

MEMORIA EFQM 2017

HOSPITAL LA VEGA GRUPO HLA



INDICE

GLOSARIO

INFORMACIÓN CLAVE	1
CRITERIO1: LIDERAZGO.....	6
CRITERIO2: ESTRATEGIA.....	9
CRITERIO3: PERSONAS.....	11
CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS	13
CRITERIO 5: PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	17
CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES	21
CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS	27
CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.....	30
CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE.....	32

GLOSARIO

CCEE	Consultas externas
CG	Green Cube
ED	Equipo Directivo
FCE	Factores clave de éxito
GI	Grupos de interés
HLV	HLA, La Vega
MA	Medio Ambiente
MVV	Misión, Visión y Valores
NNTT	Nuevas Tecnologías
P.R.L.	Prevención de Riesgos Laborales
PEC	Plataforma de Evaluación Comparativa
RRHH	Recursos Humanos
S.I.G.	Sistema Integrado de Gestión
SP	Seguridad para el Paciente
U.F.G.R.	Unidad Funcional de Gestión de Riesgos
UMH	Unión Murciana de Hospitales
UR	Unidad de Reproducción
SAP	Sistemas, aplicaciones y productos para el procesamiento de datos. datos

1. INFORMACION CLAVE

1.1 HECHOS Y DATOS

RAZÓN SOCIAL: Hospital La Vega Grupo HLA.

NOMBRE COMERCIAL: HLA La Vega.

En 2016 Asisa crea un Grupo Hospitalario donde incluye sus 15 Hospitales y Clínicas. La pertenencia a un Grupo sólido como HLA, garantiza la estabilidad laboral, el crecimiento y desarrollo del profesional, así como pone a disposición de nuestro centro HLA La Vega oportunidades de mejora, pero lleva implícitas tareas de adaptación, homogenización de criterios, procesos, procedimientos, políticas de Gestión, y otras, adaptación a nuevas formas de gestión para las que fue clave la implantación de una Gestión Integrada a través de Green Cube, el software de Gestión Clínica que fue implantado en 2017 en todo el Grupo.

Dentro del proceso de normalización de la gestión, a mediados de 2017 y como hospital piloto se implantó satisfactoriamente SAP financiero, integrándose en Green Cube. Esta implantación potencia la disponibilidad de la información en tiempo real, permitiendo mayor eficiencia en la planificación y en la gestión de toma de decisiones.

ESTRUCTURA:

La estructura organizativa de HLA La Vega está constituida por Director Gerente, Director Médico, Responsable de Calidad y Medio Ambiente, Coordinador de la Unidad Funcional de Gestión de Riesgos para la Seguridad del Paciente, Dirección Enfermería, Jefes de los diferentes Servicios, Médicos, Enfermeras, Auxiliares de Enfermería, Personal de Administración, Mantenimiento y Limpieza. (Organigrama Anexo 3).

El Hospital cuenta actualmente con 18.811,34 m2 para la prestación de los Servicios Asistenciales, Consultas Externas y Administración, repartidos en dos edificios y plantas bajas anexas al Hospital.

Dirección: C/ Román Alberca, s/n, 30008, Murcia.

Sector de actividad: Asistencia Sanitaria. Privado.

Misión: Satisfacer las necesidades de atención sanitaria de nuestros Usuarios, ayudando a prevenir y recuperar el equilibrio y normalidad básicos de salud, en régimen hospitalario con una asistencia personalizada e integral, facilitando la continuidad asistencial, ambulatoria y prestando atención domiciliaria.

Propietarios e inversores principales: Grupo Asisa.

PARÁMETROS ECONÓMICOS CLAVE. CIFRAS MÁS RELEVANTES:

La cifra neta de negocios del periodo 2015-2017 crece por encima del 5%, alcanzando la facturación anual en 2017 los 32,7 millones de €, y logrando superar los objetivos marcados de crecimiento un 2,7%.

La facturación por mix de clientes se distribuye de forma más equilibrada en 2017 con respecto a 2016, disminuyendo la dependencia de Asisa un 2,4%. De esta forma se consigue potenciar la facturación fuera del Grupo, que crece un 19% por encima de los objetivos marcados.

El resultado de explotación del ejercicio 2017 crece un 16,6% por encima del año anterior, representando 1,8M € frente a 1,6M € en 2016.

Más información en criterio 9.



EMPLEADOS, SEGMENTADOS POR ÁREAS:

El total de empleados es de 421 distribuido entre Médicos y Personal de Enfermería 285, Personal de Gestión, Administración y Personal de Servicios 136

Figura 1. Empleados segmentados por Áreas. Figura 2. Personal indefinido.

