

Un nuevo método de gobernanza para mejorar el resultado hospitalario...

La experiencia de
Asistencia Pública -
Hospitales de París
(AP-HP)

Congreso ALASS 2005

Montréal

Fabien Martinez



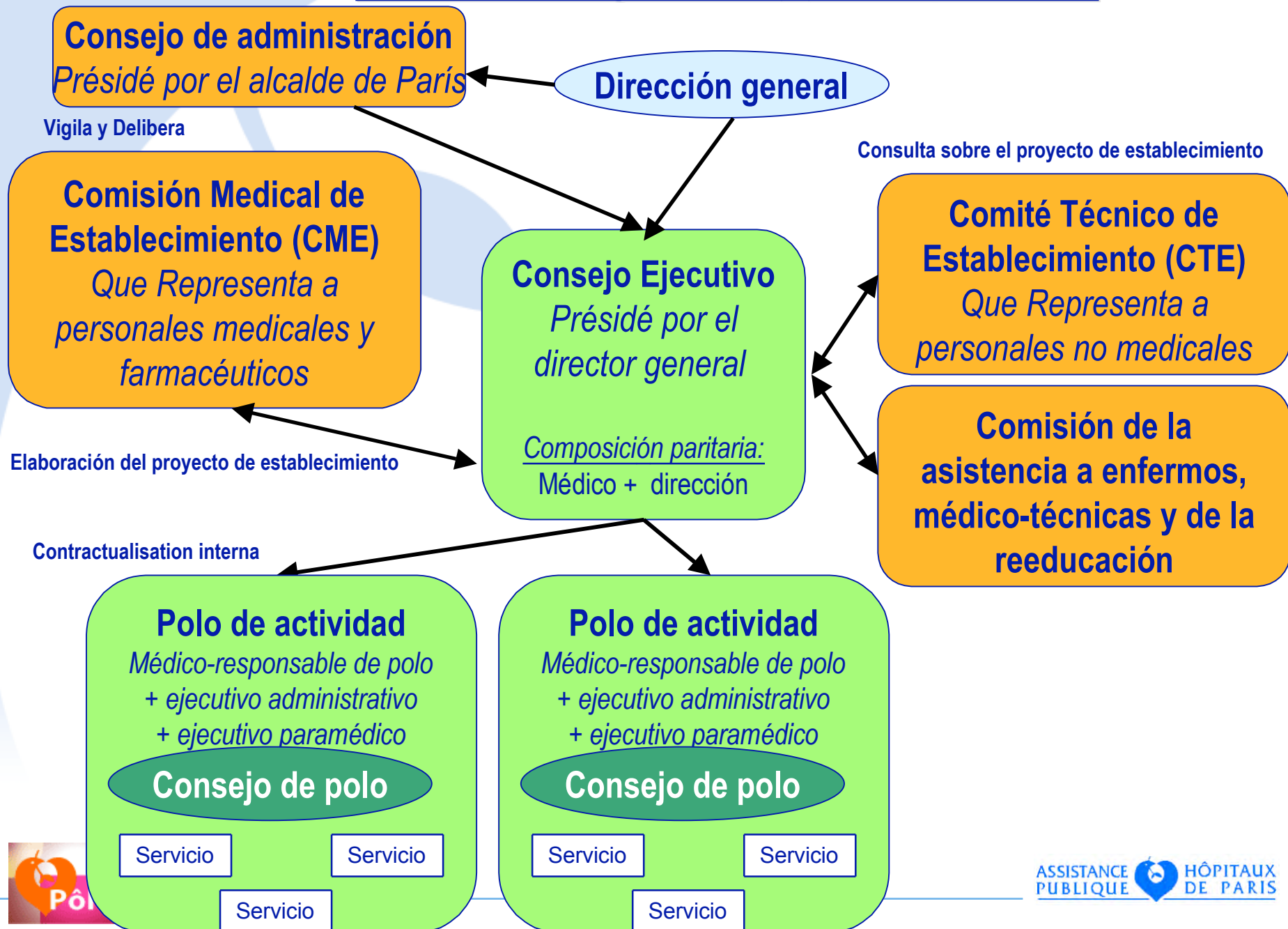
Asistencia Pública - Hospitales de París

Establecimiento público de salud que depende de la Municipalidad de París, el AP-HP constituye el centro hospitalario regional y universitario de la región Ile-de-France, y agrupa:

