

**UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA  
ESCOLA TÈCNICA SUPERIOR D'ENGINYERIA  
INDUSTRIAL DE BARCELONA  
DEPARTAMENT D'ORGANITZACIÓ D'EMPRESSES**

---

# **TESI DOCTORAL**

**DISSENY, APLICACIÓ I AVALUACIÓ  
D'UN MODEL DE GESTIÓ  
HOSPITALÀRIA DE QUALITAT  
TOTAL : GESHQUAT**

---

**DOCTORAND: BIEL FORTUNY I ORGANS**

**DIRECTOR I TUTOR: Prof. XAVIER TORT-MARTORELL**

**CODIRECTOR: Prof. JAVIER LLOVERA**

---

**NOVEMBRE 2001**



## AGRAÏMENTS

A en JOSEP ABELLÓ, RAMON BAGÓ, JOSEP FITÉ i CARLES MANTÉ, del Consorci Hospitalari de Catalunya, pel seu suport personal durant la finalització d'aquesta Tesi Doctoral.

A aquells professors que al llarg de tants anys m'han guiat en el difícil camí de l'aplicació del coneixement de la gestió a l'àmbit sanitari, amb la seva comprensió i amistat personal. Molt especialment als professors de l'Escola d'Enginyers Industrials de Barcelona de la Universitat Politècnica de Catalunya: RAMÓN COMPANYS, JOSEP M. FONTS, PERE GRIMA; de l'Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses (ESADE): PERE BATALLÉ, XAVIER MENDOZA i MANEL PEIRÓ; de la Facultat de Medicina de la Universitat Autònoma de Barcelona: ANTONI GELABERT. A tots ells la meua més afectuosa consideració.

A JOSEP M. OLLÉ, President del Consell d'Administració de Gestió Pius Hospital de Valls (1995-2001), per una confiança ininterrompuda. Als col·laboradors del Pius Hospital de Valls, i especialment, PEDRO A. CLEMENTE, TERESA GATELL, MONTSERRAT PIÉ i CARLES PORQUERES, pel seu suport i amistat. I com no, a MAGDA MORA i M. ANTÒNIA CLOFENT, pel seu ajut constant durant tot el llarg procés d'elaboració i millora del manuscrit, una vegada més, gràcies. I al toc final de VICKY REMEDIOS de la Policlínica del Vallès.

A tots els meus bons amics, ALBERT, JAUME, JOAN, JORDI, JUANI, PEPE, RODRI, XAVIER, ZEQUI que durant dotze anys han tingut la bondat de creure'm, quan els li deia que estava acabant el meu doctorat.

A uns metges claus en el meu desenvolupament professional i humà, JOAQUÍN BAÑERES, SANTI CAMÓS, MANEL DEL CASTILLO, TONI FILGUEIRAS, JOAN GUIX i JOSEP SANTACREU, gràcies pel seu ajut i amistat.

Als meus PARES, per la il·lusió que els li representava.

Al meu tutor i director, Professor XAVIER TORT-MARTORELL, per la seva exquisita amistat i molt pacient guia. Al codirector, Professor JAVIER LLOVERA, pel seu favorable impuls.

A en FERRÀN I na NÚRIA pel del temps que els li vaig manllevar.

A la meva esposa, NÚRIA PERICH, com ofrena al gran amor que m'ha demostrat tenir durant tota la meva llarga absència, empaitant estels en un cel emboirat.