SANITARIOS	AÑO 2017
Médicos	50
Personal de Enfermería	235
Total sanitarios	285
NO SANITARIOS	AÑO 2017
Personal de Gestión y administración	73
Personal de Servicios	63
Total no sanitarios	136
TOTAL	421

PERSONAL PLANTILLA INDEFINIDO	JORNADA COMPLETA	TIEMPO PARCIAL
	262	57
	319	

Figura 3. Personal eventual

Eventuales	Eventuales TIEMPO PARCIAL	Duración	Duración media Jornada
102	49	6 meses	6h/día

AMBITO GEOGRAFICO: Región de Murcia y Comunidades limitantes.

CENTRO DE TRABAJO Y UBICACIÓN: Murcia Capital.

1.2 HITOS CLAVE HISTORICOS Y LOGROS ALCANZADOS

HISTORIA DE LA organización

Desde su fundación en 1964, HLA, La Vega ha ofrecido a la sociedad murciana una asistencia sanitaria de gran calidad, destacando y siendo reconocida socialmente por ello en el área Ginecológica y Materno Infantil. La adquisición por ASISA en 1995 y su incorporación al grupo de clínicas de esta compañía líder de Seguros de Asistencia Sanitaria, supuso un gran impulso y desarrollo en su actividad. Siendo reformada y rediseñada en su totalidad, ha sido el primer Hospital privado de la Región en la creación y mantenimiento de servicios centrales y médicos básicos estables (urgencias, radiología, laboratorio, UCI, medicina interna, pediatría, anestesia reanimación, traumatología, URA, etc.) también ha sido pionera en áreas de gran especialización como la cirugía cardíaca extracorpórea. Esta ampliación de sus actividades llevo a la creación y mantenimiento de gran número de puestos de trabajo, tanto en las áreas asistenciales como en las de apoyo y administrativas.

El compromiso con la sociedad, se ha plasmado además con la colaboración docente con varias Universidades, a nivel regional y nacional; en la formación de nuevos profesionales sanitarios, así como con diversos proyectos de investigación en el Área Sanitaria.

RUTA HACIA LA EXCELENCIA

Desde el inicio de esta etapa como Clínica del Grupo ASISA, se asumió el compromiso de la mejora en cuanto a la calidad de nuestro servicio:

- **Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO-9001.** Se obtuvo en el año 2005, con seguimiento anual y recertificación cada 3 años, en 2013 se amplió el alcance en dos Áreas Clave para Hospital La Vega que son la UCI y Unidad de Reproducción. En 2016 se produjo la adaptación a la norma ISO 9001 ampliándose el alcance a todas las áreas del Hospital, coincidiendo con la certificación dentro del Grupo HLA. Último seguimiento enero 2018
- **Certificación del Sistema de Gestión Ambiental según la norma ISO-14001.** El compromiso de



Hospital La Vega con el respeto y cuidado del medio ambiente fue reconocido en el año 2006 con la obtención de la **certificación ISO-14001** con auditorias de seguimiento anual y recertificación cada 3 años. La adaptación a la norma **ISO-14001** se realizó coincidiendo con la certificación dentro del Grupo HLA. Último seguimiento diciembre 2017.

- **Certificado del Sistema de Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo norma OHSAS-18001.** Así mismo la preocupación por la salud y seguridad en el trabajo de sus empleados, es constante, creando un servicio propio de prevención de Riesgos Laborales. La gestión ha sido reconocida, con la obtención en noviembre de 2010, la **certificación OHSAS-18001** de Seguridad y salud en el trabajo, con seguimiento anual y recertificación cada 3 años, siendo el último seguimiento en enero de 2018. **Auditoria legal del sistema de prevención de riesgos laborales.**

También en cumplimiento del Real Decreto 39/1997, Ley 31/1995, Ley 54/2003 y el Real Decreto 604/2006 de Prevención de Riesgos Laborales se han pasado las auditorias correspondientes para garantizar el cumplimiento de esta normativa, siendo el último seguimiento en enero de 2018. Se realiza cada 4 años según acuerdo del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.