- 39 hospitales o grupos de hospitales
- 24.977 camas y 1.246 hospital de día, en 750 servicios médicos y medicotécnicos
- 90.658 personas, incluso 18.796 médicos
- presupuesto: 5,5 mil millones de euros



La nueva organización hospitalaria



Lo que deben aportar los polos

Ce que doivent apporter les pôles

■ **La colocación de los polos tiene como objetivo:**

La mise en place des pôles à pour objectif

- **El mejoramiento de la hecha cargo de los pacientes,**

L'amélioration de la prise en charge des patients

- **El mutualisation de los medios (obtención de una masa critica comparado con la actividad).**

La mutualisation des moyens (obtention d'une masse critique en regard de l'activité)

■ **Los criterios de apreciación de la pertinencia de los recortes en polo:**

Les critères d'appréciation de la pertinence des découpages en pôle

- **Aumento de la actividad,**

Augmentation de l'activité

- **el mejoramiento de la calidad de los cuidados,**

Amélioration de la qualité des soins

- **ganancia del tiempo (para los sanitarios, los pacientes),**

Gain de temps (pour les soignants, les patients)

- **satisfacción en el trabajo de los personales.**

Satisfaction au travail des personnels



Los principios y las recomendaciones en el seno del AP-HP

Les principes et recommandations au sein de l'AP-HP

■ **Un servicio solo no puede constituirse en polo**

Un service seul ne peut se constituer en pôle

■ **La aproximación de servicios en el seno de un polo debe permitir obtener una talla crítica.**

Le rapprochement de services au sein d'un pôle doit permettre d'obtenir une taille critique.

Un orden de dimensiones de 150 polos de actividades para el conjunto del AP-HP ha sido contemplado.

Un ordre de grandeur de 150 pôles d'activités pour l'ensemble de l'AP-HP a été envisagé.

Lógica de reagrupación médica

El proyecto médico del polo: Varias lógicas son posibles:

Recuérdese: El polo es una entidad de gestión al servicio de un objetivo de actividad y calidad basado en un proyecto médico redactado y compartido entre los equipos

Lógica de patología/edad/flujo de pacientes

- Medicina física y readaptación
- Cuidados gériatriques
- Polo madre - niño
- Cancerología
- ...

Lógica de prestaciones

- Información médica, evaluación y Salud Pública
- Señales e imágenes
- Farmacia
- Biología
- ...

Lógica de Reagrupación médica

- Urgencias
- Medicina
- Psiquiatría
- Anestesia reanimación
- ...

Vocación generalista

- Digestivo
- Cabeza y cuello
- Neurología
- Odontología
- Ostéo-Articular
- Néphro-urología
- Tórax y cardiovascular
- ...

Lógica de órganos



Nota: La experiencia pone de manifiesto que la lógica del "camino del paciente" es la más sólida

Un principio: estructuras dedicadas

Un principe : des structures dédiées

Las estructuras médico-técnicas son reagrupadas en polos dedicados « prestatarios de servicio »

Les structures médico-techniques sont regroupées dans des pôles dédiés « prestataires de service »

Las razones de este principio *Les raisons de ce principe :*

■ **Calidad y seguridad de los cuidados** *Qualité et sécurité des soins*

- Los servicios médico-técnicos son generalmente menos en una lógica de órgano o de patología que en **una lógica de peritaje transversal y de prestación de servicios**

Les services médico-techniques sont généralement moins dans une logique d'organe ou de pathologie que dans une logique d'expertise transversale et de prestation de service

- Desarrollo de un diálogo de pertinencia de la prescripción

Développement d'un dialogue de pertinence de la prescription

■ **Mutualisation / eficiencia** *Mutualisation / efficience*

- Reparto de proyectos de búsqueda *Partage de projets de recherche*
- Reparto de recursos *Partage de ressources*



Un planteamiento al cruce de 3 lógicas

Une démarche au carrefour de 3 logiques

- ➊ mejorar el servicio prestado al enfermo gracias a organizaciones médicas y de cuidados abiertas y adaptables

