será atendido por equipos multiprofesionales de las diferentes unidades de gestión clínica de referencia.
- Puesta a disposición de la ciudadanía de Unidades agru-

padar en torno a Áreas de conocimiento y con los mejores profesionales trabajando en equipo y con alta tecnología diagnóstica y terapéutica

- Desarrollo de un modelo de hospital orientado al Desarrollo, la Investigación, la Docencia y la Innovación.
- Eficiencia en la reordenación mediante la Optimización de recursos, profesionales y tecnología, desarrollando una asistencia de máxima calidad.
- Procedimientos y Protocolos de trabajo homogéneos y basados en la mejor práctica clínica y evidencia científica disponible.
- Disminución del número de directivos con el ahorro consiguiente, así como la eliminación de duplicidades administrativas.

### CRITERIOS PARA LA REORDENACION DE LA CARTERA DE SERVICIOS

En la propuesta de reordenación de cartera de servicios, los profesionales de Granada hemos tenido en cuenta los siguientes criterios:

- Asegurar la coherencia clínica, funcional y estructural del proceso de convergencia.
  - Mejorar la accesibilidad ciudadana y garantizar la equidad del sistema sanitario.
  - Incrementar la calidad asistencial adoptando la mejor práctica clínica en el conjunto de los centros hospitalarios, y de manera similar en cada uno de ellos.
  - Propiciar el desarrollo de equipos multidisciplinares/multiprofesionales como una oportunidad para alcanzar nuestro máximo desarrollo profesional, independientemente del lugar físico donde se desarrolle nuestro trabajo.
  - Facilitar el acceso de todos los profesionales a la mejor tecnología diagnóstica y terapéutica disponible en los centros, en beneficio de la ciudadanía que la necesite.
  - Establecer espacios y recursos compartidos que favorezcan nuestra participación colaborativa en proyectos de investigación, docencia e innovación en todos los centros de Granada.
  - Alcanzar la necesaria eficiencia de los servicios asistenciales, de forma que se garantice la sostenibilidad del sistema sanitario público.
- Para ello, estamos desarrollando medidas dirigidas a:
- Suprimir duplicidades así como procesos administrativos innecesarios
  - Implementar el nuevo mapa de UGC Intercentros orientado a la agrupación por grandes áreas de conocimiento relacionadas
  - Unificar la atención materno-infantil en un centro único, que permita una oferta asistencial integral de máxima calidad y eficiencia
  - Potenciar la alta resolución en todos los centros y puntos de atención a la ciudadanía, evitando derivaciones innecesarias de los pacientes, incluyendo urgencias finalistas y de alta resolución
  - Optimizar los recursos humanos y estructurales destinados a la atención sanitaria, tanto programada como urgente, de cada área de conocimiento

En base a estos criterios quedan configurados tres centros hospitalarios para Granada de alta complejidad:

a) Hospital ubicado en la zona de la Caleta: centro médico-quirúrgico, más orientado a las especialidades médicas. Incluye un gran Hospital de día onco-hematológico.

b) Hospital ubicado en el Campus de la Salud: centro médico-quirúrgico, más orientado a especialidades quirúrgicas, debido al mayor número de quirófanos instalados y nueva tecnología.

c) Hospital Materno-infantil en el entorno Cartuja: centro médico-quirúrgico con capacidad de dar respuesta integrada e integral a los problemas de salud de la población materno infantil de Granada.

### PROPUESTA DE CARTERA DE SERVICIOS PARA GRANADA

#### 1.-HOSPITAL DE LA CALETA

- Medicina Interna, especialidades médicas y Enfermedades Infecciosas.
- Área de Corazón. Cardiología y Cirugía Cardíaca y Hemodinámica
- Digestivo. Aparato Digestivo y Cirugía General
- Tórax. Neumología y Cirugía Torácica
- Riñón. Nefrología y Urología
- Oncología
- Hematología Clínica
- Salud Mental