- **Certificación del Sistema de Gestión de Riesgos norma UNE 179003.** En 2013 de acuerdo con la Política de Seguridad para el Paciente decidida por la dirección se obtuvo la acreditación según la **norma UNE 179003** de Seguridad para el Paciente, con auditorias de seguimiento anual y recertificación cada 3 años, siendo el último seguimiento en enero de 2018.
- **Sello de Excelencia Europea** En el Año 2009 se inició el proceso de formación para la aplicación del modelo **EFQM**. En 2010 se realizó la integración de los distintos Sistemas de Gestión. A su vez en 2010 se realizó la primera Autoevaluación iniciándose las acciones de mejora que se obtuvieron de dicha evaluación, en 2011 se realizó la segunda Autoevaluación solicitándose el sello de 300+, pero la Dirección propuso realizar un esfuerzo para poder solicitar el sello 400+, se planificaron las acciones de mejora resultantes de la segunda Autoevaluación y en 2013 se realizó la última autoevaluación solicitándose y obteniendo el sello 400+ en enero de 2014. Revalidándose en el año 2015 el **Sello de Excelencia Europea 400+**. La siguiente evaluación se realizará en mayo 2018. En 2017 se incorporó al Global Excellence Index en la categoría de Bronce. (www.globalexcelenceindex.org).
- **Red Hospitales Sanitarios Libres de Tabaco de la Región de Murcia.** En 2014 Hospital La Vega se ha adherido a la **Red Hospitales Sanitarios Libres de Tabaco de la Región de Murcia**, integrada en ENSH-Global Network for Tobacco Free Health Care Services (ENSH-Global), Las revisiones son anuales, actualmente Hospital La Vega está en la categoría Bronce.
- **“Comunicación responsable”.** En 2015 ha sido reconocido como **“Comunicación responsable”** por el Colegio de periodistas de la Región de Murcia.
- **Excelencia en Calidad Asistencial.** Como consecuencia de las acreditaciones y reconocimientos, Hospital La Vega ha obtenido en 2015 la acreditación QH “Excelencia en Calidad Asistencial” con nivel una estrella, renovándose en 2017 con nivel de dos estrellas **QH****.
- **EMRAN de Híms** En 2016 Hospital La Vega se incorpora al modelo EMRAN para la utilización del formato electrónico en sustitución del papel en el archivo de la información contenida en la historia clínica del paciente. Consta de 8 estadios en función de la informatización. En 2017 está en el nivel 6/7.

1.3 RETOS Y ESTRATEGIA

La Visión de HLA, La Vega, es ser el hospital privado de referencia en la Región de Murcia y Provincias colindantes. Crecer y crear puestos de trabajo, posibilitando la formación y el desarrollo profesional de nuestros empleados y colaboradores, en un entorno laboral agradable, seguro y respetuoso con el medio ambiente, así como contribuir a la investigación y desarrollo en el área sanitaria, colaborando con las instituciones públicas y privadas implicadas en dicha actividades.

Ser reconocido por su compromiso con el entorno social.

Ser reconocido por su calidad en la asistencia sanitaria en un entorno seguro para los pacientes.



HLA, La Vega tiene establecidos 8 ejes estratégicos acorde con su visión:

- E1. Consolidar su posición en el mercado como Hospital de referencia asistencial privado en la Región de Murcia distinguiéndose como una organización comprometida con el entorno y sus necesidades, que apuesta por la mejora continua de la calidad, ofreciendo una asistencia sanitaria cada día más accesible, profesional y responsable.
- E2. Promover mayor crecimiento y especialización médico-quirúrgica, así como, ser reconocidos especialmente por su área toco-ginecológica y materno-infantil.
- E3. Distribuir su cuota de mercado de manera diversificada para que sus servicios estén cada día más accesibles a todos los usuarios, con independencia de su origen público o privado.
- E4. Crear puestos de trabajo, posibilitando la formación y el desarrollo profesional de sus empleados y colaboradores, en un entorno laboral agradable, seguro y respetuoso con el medio ambiente.
- E5. Contribuir a la formación de nuevos profesionales sanitarios de la Región, a la investigación y desarrollo en el área sanitaria, colaborando con las instituciones públicas y privadas implicadas en dichas actividades.
- E6. Ser reconocidos por su compromiso con la sociedad española y murciana en particular, en el respeto del medio ambiente, y en la contribución al bienestar social.
- E7. Apostar por mayor calidad y seguridad en el entorno de trabajo, así como el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores y colaboradores.
- E8. Comprometerse con la mejora continua en todas sus especialidades, cuidando especialmente la seguridad del paciente y siguiendo los criterios de excelencia empresarial y de respeto al medio ambiente.

Estos 8 ejes se despliegan en 10 objetivos y en 86 líneas maestras para medir su consecución:

Los 10 objetivos estratégicos son los siguientes:

1. Mejorar la utilización de los recursos, aumentando las tasas de utilización de los mismos y reduciendo el coste de los recursos por unidad de producción.
2. Disminuir la variabilidad de los procesos, reduciendo las diferencias de rentabilidad por especialidad y profesional.
3. Optimizar los procesos asistenciales, administrativos, de gestión de farmacia, y resto no asistenciales.
4. Seleccionar los procesos asistenciales más rentables.
5. Mejorar la calidad de la asistencia, contribuyendo a mejorar la seguridad de los pacientes.
6. Mejorar la accesibilidad, reduciendo los tiempos de espera y potenciando mayor cobertura asistencial.
7. Mejorar la imagen percibida del Hospital por los grupos de interés.
8. Asegurar la calidad, completitud y disponibilidad de la información.
9. Garantizar la formación y la actualización de conocimientos de los profesionales
10. Mejorar los resultados económicos

Estos objetivos forman parte del Programa de Gestión y junto con la comparación con otros Hospitales de similares características y de nuestra propio Grupo, son de máxima importancia en la planificación estratégica del Hospital porque nos ayudan tanto a conseguir objetivos, corregir desviaciones, tomar las oportunas acciones de mejora, como a afianzar la relación mutua con los grupos de interés claves para el Hospital.