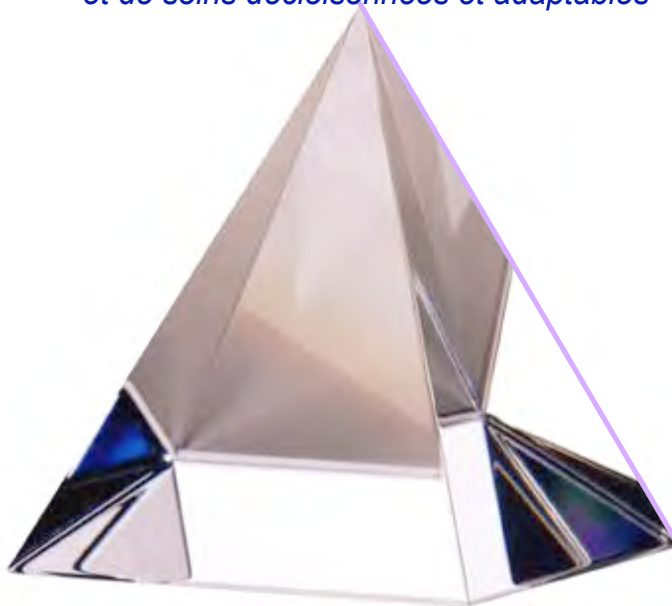
améliorer le service rendu au patient grâce à des organisations médicales et de soins décloisonnées et adaptables

- ➋ tener en cuenta "quererlo vivir juntos" de los protagonistas

prendre en compte le « vouloir vivre ensemble » des acteurs

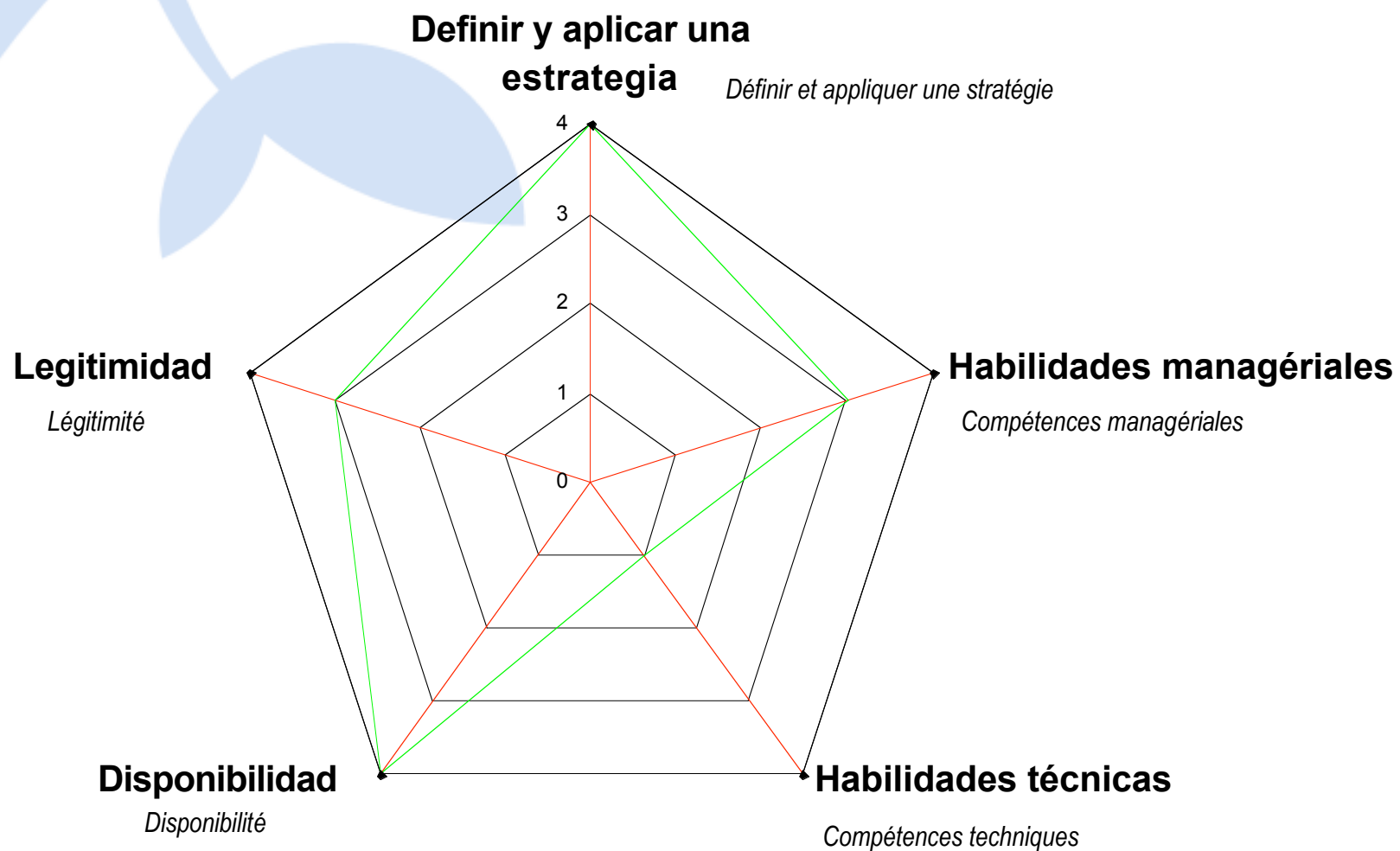
- ➌ optimizar la gestión de los recursos al servicio de la actividad

