



INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La Ley de Salud de Andalucía establece la responsabilidad de la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía para definir la política sanitaria, asignar los recursos y garantizar el derecho a la salud de los ciudadanos y ciudadanas de la comunidad andaluza. Para cumplir esta función, junto al diseño y desarrollo de políticas de Salud, se han de crear y activar los instrumentos necesarios para su puesta en marcha. Así fueron concebidos los distintos Planes de Salud de Andalucía que han ido marcando los principios y directrices en materia de política sanitaria en la última década.

En los últimos años se viene realizando, asimismo, un notable esfuerzo en el Sistema Sanitario Público de Andalucía (SSPA) y en su cultura profesional en relación con la Calidad. Se han desarrollado multitud de iniciativas, tanto en el nivel concreto de los centros, como globalmente en el ámbito de los servicios.

Al comienzo de la anterior legislatura (2000-2004), la Consejería de Salud puso en marcha, a través del I Plan de Calidad del Sistema Sanitario Público de Andalucía, **un modelo estratégico de calidad que entendía ésta como una apuesta irrenunciable y firme de un sistema sanitario público orientado al ciudadano**, el cual, bajo esta concepción, pasó a ser el eje central de todas sus actuaciones. Consiguientemente, sus necesidades, demandas, expectativas, y la satisfacción de las mismas, se convirtieron en los objetivos fundamentales de la política sanitaria andaluza.

El Plan se articulaba a través de siete líneas estratégicas, dos de las cuales -Calidad y Profesionales- constituían el núcleo más importante. El resto de líneas eran elementos instrumentales que facilitaban el desarrollo de las primeras.

El Plan supuso un nuevo enfoque dirigido a propiciar una organización más horizontal y flexible, con un abordaje integral de los problemas de salud, basado en la continuidad asistencial como dimensión inherente a la calidad de los servicios, y en el que se impulsara la cultura de la mejora continua, y se estableciera y afianzase un modelo de cooperación profesional. En este contexto, los Sistemas de Información y Tecnologías, la Evaluación de los resultados, la Investigación, la Comunicación y la Financiación, se contemplaron como líneas de soporte necesarias, que han permitido articular un modelo con un alto grado de coherencia, bien valorado por ciudadanos y profesionales, y que se ha convertido en un referente en el conjunto del Sistema Nacional de Salud.

II PLAN DE CALIDAD (INTRODUCCIÓN)

Por otro lado, consolidar la cultura de la calidad en la asistencia sanitaria, entendida como un conjunto formado por la excelencia en la técnica y el conocimiento, junto al desarrollo de habilidades y actitudes orientadas a satisfacer expectativas y necesidades de los ciudadanos y ciudadanas, requería incorporar y desarrollar una serie de herramientas de carácter estratégico y de apoyo a la gestión de los servicios como son:

- Gestión por procesos.
- Gestión clínica.
- Gestión por competencias.
- Modelo de acreditación y mejora continua.

El primer Plan de Calidad, lejos de ser un instrumento acotado temporalmente, proponía una estrategia de fondo, a largo plazo, para el Sistema Sanitario Público de Andalucía. Evidentemente, el logro de una organización diferente, en la que ciudadanos y ciudadanas ocupan el centro, requiere acometer cambios profundos, de fuerte impacto, que necesitan de un lapso de tiempo prolongado para cristalizar, a la vez que de un impulso permanente que consolide las innovaciones.

No se trataba, pues, de emprender únicamente meros cambios adaptativos de lo ya existente, que generarían escasos beneficios en el margen en términos de calidad y eficiencia, sino de verdaderas transformaciones, de reanálisis continuo de los procesos y sistemas, sobre la base del valor que añaden al resultado final las estructuras organizativas, las personas, los equipos o las infraestructuras.

El I Plan de Calidad planteaba una organización estructurada en procesos, no sólo en el campo asistencial sino como una nueva visión general de la organización. Bajo esta concepción, identificaba los procesos definitorios de la orientación estratégica de la organización, los procesos claves para alcanzar el posicionamiento estratégico prefijado, así como los procesos de soporte necesarios para apoyar e instrumentalizar el plan en su conjunto.