Factores Claves de éxito

- Desde 1964 hospital de referencia por su área materno-infantil.
- Integrante de la red hospitalaria del Grupo HLA desde 2016. Promueve la creación de sinergias entre sus 15



centros, e impulsa el crecimiento de nuevas alianzas nacionales e internacionales.

- Liderazgo en sanidad privada murciana, medios y recursos. Hospital de referencia de asegurados de Asisa que cuenta con más del 60% del mercado de la sanidad privada en la Región de Murcia.
- Existencia de un plan estratégico desarrollado en los últimos 5 años.
- Implantación de un modelo de gestión de la calidad que contiene análisis de los riesgos, planes de contingencia, evaluaciones periódicas, auditorías internas, y seguimiento de las acciones de mejora y de las no conformidades.
- Elevada cualificación técnica, experiencia y talento generacional.
- Alta satisfacción de los pacientes en asistencia médica y humana proporcionada por el centro.
- Hospital en expansión, en el que se han invertido en los últimos 10 años 30M€. Resultado de esta inversión el Hospital ha crecido en los últimos 5 años más de un 100% en volumen de instalaciones y servicios, potenciando su área quirúrgica, materno-infantil, de consultas externas, de urgencias, y hospitalización.
- Potente área de consultas externas con más de 30 especialidades médicas y quirúrgicas, que generan un promedio de 700 consultas diarias.
- Cobertura asistencial para diversas compañías y gran accesibilidad para el paciente privado.
- Apertura a la colaboración público-privada.
- Servicios intermedios y potentes medios de diagnósticos integrados y centralizados en el propio hospital: laboratorio, radiodiagnóstico por Imagen, Unidad de Endoscopias, Unidad de Neonatología, etc.
- Amplia variedad en profesionales médicos y especialización de su cartera de servicios, mayor que su competencia directa. Unidad de cirugía cardiovascular, unidad de reproducción, unidad cápsula endoscópica, unidad de prótesis de rodilla, unidad de partos, unidad de ORL, etc.
- Sello de Excelencia Europea 400+
- Ubicación privilegiada en pleno centro de la capital murciana
- Buena tendencia en los resultados asistenciales en relación a la producción, rendimiento, calidad y efectividad clínica.

HLA, La Vega está en la vanguardia de la innovación tanto en el equipamiento como en aplicaciones informáticas que ayuden tanto a la gestión como a la actividad asistencial, ejemplo de ello es la adquisición en 2017 de TAC y Angiógrafo digital de última generación, Identificación inequívoca de los usuarios mediante la huella digital, programa informático de digitalización para la implantación de prótesis de cadera o la adaptación a la codificación CIE-10 ES, implantación de SAP financiero y de RRHH que es una herramienta que potencia la disponibilidad de la información en tiempo real, permitiendo mayor eficiencia en la planificación y la gestión de toma de decisiones.

1.4 MERCADO, SERVICIOS OFRECIDOS Y CLIENTES

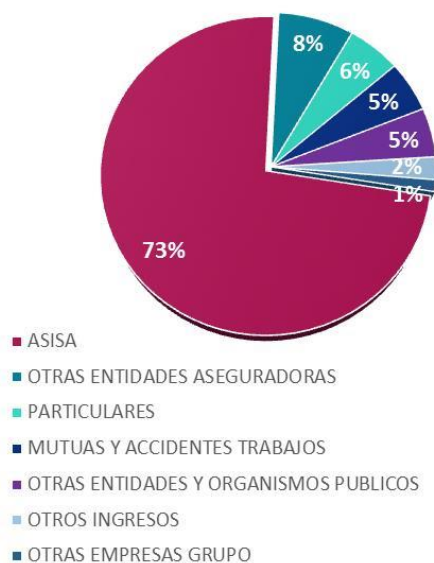
Mercados actuales y futuros

Base de clientes de la organización

El 73% de nuestro mercado de referencia es derivado del Grupo ASISA, siendo nuestro principal cliente ASISA, El restante 27% proviene de otras entidades aseguradoras, clientes particulares, mutuos de accidentes de trabajo, resto de organismos, etc.

Nuestro mix de clientes se representa en el siguiente gráfico:

Figura 4. Mix de clientes HLA, La Vega.



A lo largo de 2017 nuestra facturación aumentó un 3,7% (+1,2M€), disminuyendo La dependencia de ASISA respecto a 2016 que representa el 73% (23,9M€) de la facturación total, frente al 75,6% en 2016.