#### 2.- HOSPITAL EN EL CAMPUS DE LA SALUD

- Unidad de Neurociencias:
- Neurología
- Neurofisiología
- Neurocirugía
- Traumatología y Cirugía ortopédica
- Angiología y Cirugía Vasculat
- Rehabilitación
- Cirugía Plástica
- Dermatología
- Cirugía Maxilofacial
- Otorrinolaringología
- Oftalmología
- Unidad de CMA
- Hemodiálisis
- Medicina Interna
- Salud Mental

3.-HOSPITAL MATERNO INFANTIL. La opción propuesta es el traslado de la Asistencia Materno Infantil al Hospital de Cartuja (actual hospital de Traumatología y bloque de Consultas externas), que se convertirá en el gran Hospital Materno Infantil de Granada, monográfico, integral e integrado, donde se prestaría toda la cartera de servicios necesaria para atender a su población diana.

Esta área cuenta con unidades de referencia como Reproducción Humana o Medicina Fetal. La unificación beneficiará a toda la población granadina, que tendrá el mismo centro como referencia, y facilitará la implantación de un modelo de trabajo común, evitando duplicidades. La gran ventaja para la población es que toda la atención médica y quirúrgica en edad pediátrica se realizará en este mismo centro, tanto urgente como programada.

La ubicación de Materno- Infantil en un mismo centro del entorno Cartuja permitirá albergar la construcción de los nuevos paritorios, (necesaria en cualquier caso) y facilitaría el futuro crecimiento del Hospital General Virgen de las Nieves, a expensas del edificio anexo que alberga el actual Materno Infantil. En este edificio se mantendrían las Salas Blancas existentes y se ubicaría el Hospital de Día Onco-Hematológico, hecho que posibilita, además, la liberación de espacio necesario para la ampliación de las actuales urgencias del Hospital General.

#### 4.- AREAS DE CONOCIMIENTO PRESENTES EN LOS TRES CENTROS GRANADINOS • Anatomía Patológica

- Anestesiología y reanimación
- Farmacia Hospitalaria
- Medicina Nuclear
- Laboratorios de respuesta hospitalaria ( hematología, microbiología y análisis clínicos)
- Radiodiagnóstico
- Cuidados críticos y urgencias

#### 5.- REORDENACIÓN DEL AREA DE CUIDADOS CRÍTICOS Y URGENCIAS

A efectos de la asistencia urgente y de los cuidados críticos, Granada dispondrá de tres grandes centros hospitalarios de alta complejidad: 1) Hospital en la Caleta, como centro médico-quirúrgico, más orientado a las especialidades médicas. 2) EL Hospital en el Campus de la Salud, como centro médico-quirúrgico más centrado en especialidades quirúrgicas, con un mayor número de quirófanos instalados; y 3) Hospital Materno Infantil, centro médico-quirúrgico con capacidad para dar respuesta integral a los problemas de salud de la población materno infantil de Granada.

Cada uno de estos centros contará con un gran Servicio de Urgencias específico. El Hospital ubicado en la Caleta albergará las urgencias médico quirúrgicas abdominales, torácicas y cardiológicas; el Hospital ubicado en el Campus de la Salud atenderá urgencias traumatológicas, neurológicas, oftalmológicas, de otorrino y dermatológicas. En ambos se atenderán las de salud mental. Por su parte, el Hospital Materno Infantil dará respuesta a todas las urgencias relacionadas con Pediatría, Obstetricia y Ginecología.

La mejora en la asistencia se basa, de manera decisiva, en los procesos tiempo-dependientes por la integración de todos los recursos: ictus y accidentes cerebrovasculares, cardiopatía isquémica, trauma grave y sépsis. Además, para todos los centros, se trata de Urgencias finalistas, ya que la asistencia a los pacientes se realizará de forma integral en el área al que acudan. Sólo se derivarán pacientes a otro centro, bajo protocolización estricta, para ingreso o procedimiento diagnóstico ó terapéutico específico.

Igualmente, cada hospital dispondrá de una unidad de Cuidados Intensivos. El Hospital en la Caleta atenderá a pacientes críticos cardiológicos, postoperatorio de cirugía cardiaca, además de todas las médicas y quirúrgicas, y el Hospital en el Campus a politraumatizados, de cirugía vascular y otras intervenciones como Traumatología o Maxilofacial y de Neurocirugía, entre otras.