optimiser la gestion des ressources au service de l'activité



Perfil - tipo del médico-responsable de polo

Profil – type du médecin-responsable de pôle



Orientación general de las misiones del personal administrativo y paramédico de polo

Orientation générale des missions des cadres administratif et paramédical de pôle

Ejecutivo Administrativo *Cadre Administratif*

- **Función de pilotaje y de control (presupuestario, Actividad, Recursos humanos, contrato de polo...)**

Fonction de pilotage et de suivi (budgétaire, Activité, Ressources humaines, contrat de pôle...)

Ejecutivo Paramédico *Cadre Paramédical*

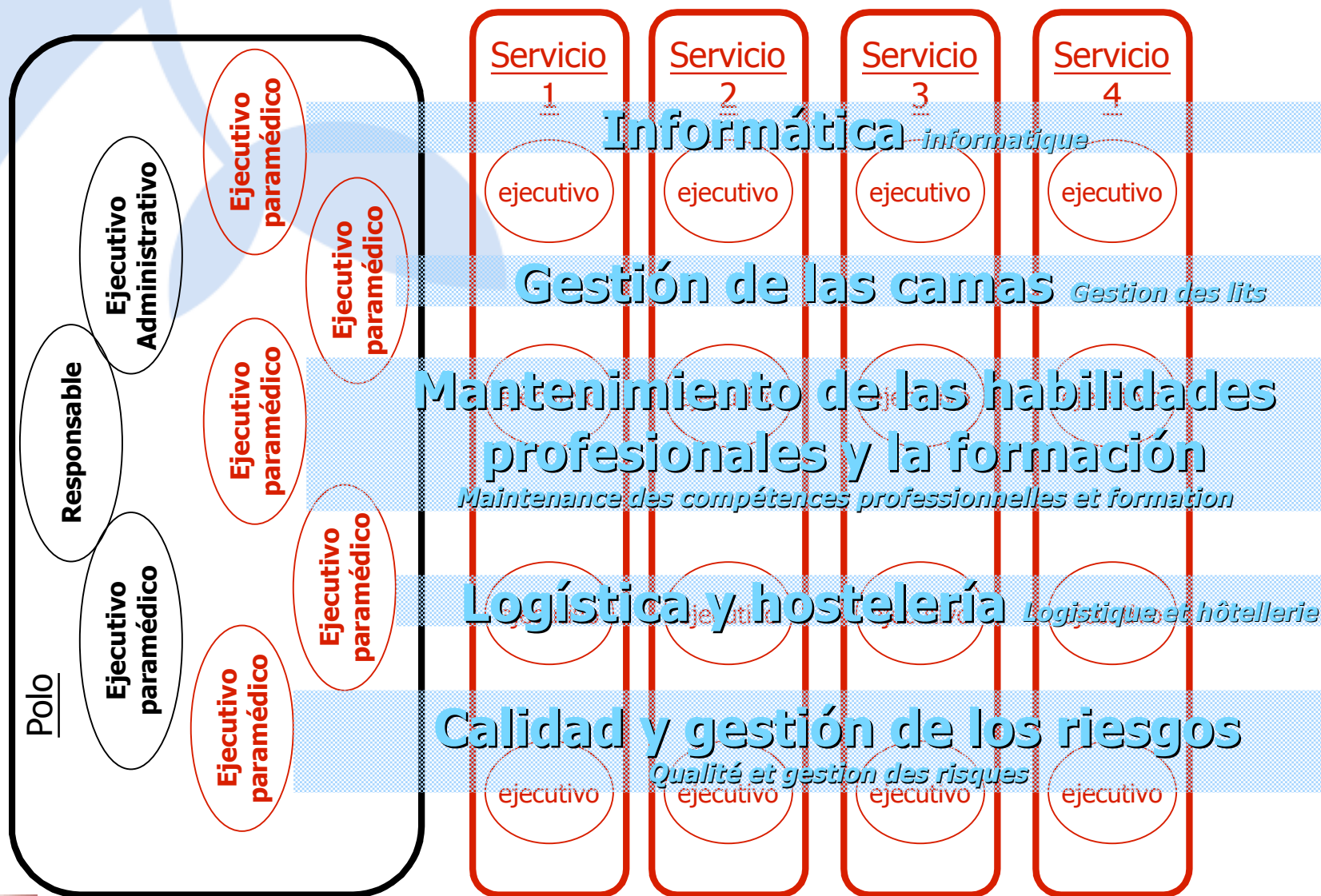
- **Función recursos humanos (gestión operacional)**