Destaca muy positivamente el incremento de la facturación no procedente del Grupo:

- Particulares: aumentó el 9,5% y representa el 5,4% de las ventas vs 5,2% en 2016 (+0,155M€).
- Otras Entidades Aseguradoras: representan el 7,6% de la facturación (2,5M€) vs 6,3% en 2016 (1,9M€) principalmente DKV, SANITAS Y ADESLAS.
- Mutuas de Accidentes de trabajo: aumentan (+0,28M€) vs 2016, destacando los incrementos en FREMAP, ASEPEYO Y FRATERNIDAD.
- Otras Entidades y organismos públicos: 5,0%, vs 4,8%, aumento de (+0,136M€).

COMPETENCIA

Nuestros competidores clave son los Hospitales privados de la Región. Contexto E5.

Servicios de HLA, La Vega:

HLA, La Vega ofrece servicios de atención sanitaria divididos en tres bloques; hospitalización, ingresos y pruebas ambulatorias y consultas externas, todos dotados de la última tecnología y del mejor equipo profesional para dar respuesta a las necesidades de los pacientes y usuarios

SERVICIOS ASISTENCIALES	
HABITACIONES	131
ÁREA DE QUIRÓFANOS	
ÁREA UCI	
ÁREA OBSTETRICIA	
ÁREA DE URGENCIAS	



ÁREA NEONATOLOGÍA	SERVICIOS CENTRALES
ÁREA RADIOLOGÍA DIAGNÓSTICA	LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICOS
ÁREA RADIOLOGÍA INTERVENCIONISTA	DEPOSITO DE SANGRE Y HEMODERIVADOS
ÁREA CONSULTAS EXTERNAS	FARMACIA HOSPITALARIA
ÁREA HOSPITALIZACIÓN	ADMINISTRACIÓN
ÁREA DE REPRODUCCIÓN	MANTENIMIENTO
SERVICIOS DIFERENCIALES	SERVICIO DE LIMPIEZA
	COCINA

Figura 5. Servicios HLA, La Vega
La cartera de servicios se muestra en el Anexo13.

1.5 CADENA DE VALOR (PROCESOS OPERATIVOS, PARTNERS Y PROVEEDORES)

Somos conscientes de la importancia que tiene la revisión y evaluación continua en el desarrollo de nuestra tarea. Por eso, la gestión por procesos nos parece la forma idónea para conseguir este objetivo. En primer lugar, se han definido un total de diez Áreas asistenciales con sus procesos interrelacionadas entre ellas que consideramos relevantes para ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes. La finalidad de todo proceso es la obtención de un resultado final, de unas características determinadas de forma que cumpla con las expectativas y niveles de calidad exigidos por nuestros clientes. Todos nuestros procesos de control están basados en la retroalimentación, es decir, existen procesos de control que corrigen mediante las oportunas acciones de mejora, las posibles desviaciones que se producen respecto a los valores pre-establecidos, que se consideran óptimos para conseguir las propiedades requeridas en el servicio. Todo esto redundará en una serie de beneficios para nuestra Organización, entre los que destaca una mejora de nuestra gestión asistencial y por tanto un aumento de la satisfacción del cliente.

En el Hospital se utiliza el programa Green Cube de gestión integral, tanto para los servicios financieros como para la actividad sanitaria, el programa SAP, es una herramienta con una potente base de datos que potencia la disponibilidad de la información en tiempo real, permitiendo mayor eficiencia en la planificación y la gestión de toma de decisiones.

ALIANZAS

HLA, La Vega considera las alianzas con otras organizaciones y entidades como elementos imprescindibles para el despliegue de la estrategia, considerándolas como uno de los factores claves para la mejora de nuestros servicios, y al mismo tiempo indispensable para el mantenimiento y desarrollo de nuestra Organización

Nuestros partners fundamentales son el grupo de médicos que aportan clientes, Universidad Católica de Murcia (UCAM), Universidad de MURCIA (UMU), empresas de tecnología aplicada como TIC Biomed y de gestión como Tich Consulting.

COMPROMISO SOCIAL

HLA, La Vega tiene un claro compromiso social con la protección del medio ambiente estando certificado dentro del Grupo HLA con la ISO 14001:2015, así mismo, es miembro de la Red Europea de Hospitales Libres de Humo, también colabora con diversas Organizaciones como Aldeas Infantiles, ACNUR, Médicos sin Fronteras, Cruz Roja, entre otros)

PROVEEDORES

Nuestros proveedores principales están relacionados fundamentalmente con la industria farmacéutica (medicamentos, prótesis y otros dispositivos) y médicos que aportan clientes. De acuerdo con los procedimientos de Grupo HLA en la Evaluación de proveedores, se solicita el compromiso medioambiental o certificación medioambiental según la norma ISO 14001:2015.