La forma de visualizar la Calidad del primer plan pretendía conducir al Sistema Sanitario Público de Andalucía a una prestación más eficaz y eficiente, sostenible en el tiempo, moderna y con capacidad y agilidad de adaptación a las tendencias de futuro; sobre la base de disminuir la variabilidad de la práctica clínica y la ubicación de los recursos donde menor coste y mayor resultado generasen, actuando sobre los tiempos de atención y la accesibilidad a los servicios. En definitiva, se trataba de promover una atención sanitaria más personalizada a las necesidades del ciudadano y que, por tanto, le proporcionase más satisfacción.

Durante los últimos cuatro años, el I Plan de Calidad ha aportado sin duda un andamiaje adecuado sobre el que se han desarrollado múltiples iniciativas, muchas de las cuales han trascendido los objetivos iniciales y han contribuido a consolidar y legitimar las estrategias de Calidad. Buenos ejemplos de ello son los nuevos derechos del ciudadano incorporados, las garantías establecidas en la accesibilidad a las prestaciones, o los desarrollos tecnológicos que han permitido un sistema sanitario más ágil y transparente. En un espacio corto de tiempo se han desarrollado numerosos proyectos: la creación de la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía; el desarrollo del Mapa de Procesos Asistenciales Integrados

II PLAN DE CALIDAD (INTRODUCCIÓN)

del SSPA; el diseño del Cuadro de Mando Integral; el desarrollo de herramientas tecnológicas de gran envergadura como la Historia Digital Única del Ciudadano o Receta XXI; la definición de las Líneas Marco de Investigación, etc.

Toda esta constelación de acciones y propuestas debe ser ordenada y puesta en valor para que la organización siga avanzando por el camino de la mejora continua y hacia la excelencia.

El **II Plan de Calidad del Sistema Sanitario Público de Andalucía** que ahora se inicia pretende ser un elemento de continuidad en las políticas de Calidad de la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía. Un instrumento que profundice en los diferentes desarrollos estratégicos que en este momento existen en la organización, que consolide las innovaciones, poniendo en valor las propuestas que se han generado e incorporando nuevas iniciativas propiciadas a través de un modelo de trabajo cooperativo y en el marco de la Segunda Modernización de Andalucía.

El II Plan de Calidad recoge, pues, la vocación de búsqueda de una organización diferente, más moderna, que se posicione al servicio de los ciudadanos y ciudadanas de Andalucía; de un servicio público que se esfuerce en garantizar la mejor atención posible y que, desde una actitud emprendedora basada en la innovación, aborde nuevos retos para asegurar la persistencia de un sistema sanitario público solidario, equitativo y sostenible.

Al igual que el anterior, el II Plan de Calidad plantea una estructura de procesos. Identifica cinco grandes procesos estratégicos que son a su vez los cinco grandes ejes sobre los que va a desarrollarse el plan. Cada uno de ellos contiene los elementos claves necesarios para definir los objetivos y líneas de acción prioritarias, así como para determinar los compromisos pertinentes entre la Consejería de Salud y el conjunto de proveedores públicos a través de los Contratos-Programa.

El primer proceso estratégico define la relación entre el ciudadano y el Sistema Sanitario Público de Andalucía, desde la perspectiva de los compromisos que éste adquiere con respecto al primero. Cuando se enuncia **"Asumir las necesidades y expectativas de ciudadanas y ciudadanos"** se está identificando su papel central y la obligación de establecer un sistema de garantías que lo preserve. Para ello, se plantea el desarrollo de nuevos derechos, de nuevos mecanismos que aumenten su capacidad de participación y de decisión, y su seguridad clínica, así como el impulso de proyectos que faciliten la relación del ciudadano con el sistema de manera que ésta sea **más personalizada, transparente e interactiva**. En ese contexto, se inscribe el progresivo desarrollo de la Administración Electrónica en el ámbito sanitario, que tiene en la incorporación de nuevos servicios como la consulta médica telefónica 24 horas, los recordatorios a pacientes a través de SMS, o la extensión definitiva de la Historia Digital del Ciudadano y Receta XXI, ejemplos ilustrativos.