Fonction ressources humaines (gestion opérationnelle)

- **Función logística** *Fonction logistique*

La organización paramédica preconizada

L'organisation paramédicale préconisée



Lo que es el contrato de polo

Ce qu'est le contrat de pôle

■ **La reforma de la nueva gobernanza se apoya en dos elementos fundamentales:**

La réforme de la nouvelle gouvernance s'appuie sur deux éléments fondamentaux :

- El contractualisation interno que responsabiliza el polo sobre objetivos cualitativos y cuantitativos inscritos en el seno de un contrato, *la contractualisation interne qui responsabilise le pôle sur des objectifs qualitatifs et quantitatifs inscrits au sein d'un contrat,*
- La delegación de gestión, que vuelve a resalta del director y que tiene como objetivo desconcentrar al nivel del polo la toma de decisiones en los campos de gestión al que concierne él. *La délégation de gestion, qui ressort du directeur et qui a pour objectif de déconcentrer au niveau du pôle la prise de décision dans les domaines de gestion le concernant.*

■ **Conforme a la ordenanza, el contrato de polo define:**

Conformément à l'ordonnance, le contrat de pôle définit :

- Los objetivos de actividad, de calidad y financieros del polo, *les objectifs d'activité, de qualité et financiers du pôle,*
- Los medios puestos a su disposición, *les moyens mis à sa disposition,*
- Los indicadores de control de los polos de actividad, *les indicateurs de suivi des pôles d'activité,*
- Las modalidades de su participación en los beneficios a los resultados de su gestión, *les modalités de leur intéressement aux résultats de leur gestion,*
- Las consecuencias en caso de inejecución del contrato. *les conséquences en cas d'inexécution du contrat.*

Las rúbricas mínimas del contrato de polo

Les rubriques minimales du contrat de pôle

■ **6 grandes rúbricas:** *6 grandes rubriques :*

- **Preámbulo** *Préambule*
- **Diagnóstico inicial** *Diagnostic initial*
- **Los objetivos y los indicadores de control** *Les objectifs et les indicateurs de suivi*
- **Los medios** *Les moyens*
- **La ejecución del contrato** *L'exécution du contrat*
- **Anexiona al contrato (declinación anual de los objetivos del polo - actividad particularmente - y medios: el presupuesto del polo)** *Annexe au contrat (déclinaison annuelle des objectifs du pôle – activité notamment – et des moyens : le budget du pôle)*

Las rúbricas mínimas del contrato de polo

Les rubriques minimales du contrat de pôle

■ **Diagnóstico inicial** *Diagnostic initial :*

- **Por el cuenta de explotación comprobada:** *Compte d'exploitation constaté :*
 - **Basado en los datos del año N-1** *Basé sur les données de l'année N-1*
- **Descripción de los puntos llaves de mejoramiento:** *Description des points clés d'amélioration :*
 - **Costes** *Coûts*
 - **Actividades (naturaleza y cantidad)** *Activités (nature et quantité)*
 - **Calidad y seguridad de la hecha cargo de pacientes** *Qualité et sécurité de la prise en charge des patients*
 - **Realización de las organizaciones** *Performance des organisations*
 - **Recherche y enseñanza** *Recherche et enseignement*