1.6 ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y ACTIVIDADES DIRECTIVAS

Nuestro Hospital considera que es líder toda persona que tiene a su cargo un grupo de trabajo y ejerce una tarea de acompañamiento sobre ese grupo, siendo referente el Equipo Directivo:

Director Gerente, Director Médico, Director de Enfermería, Director de Administración, Responsable de Calidad y Medio Ambiente, Responsable de la Unidad Funcional de la Gestión de Riesgos para la Seguridad del Paciente. El organigrama se presenta en Anexo 3.

El equipo Directivo se reúne con periodicidad semanal para revisar los indicadores establecidos que miden la consecución de los objetivos estratégicos que son fiel reflejo de nuestra organización para realizar las correcciones de las desviaciones cuando sean necesarias. A estas reuniones asisten líderes de diferentes áreas, atención al usuario, urgencias, etc.

Estos indicadores permiten evaluar al Equipo Directivo los resultados de la transmisión de la Misión y Visión al personal, involucrándolos directamente en la consecución de los objetivos estratégicos de la Empresa, que están alineados con la Misión y con los FCE.

Por otro lado, la Dirección realiza una revisión anual de los sistemas de gestión de Calidad, Medio Ambiente, Prevención de Riesgos Laborales y Seguridad para el Paciente.

Cada tres meses, el Responsable de Calidad y Medio Ambiente, revisa la evolución de los indicadores junto con los responsables de cada uno de ellos, promoviendo Acciones y Grupos de Mejora, formando parte de los mismos.

Asimismo los responsables de los indicadores, los revisan diariamente por si existen variaciones significativas que necesiten atención de la Dirección. Cada indicador tiene un responsable directo, una identificación de áreas involucradas en su mejora y un supervisor de su evolución.

Nuestros valores son:

Atención cercana y comportamiento ético con los usuarios, siendo veraces, manteniendo los compromisos contractuales y considerando el interés del usuario como propio.

Desarrollo personal y profesional, promoción y reconocimiento de las personas que integran nuestro equipo.

Comunicación abierta, sincera, recíproca y continua de una forma horizontal y vertical en toda la organización.

Desarrollar la actividad con el máximo respeto hacia el medio ambiente.

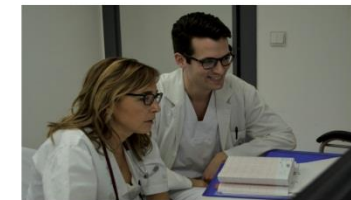
La evaluación y medición de nuestros procesos, son las herramientas para una mejora continuada.

Innovación y desarrollo continuos.

Los mecanismos de revisión por la Dirección son:

- Revisión anual de los sistemas de gestión por la Dirección
- Revisión trimestral por el Comité de Calidad coordinado por el Responsable de Calidad y Medio Ambiente.
- Revisión semanal por la Dirección
- Revisión diaria por los responsables de los indicadores.

AGENTES FACILITADORES





CRITERIO 1 :LIDERAZGO

INTRODUCCIÓN

HLA, La Vega desde su creación en 1964 tiene un sistema de liderazgo vertical y horizontal, ajustado al organigrama de la propia empresa, en el que la Gerencia, Responsable del Sistema de Gestión de Calidad y Medio Ambiente, Dirección Médica, Dirección de Enfermería y Dirección de Administración, ostentan el liderazgo de la empresa formalmente.

Adicionalmente como líderes informales están los Jefes de las diferentes áreas asistenciales y Responsable del Servicio de Prevención, puesto que son responsables de la gestión de los diferentes servicios de carácter transversal dentro de HLA, La Vega.

HLA, La Vega busca su avance hacia la Excelencia entre otras cosas, a través de la implementación de un liderazgo participativo. Dicho liderazgo, permite crear un marco cultural en la organización (visión, misión y valores) en el que participan todos los miembros de la organización y fomentan un entorno adecuado en el que todo personal se ve involucrado en alcanzar los objetivos de la organización.

Para fomentar esa cultura los líderes, dan ejemplo con su actitud e implicación,

- Dotando a HLA, La Vega de un estilo propio reflejado en el “Manual de normas de conducta y estilo” que se aplica a todo el personal.
- Participando en proyectos de investigación, fomentando con el ejemplo y motivando a otros compañeros a que se sumen a estas iniciativas.
- Identificando áreas de mejora propuestas por el personal del Hospital, a través de las reuniones de Acciones de Mejora.
- Realizando actividades de benchmarking, para conocer la posición de HLA, La Vega respecto a entidades similares periódicamente.
- Se anticipan a las tendencias del entorno incluyendo nuevos servicios asistenciales y ampliando instalaciones.
- Actualizando el contexto interno y externo como importante base para planificación estratégica.
- Generando nuevas líneas de trabajo, servicios y proyectos preventivos, formativos e investigadores.
- Definen y evalúan los objetivos departamentales y de la organización a través de diferentes reuniones departamentales y acordes al Sistemas de Gestión
- Creando y formando parte de comités y equipos de trabajo.
- Evaluando la competencia y el desempeño de las personas.
- Cohesionan al equipo humano de la organización, en todas y cada una de las actuaciones que lideran.