# ÍNDEX GENERAL

## VOLUM 1

	Pàgina
<b>AGRAÏMENTS.....</b>	<b>I</b>
<b>CAPITOL 1. RESUM EXECUTIU .....</b>	<b>1</b>
1.1. Introducció .....	1
1.2. Disseny del Model GESHQUAT .....	2
1.3. Objectiu General .....	6
1.4. Objectiu Específic .....	6
1.5. Hipòtesi .....	7
1.6. Resultats .....	7
1.7. Conclusions .....	8
1.8. Principals Aportacions de la Tesi Doctoral .....	11
1.9. Reproductibilitat del Model GESHQUAT .....	13
<b>CAPÍTOL 2. PLANTEJAMENT DEL PROBLEMA OBJECTE D'ESTUDI .....</b>	<b>19</b>
2.1. Evolució Històrica del Sistema Sanitari Espanyol .....	19
2.2. Evolució Històrica del Sistema Sanitari Català .....	26
2.3. Influència de l'Entorn en el Desenvolupament de la Gestió dels Hospitals Públics Contractats .....	33
2.4. Concreció del problema objecte d'estudi .....	39
<b>CAPÍTOL 3. SOLUCIÓ AL PROBLEMA OBJECTE D'ESTUDI. FORMULACIÓ DE L'OBJECTIU GENERAL I DE LES HIPÒTESIS DE TREBALL .....</b>	<b>43</b>
3.1. Un Model de Gestió Hospitalària de Qualitat Total .....	43
3.2. Objectiu General .....	46
3.3. Objectiu Específic .....	46
3.4. Hipòtesi de Treball .....	47

<b>CAPÍTOL 4. ESTAT DE L'ART.....</b>	<b>49</b>
4.1 Marc teòric de la gestió de qualitat total en el sector sanitari	49
<b>CAPÍTOL 5. PREPARANT EL CANVI .....</b>	<b>91</b>
5.1. Introducció .....	91
5.2. Empresarització de la Gestió Hospitalària .....	94
5.3. Descripció de l'Àmbit d'Aplicació del Model GESHQUAT .....	95
<b>CAPÍTOL 6. EL CONTORN DEL MODEL .....</b>	<b>101</b>
6.1. Planificació Estratègica .....	101
6.1.1. <i>Introducció .....</i>	<i>101</i>
6.1.2. <i>Disseny d'un Pla Estratègic Integrat .....</i>	<i>103</i>
6.1.3. <i>Aplicació d'un Pla Estratègic Integrat en un Centre Hospitalari .....</i>	<i>108</i>
6.2. Gestió del Coneixement .....	119
6.2.1. <i>Introducció .....</i>	<i>119</i>
6.2.2. <i>Disseny de la Gestió del Coneixement a les Organitzacions Sanitàries .....</i>	<i>121</i>
6.2.3. <i>Aplicació de la Gestió del Coneixement en un Centre Hospitalari ..</i>	<i>126</i>
6.3. Estructura Organitzativa Horitzontal Adaptada a la Gestió de Qualitat Total .....	132
6.3.1. <i>Introducció .....</i>	<i>132</i>
6.3.2. <i>Disseny d'una Estructura Organitzativa Horitzontal Adaptada a la Gestió de Qualitat Total .....</i>	<i>135</i>
6.3.3. <i>Aplicació d'una Estructura Organitzativa Horitzontal Adaptada a la Gestió de Qualitat Total en un Centre Hospitalari .....</i>	<i>138</i>
<b>CAPÍTOL 7. EL CORE DEL MODEL .....</b>	<b>143</b>
7.1. Direcció per Processos .....	143
7.1.1. <i>Introducció .....</i>	<i>143</i>
7.1.2. <i>Disseny de la Direcció per Processos.....</i>	<i>145</i>
7.1.3. <i>Aplicació de la Direcció per Processos en un Centre Hospitalari ...</i>	<i>155</i>
7.2. Millora Permanent dels Processos .....	168
7.2.1. <i>Introducció .....</i>	<i>168</i>