Las rúbricas mínimas del contrato de polo

Les rubriques minimales du contrat de pôle

■ **Objetivos** *Objectifs*

- **Objetivos de actividades (naturaleza y cantidad):** *Objectifs d'activités (nature et quantité):*
 - **Actividades existentes** *Activités existantes*
 - **Nuevas actividades para el polo** *Nouvelles activités pour le pôle*
- **Objetivo calidad y seguridad de la hecha cargo de los pacientes:** *Objectif qualité et sécurité de la prise en charge des patients :*
 - **Satisfacción de pacientes** *Satisfaction des patients*
 - **Certificación y valuación de las prácticas profesionales** *Certification et évaluation des pratiques professionnelles*
 - **Pertinencia de la prescripción** *Pertinence de la prescription*
 - **Lucha contra las infecciones nosocomiales** *Lutte contre les infections nosocomiales*
 - **los Resultados (mortalidad sobre GHM blancos, índice de readmisiones a 30j)** *Résultats (mortalité sur GHM cibles, taux de réadmissions à 30j...)*
 - ...
- **Objetivos estratégicos transversales** *Objectifs stratégiques transversaux*
- **Relaciones con otros polos y las estructuras transversales del hospital** *Relations avec les autres pôles et les structures transversales de l'hôpital*
- **Realización de las organizaciones** *Performance des organisations*
 - **Fluidez del trayecto paciente** *Fluidité du parcours patient*
 - **Organización del trabajo** *Organisation du travail*
 - **Reclutamiento** *Recrutement*
 - ...
- **Recherche y enseñanza** *Recherche et enseignement*

■ **Los indicadores de control son cifrados** *Les indicateurs de suivi sont chiffrés*



Las rúbricas mínimas del contrato de polo

Les rubriques minimales du contrat de pôle

■ **Medios** *Moyens*

● **Evolución** *Évolution*

- **Convergencia T2A** *Convergence T2A*
- **Recomposición estructural** *Recomposition structurelle*
- **Actividades nuevas para el polo:** *Activités nouvelles pour le pôle :*
 - **Medios trasladados en provecho del polo** *Moyens transférés au bénéfice du pôle*
 - **Medios réalloués a partir de los existentes en el polo** *Moyens réalloués à partir de ceux existants dans le pôle*

- **Al término de cada año, la discusión que desemboca en un anexo anual (medios definidos con arreglo a un objetivo dado de actividad)** *Au terme de chaque année, discussion débouchant sur une annexe annuelle (moyens définis en fonction d'un objectif d'activité donné)*

Las rúbricas mínimas del contrato de polo

Les rubriques minimales du contrat de pôle

■ **Ejecución:** *Exécution :*

- **Modalidades de control y reporting empleado pagado mensualmente** *Modalités de suivi et reporting mensuel*
- **Modalidades de valuación anual de la realización de los objetivos** *Modalités d'évaluation annuelle de la réalisation des objectifs*
- **Participación en los beneficios** *Intéressement*
- **Medida en caso de inejecución del contrato al plazo de cada año de ejecución del contrato e in aguardiente fino** *Mesure en cas d'inexécution du contrat au terme de chaque année d'exécution du contrat et in fine*

Los campos concernidos por la delegación de gestión

Les domaines concernés de la délégation de gestion

- **Campo " gestión del personal no médico "** *Domaine « gestion du personnel non médical »*
 - **Reclutamiento** *Recrutement*
 - **Afectación de los personales** *Affectation des personnels*
 - **Medios de sustitución** *Moyens de remplacement*
 - **Promoción y sanción disciplinaria** *Promotion et sanction disciplinaire*
 - **Organización del trabajo** *Organisation du travail*
 - **Formación y desarrollo de las habilidades** *Formation et développement des compétences*
- **Campo " gestión del personal médico "** *Domaine « gestion du personnel médical »*
 - **Reclutamiento y nombramiento de los personales** *Recrutement et nomination des personnels*
 - **Organización de la permanencia de los cuidados** *Organisation de la permanence des soins*
 - **Medios de sustitución** *Moyens de remplacement*
- **Campo " gestión de la actividad y la definición de las estructuras "** *Domaine « gestion de l'activité et définition des structures »*
 - **Mutualisation y gestión de las camas** *Mutualisation et gestion des lits*
- **Campo " gestión económica y financiera "** *Domaine « gestion économique et financière »*
 - **Gestión de un presupuesto de explotación** *Gestion d'un budget d'exploitation*
 - **Fongibilidad de los créditos** *Fongibilité des crédits*
- **Campo " gestión de la inversión "** *Domaine « gestion de l'investissement »*
 - **Gestión de un presupuesto de inversión** *Gestion d'un budget d'investissement*
 - **Fongibilidad de los créditos** *Fongibilité des crédits*



Instrumentos de pilotaje y tablero de mandos

Outils de pilotage et tableau de bord

Actividad

Eficiencia



Calidad

Proyectos