Nuestra Misión, Visión y Valores, son difundidos a través de la cartelería en el hospital, Intranet, redes sociales y comunicadas a nuestros grupos de interés. Los comportamientos de la organización han creado un estilo propio que se reflejan en el “Manual de normas de conducta y estilo”, así mismo las medidas adoptadas por los líderes para facilitar la Conciliación laboral y familiar, el sistema de participación en las Acciones de Mejora del personal de HLA La Vega, la participación en diferentes Asociaciones y Alianzas con las Universidades, nos permiten evaluar a los líderes a través de la Encuesta de clima laboral y evaluación del desempeño que se hace anualmente.

Por otro lado está implantado un sistema de Gestión Medioambiental certificado que refleja el compromiso del Equipo Directivo (ED) de HLA, La Vega con la sostenibilidad del medio ambiente. Así mismo se evidencia el compromiso con las personas, creando un entorno laboral adecuado por la implantación y certificación acreditada del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. El compromiso con la sociedad se refleja en el Plan estratégico de la Responsabilidad Social

TABLA AGENTES FACILITADORES

Descripción	Evidencias	Prop.
1a1. Liderazgo que desarrolla y vive una cultura de Excelencia en el Hospital: El ED se implica en la comunicación de la orientación estratégica a los GI con exposición anual. El ED despliega la Misión, Visión y Valores que se recogen en Anexo 1, cuyo ideario fomenta la relación libre y directa con el asegurado y permite que sus profesionales conozcan sus necesidades y las atiendan sin demora. Como compromiso con la Excelencia y la Mejora Continua, los líderes reciben formación y participan en organismos externos (Sociedad Española de Medicina Interna, Sociedad Española de Medicina Intensiva, Sociedad Española de Cardiología, Instructor Curso Fundamental Critical Care Support (FCCS) Society of	-Percepción del personal. E.21 -Objetivos estratégicos E.8 -MVV A.1 -Implicación de los líderes A.4 -Formación. A.5	ED



TABLA AGENTES FACILITADORES		
Descripción	Evidencias	Prop.
Critical Care Medicine - SCCM – USA)		
<p>1a2 Educación en valores éticos del personal: Como complemento a la MVV, en el año 2011 se realizó el Manual de Normas de Conducta y Estilo de HLA, La Vega, cuyo resumen de contenidos se incluye en el anexo 2. Dicho manual expresa muy claramente una serie de pautas de conducta, relativas a los apartados citados en dicha tabla, con el objetivo de asegurar coherencia en las actuaciones profesionales de acuerdo con la misión, visión y valores. El manual es entregado al 100% de los empleados.</p>	<p>-Manual de Normas de conducta y estilo A.2</p>	ED
<p>1b1. Dirección estratégica.: Se decidió establecer las bases de un Sistema Integrado de Gestión que han ido ampliándose y diversificándose a lo largo de los últimos años. Para llevarlo a cabo se creó el ED de HLA, La Vega, que es el impulsor del desarrollo del S.I.G y de su aplicación plenamente implantado y mejorado durante tres ciclos. A su vez como resultado del análisis de las diferentes revisiones y acciones de mejora el ED decidió que la mejor manera de mejorar el Sistema de Gestión para poder desarrollar las líneas estratégicas marcadas era aplicar el Modelo EFQM, que se está utilizando desde 2010.</p> <p>En su inicio, con el fin de sistematizar su operativa, el ED decidió aplicar las exigencias de la norma ISO 9001 de Gestión de la Calidad y complementándola con la norma ISO 14001 de Gestión Ambiental, OHSAS 18001 y UNE 179003 de Seguridad para el paciente. Tras la incorporación al Grupo hospitalario HLA, se han integrado los sistemas de gestión de Calidad y Medio ambiente con certificación a nivel de Grupo. Los sistemas de gestión de Prevención de Riesgos Laborales y Seguridad del Paciente, siguen agrupados en el Sistema Integrado de Gestión propio de HLV.</p> <p>La revisión de los procesos es algo que está sujeto a una dinámica continua, en función de las oportunidades de mejora e innovación. Además de esto, HLA, La Vega tiene establecida una sistemática de evaluación anual por el ED, para realizar la Revisión del Sistema de Calidad, PRL, MA y Seguridad del Paciente, así como el análisis de los resultados de la autoevaluaciones anuales del Modelo EFQM con la finalidad de asegurar su adecuación y eficacia continuada. El ED lidera y participa en el S.I.G. en revisiones procesos, aprobación procedimientos, responsabilidades de cumplimiento de objetivos, reporte de información a Comités, etc. Se trata de una revisión de la situación y la adecuación del Sistema en relación con las Estrategias, las Políticas de Calidad, PRL, MA y Seguridad del Paciente y con los nuevos objetivos que se deriven de la evolución de las circunstancias cambiantes.</p> <p>Los resultados que se obtuvieron fueron fundamentalmente la homogeneización de los procesos de trabajo y la mejora de la eficacia de la gestión del Hospital. Además, en el caso del Sistema de Gestión Ambiental, significó contar con un método que ayuda a cumplir los requisitos legales establecidos en lo relativo a la gestión ambiental, al tiempo que permitió ir más allá, demostrando el compromiso de HLA, La Vega con la sociedad.</p> <p>La implantación de la norma OHSAS 18001 facilitó el cumplimiento de la legislación aplicable en seguridad laboral, demostrando el compromiso del Hospital con la Seguridad del Personal.</p> <p>. La Dirección realiza revisión anual del contexto interno y externo y sistema de gestión, incluyendo análisis de los objetivos estratégicos anuales y propuestas para el siguiente ciclo</p>	<p>-Objetivos estratégicos E.8 -SIG E.52 -Contexto interno y externo E.5</p>	ED
<p>1b2. Equipos de Gestión: La Dirección de HLV ha implantado la aplicación Green Cube (GC) que incluye una gestión integrada y completa de los diferentes procesos y flujos de trabajo, permitiendo realizar interacciones entre diferentes centros sanitarios. Tiene una infraestructura</p>	<p>-GC E.44 -Revisión anual por la Dirección. E.1</p>	ED