7.2.2. Disseny de la Millora Permanent dels Processos en un Centre Hospitalari .....	171
7.2.3. Aplicació de la Millora Permanent dels Processos en un Centre Hospitalari .....	180
7.3. Gestió Clínica .....	190
7.3.1. Introducció .....	190
7.3.2. Disseny de la Gestió Clínica .....	193
7.3.3. Aplicació de la Gestió Clínica en un Centre Hospitalari .....	204
<b>CAPÍTOL 8. AUTOAVALUACIÓ I RESULTATS .....</b>	<b>209</b>
8.1. Autoavaluació. Model EFQM d'Excel·lència .....	209
8.1.1. Introducció.....	209
8.1.2. Aplicacions del Model EFQM a les organitzacions Hospitalàries...	212
8.1.3. Aplicacions del Model EFQM d'Excel·lència en un Centre Hospitalari .....	220
8.2. Resultats obtinguts de l'aplicació del model de Gestió Hospitalària de Qualitat Total (GESHQUT) en un Centre Hospitalari .....	229
8.2.1. Anàlisi Comparativa de l'Activitat Assistencial .....	230
8.2.2. Evolució dels Resultats de l'Explotació Econòmica .....	235
8.2.3. Anàlisi Comparativa del Valor Econòmic Afegit .....	236
8.2.4. Anàlisi Comparativa dels Resultats de les Enquestes de Satisfacció .....	237
8.2.5. Anàlisi Comparativa dels Resultats de les Enquestes de Clima Laboral .....	240
8.2.6. Anàlisi de la Participació dels Professionals en els Processos Estratègics de l'Organització .....	245
8.2.7. Anàlisi dels Resultats dels Contractes de Gestió Clínica .....	245
8.2.8. Anàlisi Comparativa dels Resultats de l'Autoavaluació. Anys 1999 i 2000 .....	246
8.2.9. Premis i Reconeixements .....	247

<b>CAPÍTOL 9. CONCLUSIONS I REPRODUCTIBILITAT DEL MODEL DE GESTIÓ HOSPITALÀRIA DE QUALITAT TOTAL (GESHQAT).....</b>	<b>251</b>
9.1. Conclusions .....	251
9.2. Principals Aportacions a la Tesi Doctoral .....	254
9.3. Reproductibilitat del Model de Gestió Hospitalària de Qualitat Total .....	256
9.4. Línies de Recerca de Futur .....	261
<b>CAPÍTOL 10. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>263</b>



# ÍNDEX DE FIGURES

	<b>Pàgina</b>
<b>FIGURA 1.1.</b> MODEL DE GESTIÓ HOSPITALÀRIA DE QUALITAT TOTAL .....	3
<b>FIGURA 1.2.</b> DIAGRAMA DEL PROCÉS D'APLICACIÓ DEL MODEL GESHQUAT .....	17
<b>FIGURA 2.1.</b> ESQUEMA DEL SISTEMA D'ASSISTÈNCIA SANITÀRIA A CATALUNYA .....	29
<b>FIGURA 2.2.</b> L'ASSEGURAMENT PÚBLIC DEL SISTEMA SANITARI CATALÀ .....	31
<b>FIGURA 2.3.</b> ANÀLISI DE L'ENTORN SANITARI PÚBLIC CATALÀ .....	35
<b>FIGURA 3.1.</b> MODEL DE GESTIÓ HOSPITALÀRIA DE QUALITAT TOTAL .....	45
<b>FIGURA 5.1.</b> ÀREA D'INFLUÈNCIA.....	96
<b>FIGURA 5.2.</b> PRINCIPALS FITES DEL MODEL DE GESTIÓ HOSPITALÀRIA DE QUALITAT TOTAL .....	100
<b>FIGURA 6.1.</b> PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA .....	105
<b>FIGURA 6.2.</b> GESTIÓ DEL CONEIXEMENT.....	128
<b>FIGURA 6.3.</b> EVOLUCIÓ DE LES ESTRUCTURES ORGANITZATIVES HOSPITALÀRIES .....	138
<b>FIGURA 6.4.</b> ORGANIGRAMA PIUS HOSPITAL .....	141
<b>FIGURA 7.1.</b> LA FUNCIÓ DE PRODUCCIÓ HOSPITALÀRIA .....	146
<b>FIGURA 7.2.</b> REPRESENTACIÓ D'UN PROCÉS .....	147
<b>FIGURA 7.3.</b> CLASSIFICACIÓ DELS MACROPROCESSOS .....	148
<b>FIGURA 7.4.</b> TAULA DE PRIORITZACIÓ DEL MACROPROCESSOS .	151
<b>FIGURA 7.5.</b> METODOLOGIA DE DISSENY I APLICACIÓ DE LES VIES CLÍNiques .....	153
<b>FIGURA 7.6.</b> CLASSIFICACIÓ DELS MACROPROCESSOS DEL PIUS HOSPITAL DE VALLS .....	156
<b>FIGURA 7.7.</b> COMPONENTS DEL MACROPROCÉS ASSISTENCIAL.	160