El segundo proceso estratégico, **"Garantizar la gestión de Calidad de los servicios sanitarios"**, pretende profundizar en las innovaciones en gestión de los servicios puestas en marcha en Andalucía en los últimos años. Efectivamente, la **gestión clínica**, la **gestión por procesos** y la **gestión por competencias** siguen constituyendo herramientas fundamentales en las que se debe avanzar, a través de acciones que posibiliten su consolidación definitiva en el sistema integrándolas en la cultura profesional. La incorporación de la cultura de la mejora continua y de sistemas de

II PLAN DE CALIDAD (INTRODUCCIÓN)

calidad homogéneos en los centros asistenciales van a posibilitar el espacio adecuado para el desarrollo del **Modelo de Acreditación de Andalucía**. Para ello, la Agencia de Calidad Sanitaria debe convertirse en un elemento nuclear que facilite las estrategias de mejora de los centros y posicione al SSPA como **un sistema que busca la excelencia** en la prestación de los servicios. Pero, junto a esta actuación de mejora y profundización, se debe proseguir la línea de la innovación en los modelos organizativos y en los instrumentos de gestión que permitan un **sistema sostenible y orientado a resultados**. En este sentido, las acciones se orientan hacia el desarrollo de modelos organizativos que profundicen en un sistema más flexible y horizontal. Ejemplos de ello lo constituye la concepción de las Unidades Clínicas de Gestión como unidad básica en la estructuración del sistema tanto en Atención Especializada como en Atención Primaria; el desarrollo del Modelo de Gestión por Competencias, avanzando hacia la definición de un espacio laboral flexible para toda la comunidad andaluza, o la implantación de la Carrera Profesional; la definición y puesta en marcha de un modelo de gestión para los CHARES y Centros de Alta Resolución; o aspectos más instrumentales, como la implantación del Cuadro de Mando Integral del SSPA; la extensión del Modelo de Acreditación para Centros, Unidades de Gestión Clínica, Profesionales, Formación y Unidades de Investigación.

Un planteamiento relevante de este II Plan de Calidad es la incorporación de la visión de Calidad a las políticas de Salud Pública del SSPA. De ahí que **“Garantizar la Calidad de las políticas de Salud Pública”** sea el tercer proceso estratégico que configura la estructura central del Plan, el cual introduce un sistema de garantías públicas a través de tres procesos clave. El primero de ellos pretende **impulsar las políticas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad** incorporando estos contenidos a los instrumentos de gestión (Contratos-Programa y acuerdos de gestión) para lograr una mayor implicación de los centros en dichas políticas, desarrollando Planes Integrales como método de intervención ante problemas de salud considerados prioritarios en la comunidad andaluza, así como implementando estrategias que aborden las situaciones de exclusión social. El segundo proceso clave es el de **impulsar la calidad de las políticas de vigilancia en salud pública** y se orienta a aumentar la capacidad de medir el impacto en salud de las actuaciones sanitarias y a disponer de sistemas de alerta y de gestión de crisis sanitarias que puedan ser acreditados de acuerdo a estándares específicos de calidad. Por último, el tercer proceso clave se dirige a **impulsar la calidad de las políticas de protección**, incorporando el mejor conocimiento científico disponible a la evaluación de los riesgos en salud y desarrollando un sistema de gestión de riesgos que permitan una mayor protección de la salud y un **sistema sanitario más seguro**.

El cuarto proceso estratégico sobre el que está construido el II Plan de Calidad es el de **“Gestionar el Conocimiento”**. Sin duda, el Sistema Sanitario Público de Andalucía es un sistema generador de conocimiento, es un **sistema inteligente**, pero es preciso poner ese conocimiento al servicio de profesionales, ciudadanos y ciudadanas, haciendo posible su intercambio permanente. Ello conduce a la necesidad de desarrollar un **modelo de gestión de la información** que permita, no sólo su intercambio, sino la capacidad de identificar cuál es el conocimiento útil para la organización y que éste sea accesible para los profesionales y la sociedad en general. De esta necesidad deriva la concepción de una **estrategia de información en salud**, que debe estar sustentada en el desarrollo de proyectos de soporte de gran envergadura, como la creación de un Centro de Información y Documentación Sanitaria o la puesta en marcha de la Biblioteca Virtual del SSPA, así como en el establecimiento de alianzas con otras organizaciones generadoras de conocimiento (universidades, parques tecnológicos, empresas, etc). La investigación y la formación son dos aspectos claves de este proceso es-