FIGURA 7.8. MACROPROCÉS ASSISTENCIAL .....	160
FIGURA 7.9. DIAGRAMA DE FLUXE DEL MACROPROCÉS ASSISTENCIAL.....	161
FIGURA 7.10. PRIORITZACIÓ DELS MACROPROCESSOS DEL PIUS HOSPITAL DE VALLS .....	162
FIGURA 7.11. EXEMPLE DE DIAGRAMA DE FLUXE DE LA VIA CLÍNICA DE L'EMBARÀS-PART-PUERPERI .....	163
FIGURA 7.12. EXEMPLE DE DIAGRAMA MATRICIAL DE LA VIA CLÍNICA DE L'EMBARÀS-PART-PUERPERI .....	164
FIGURA 7.13. CONTÍNUUM ASSISTENCIAL EN EL PHV .....	168
FIGURA 7.14. ESTRUCTURA D'UN PROGRAMA DE MILLORA PERMANENT EN UN CENTRE HOSPITALARI DESCENTRALITZAT EN ÀREES DE GESTIÓ .....	176
FIGURA 7.15. ESQUEMA DE L'APLICACIÓ DE LA MILLORA CONTINUA .....	177
FIGURA 7.16. ESQUEMA DE L'APLICACIÓ DE LA MILLORA RADICAL .....	178
FIGURA 7.17. ESQUEMA DE L'APLICACIÓ DEL BENCHMARKING ..	179
FIGURA 7.18. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE MILLORA PERMANENT DEL PIUS HOSPITAL .....	186
FIGURA 7.19. EDIFICI DE LA QUALITAT TOTAL DEL PIUS HOSPITAL .....	190
FIGURA 7.20. CANVIS DE FLUXES RELACIONALS EN UN MODEL CLÀSSIC .....	199
FIGURA 7.21. DESPLEGAMENT D'OBJECTIUS .....	204
FIGURA 7.22. CRONOGRAMA D'APLICACIÓ DE LES ÀREES CLÍNiques EN EL PIUS HOSPITAL DE VALLS .....	207
FIGURA 8.1. MODEL EFQM D'EXCEL·LÈNCIA .....	213
FIGURA 8.2. PROCÉS D'AUTOAVALUACIÓ .....	215
FIGURA 8.3. PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA .....	218
FIGURA 8.4. BENCHMARKING INTERN .....	220
FIGURA 8.5. RESULTATS AUTOAVALUACIÓ PHV I ÀREA MATERNOINFANTIL .....	222

FIGURA 8.6. RESULTATS AUTOAVALUACIÓ PHV ANYS 1999 I 2000	226
FIGURA 8.7. AVALUACIÓ DE LES ÀREES DESCENTRALITZADES PHV ANY 2000 .....	228
FIGURA 8.8. AUTOAVALUACIÓ HOSPITAL BENCHMARK I PHV ANY 2000 .....	228
FIGURA 8.9. VII PREMI NACIONAL A LA INNOVACIÓ EN LA GESTIÓ I ADMINISTRACIÓ SANITÀRIA .....	248
FIGURA 8.10. HOSPITAL ASSOCIAT A LA UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI .....	248
FIGURA 8.11. TOP 20. 2000. NÚMERO 1 DEL SEU GRUP .....	249
FIGURA 9.1. MODEL DE GESTIÓ HOSPITALÀRIA DE QUALITAT TOTAL .....	251
FIGURA 9.1. DIAGRAMA DEL PROCÉS D'APLICACIÓ DEL MODEL GESHQUAT .....	260

## ÍNDEX DE GRÀFIQUES

	Pàgina
GRÀFICA 8.1. ACTIVITAT GLOBAL HOSPITALITZACIÓ PHV 1995 – 2000 .....	232
GRÀFICA 8.2. ESTADA MITJANA HOSPITALITZACIÓ PHV 1995-2000 .....	232
GRÀFICA 8.3. RELACIÓ PRIMERES VISITES PHV 1995-2000 .....	233
GRÀFICA 8.4. RELACIÓ PRIMERES/SEGONES VISITES PHV 1995-2000 .....	234
GRÀFICA 8.5. ACTIVITAT GLOBAL URGÈNCIES PHV 1995-2000 ...	234
GRÀFICA 8.6. ACTIVITAT GLOBAL HOSPITAL DE DIA PHV 1995-2000 .....	235
GRÀFICA 8.7. NETEJA HOSPITALITZACIÓ/HABITACIÓ .....	238
GRÀFICA 8.8. IDENTIFICACIÓ DELS COL·LABORADORS .....	239

GRÀFICA 8.9. FORMA D'IDENTIFICACIÓ .....	239
GRÀFICA 8.10. QUINA PUNTUACIÓ ATORGARIA A L'HOSPITAL DEL 0 AL 10? .....	240
GRÀFICA 8.11. SATISFACCIÓ GENERAL DELS COL·LABORADORS PHV. ANYS 1998 I 2000 .....	243

## ÍNDEX DE QUADRES

	Pàgina
QUADRE 2.1. EVOLUCIÓ DE LA LEGISLACIÓ SANITÀRIA A ESPANYA I CATALUNYA .....	22
QUADRE 5.1. INTRODUCCIÓ DE LA PROFESSIONALITZACIÓ DE LA GESTIÓ EN EL PIUS HOSPITAL .....	99
QUADRE 6.1. ELS FONAMENTS DE L'EXCEL·LÈNCIA. LÍNIES ESTRATÈGIQUES D'UN PLA ESTRATÈGIC INTEGRAT .....	104
QUADRE 6.2. MISSIÓ (QUÈ SOM) .....	111
QUADRE 6.3. VISIÓ (ON VOLEM ANAR).....	111
QUADRE 6.4. ANÀLISI ESTRATÈGICA DAFO. FEBLESES .....	112
QUADRE 6.5. ANÀLISI ESTRATÈGICA DAFO. FORTALESES .....	112
QUADRE 6.6. ANÀLISI ESTRATÈGICA DAFO. AMENACES .....	113
QUADRE 6.7. ANÀLISI ESTRATÈGICA DAFO. OPORTUNITATS .....	114
QUADRE 6.8. LÍNIES ESTRATÈGIQUES I ESTRATÈGIES 2001-2003	116
QUADRE 6.9. VALORS COMPARTITS (EL QUE MÉS S'APRECIA) ....	117
QUADRE 6.10. ACTIVITATS I FONAMENTS DE LES LEARNING ORGANIZATIONS .....	123
QUADRE 6.11. GUIA D'APLICACIÓ DE LA GESTIÓ DEL CONEIXEMENT EN ELS CENTRES HOSPITALARIS .....	126
QUADRE 6.12. PROGRAMA DE FORMACIÓ EN GESTIÓ EMPRESARIAL .....	129
QUADRE 6.13. PROGRAMA DE FORMACIÓ EN MILLORA CONTINUA	130
QUADRE 6.14. PROGRAMA DE FORMACIÓ DE CONSULTORS INTERNS .....	131

QUADRE 6.15. PRINCIPALS ACTIVITATS DE GESTIÓ DEL CONEIXEMENT DEL PIUS HOSPITAL (1990-2001) .....	132
QUADRE 6.16. GUIA DEL REDISENY ORGANITZATIU D'UN CENTRE HOSPITALARI .....	137
QUADRE 6.17. COMPOSICIÓ DE LES ÀREES DE GESTIÓ .....	139
QUADRE 7.1. ETAPES DEL DISSENY DE LA DIRECCIÓ PER PROCESSOS EN UN CENTRE HOSPITALARI .....	148
QUADRE 7.2. CARACTERÍSTIQUES DOCUMENTALS DELS MACROPROCESSOS .....	150
QUADRE 7.3. DESPLEGAMENT DEL MACROPROCÉS ASSISTENCIAL .....	157
QUADRE 7.4. DESPLEGAMENT DE PROCESSOS D'UNA ÀREA CLÍNICA .....	158
QUADRE 7.5. MÈTRIQUES DE CONTROL DEL MACROPROCÉS ASSISTENCIAL .....	162
QUADRE 7.6. CONCLUSIONS DELS FOCUS-GROUP DE LA VIA CLÍNICA EMBARÀS-PART-PUERPERI .....	167
QUADRE 7.7. GUIA DE DISSENY DE LA MILLORA PERMANENT DELS PROCESSOS EN UN CENTRE SANITARI .....	172
QUADRE 7.8. PRINCIPIS DE LA POLÍTICA DE QUALITAT TOTAL D'UN CENTRE SANITARI .....	173
QUADRE 7.9. COMPONENTS D'UN PROGRAMA DE MILLORA HOSPITALARI .....	175
QUADRE 7.10. FASES DE L'APLICACIÓ DEL PROGRAMA DE MILLORA PERMANENT DELS PROCESSOS EN EL PHV .....	181
QUADRE 7.11. PROGRAMA DE FORMACIÓ EN MILLORA PERMANENT .....	182
QUADRE 7.12. ACTIVITATS DEL DIAGNÒSTIC DE QUALITAT .....	183
QUADRE 7.13. INCORPORACIÓ DE LA VEU DEL CLIENT .....	184
QUADRE 7.14. PRINCIPIS DE LA POLÍTICA DE QUALITAT DEL PHV .....	184
QUADRE 7.15. ETAPES DEL DISSENY DE LA GESTIÓ CLÍNICA .....	194
QUADRE 7.16. ORIENTACIÓ ESTRATÈGICA DE LES ÀREES	