II PLAN DE CALIDAD (INTRODUCCIÓN)

tratégico y, en este sentido, el II Plan de Calidad impulsa acciones encaminadas hacia la **consolidación de la investigación de excelencia en Andalucía** (Institutos de Investigación, Programa de Terapia Celular de Andalucía...), así como el desarrollo de las redes cooperativas de investigación biomédica y de las estructuras de apoyo a la investigación. De otro lado, el **Plan Integral de Formación para el SSPA** debe permitir una adecuada integración de la formación pregrado, posgrado y continuada, y dar coherencia a los procesos de desarrollo de la competencia profesional.

El último de los procesos estratégicos sobre el que se sustenta el II Plan de Calidad es el de **"Impulsar la Innovación del Sistema"**. Ser innovador es una actitud diferenciada que requiere conocimientos, criterios, capacidad de interpretación de la realidad y visión de futuro para describir escenarios alternativos. Supone, sobre todo, tener criterio para incorporar con serenidad y valentía las novedades que se identifican como útiles para la actividad diaria y la relación con los ciudadanos. Asimismo, supone saber desaprender cuantas prácticas o hábitos sólo responden a la costumbre, generan consumo de tiempo y recursos, o aportan rigidez e inflexibilidad. Desde este punto de vista, la Innovación es un proceso transversal que debe impregnar a todo el conjunto de acciones que se despliegan en el II Plan de Calidad.

Se establecen dos grandes líneas estratégicas: **"Las políticas transversales de innovación"** en la que Innovación se comporta como un soporte a las políticas estratégicas definidas; y **"La gestión de la información y de las tecnologías"** en la que se incluyen iniciativas dirigidas específicamente a la gestión de las tecnologías. La primera supone el desarrollo de una serie de acciones que ya están contenidas en el resto de procesos estratégicos (Administración Electrónica, Historia Digital del Ciudadano, Biblioteca Virtual,...), pero que han de ser contempladas desde la perspectiva del grado de coherencia que proporcionan a la estrategia general de innovación del sistema. En este sentido, conceptos como la **e-salud, e-educación sanitaria, e-vida saludable, e-autocuidados, e-formación, e-administración, etc.** aportan una visión desde la Innovación a las estrategias que queremos desarrollar en el marco de los diferentes procesos estratégicos que conforman este II Plan. La gestión de la información y las tecnologías ofrece una visión más específica, y tiene en cuenta las plataformas tecnológicas necesarias para implementar las acciones diseñadas y la necesidad de establecer un modelo de gestión de las mismas. La integración funcional de los sistemas de información significa que se propiciarán las actuaciones necesarias para lograr que el SSPA cuente con un **Sistema de Información Único y Propio** que así sea reconocido por cualquier persona que contacte a través del mismo. Elementos de carácter operativo, como la apuesta decidida por el software libre, la creación de un Banco de Iniciativas Tecnológicas, o el desarrollo del Portal de Salud como Espacio Virtual de Salud, delimitan un escenario de propuestas novedosas que pretenden hacer del SSPA **un sistema moderno e innovador**.

En conjunto, los cinco procesos estratégicos configuran dinámicamente el entramado y el espacio de acción del II Plan de Calidad del Sistema Sanitario Público de Andalucía. Un instrumento marco que constituye un hilo de continuidad para profundizar y afianzar en esta apuesta ya irrenunciable; y que, paralelamente, supone la inauguración de un camino de progreso en el que se emprenderá una nueva constelación de estrategias, acciones y propuestas innovadoras, para que toda la organización siga caminando por la senda de la mejora continua y de la calidad de los servicios sanitarios que se ofrecen a la sociedad andaluza hacia la excelencia.

II PLAN DE CALIDAD (INTRODUCCIÓN)