CLÍNIQUES .....	196
QUADRE 7.17. REQUERIMENTS PER LA IMPLANTACIÓ D'UNA ÀREA CLÍNICA .....	196
QUADRE 7.18. CRITERIS DEL PLA DE GESTIÓ D'UNA ÀREA CLÍNICA .....	200
QUADRE 7.19. COMPONENTS DELS CONTRACTES DE GESTIÓ CLÍNICA .....	202
QUADRE 7.20. EVOLUCIÓ DEL DISSENY I APLICACIÓ DE LA GESTIÓ CLÍNICA EN EL PIUS HOSPITAL .....	205
QUADRE 8.1. ETAPES DEL PROCÉS DE PLANIFICACIÓ D'UNA AUTOAVALUACIÓ .....	217
QUADRE 8.2. RESUM DELS PRINCIPALS PUNTS FORTS DETECTATS A L'AUTOAVALUACIÓ DEL PIUS HOSPITAL .....	223
QUADRE 8.3. ÀREES DE MILLORA PRIORITZADES. ANY 2000 .....	224
QUADRE 8.4. METODOLOGIA DE CONTRASTACIÓ DE LES HIPÒTESI DE TREBALL .....	229

## ÍNDEX DE TAULES

	Pàgina
TAULA 2.1. CANVIS A LES ORGANITZACIONS SANITÀRIES DEL SEGLE XXI .....	38
TAULA 6.1. Matriu de Priorització .....	107
TAULA 7.1. AVALUACIÓ DEL PROCÉS EMBARÀS-PART-PUERPERI .....	165
TAULA 7.2. CALENDARI D'APLICACIÓ DE LES VIES CLÍNIQUES ...	166
TAULA 8.1. Matriu de Priorització de les Àrees de Millora .....	215
TAULA 8.2. TIPUS D'ENFOCS PER REALITZAR L'AUTOAVALUACIÓ .....	216

<b>TAULA 8.3.</b> ACTIVITAT ASSISTENCIAL GLOBAL DEL PHV ANY 1995-2000 .....	231
<b>TAULA 8.4.</b> EVOLUCIÓ ANYAL DEL RESULTAT DE L'EXPLOTACIÓ ECONÒMICA .....	236
<b>TAULA 8.5.</b> PARTICIPACIÓ A L'ENQUESTA DE CLIMA LABORAL ANYS 1998 I 2000 .....	241
<b>TAULA 8.6.</b> NIVELL PROFESSIONAL A LA INSTITUCIÓ .....	242
<b>TAULA 8.7.</b> RESULTATS ENQUESTA DE CLIMA LABORAL. ANYS 1998 I 2000 .....	244
<b>TAULA 8.8.</b> PARTICIPACIÓ DELS COL·LABORADORS EN ELS PROCESSOS ESTRATÈGICS DEL PHV .....	245
<b>TAULA 8.9.</b> COMPLIMENT DELS CONTRACTES DE GESTIÓ CLÍNICA. ANY 2000 .....	246







# **VOLUM 1**