TABLA AGENTES FACILITADORES		
Descripción	Evidencias	Prop.
<p>única y centralizada, con políticas exhaustivas de copias de seguridad y elementos hardware duplicados para garantizar la disponibilidad del servicio. Los usuarios disponen de un soporte de 24 horas para recogida de posibles incidencias, incluyendo el soporte funcional que resolverán posibles dudas en el manejo de la herramienta. La aplicación GC incluye indicadores de gestión que se revisan semanalmente y que incluye a todas las áreas, permitiendo la realización de cambios que aseguren la consecución de los objetivos. También ha implantado el programa SAP que potencia la disponibilidad de la información en tiempo real, permitiendo mayor eficiencia en la planificación y la gestión de toma de decisiones. La Dirección realiza revisión anual del sistema de gestión, incluyendo análisis de los objetivos estratégicos anuales y propuestas para el siguiente ciclo.</p>		
<p>1c1 Implicación con los Grupos de Interés externos. Comunicación con la Sociedad: ASISA, es su principal cliente, ya que la mayoría de los pacientes (75%) del Hospital son asegurados de dicha compañía. Por tanto, es vital conocer de primera mano las necesidades, expectativas y opiniones de ASISA, esta aseguradora da cobertura a los colectivos de MUFACE, ISFAS, MUGEJU, Pólizas directas y Pólizas Médicas. Así mismo el Hospital atiende a pacientes privados y pacientes de otras aseguradoras. Las especiales características de las relaciones que se establecen con los clientes, ayudan a comprender la intensidad del trato e implicación personal de los profesionales con los mismos y supone una fuente muy potente de captación de necesidades y compromiso con el servicio. De cara a su compromiso de participación con la Sociedad el ED ha establecido una serie de alianzas con las Universidades de Murcia, UCAM, CESS entre otros, para satisfacer las necesidades de formación de los futuros profesionales. La necesidad de estar coordinados con el dispositivo asistencial de ASISA como principal partners asistencial y otras compañías de asistencia sanitaria para asegurar la sinergia y la continuidad de cuidados al paciente, y las fuentes de evaluación y aprendizaje utilizadas, han hecho que se desarrollen múltiples mecanismos de diálogo y colaboración con sus profesionales que han convertido a HLA, La Vega en un ejemplo en este campo. Periódicamente el Director Gerente y el Director Médico se reúnen con representantes de las aseguradoras. En estas reuniones se tratan aspectos relativos a la satisfacción de los pacientes y aspectos económicos. Como consecuencia de la información y demandas obtenidas en dichas reuniones se establecen acciones para mejorar la calidad del servicio prestado. Está establecido el Comité de Seguridad y Salud para los trabajadores y la Unidad funcional de gestión de riesgos para el paciente entre otros. La evaluación y revisión de la satisfacción y necesidades de clientes, partners y proveedores se realiza con una encuesta anual y con contactos personales periódicos.</p>	<p>-Encuestas de GI externos E.50 y E.55 -Encuestas satisfacción de usuarios. E.50 y E.55</p>	<p>Coordinador SIG ED</p>
<p>1c2. Identificación de necesidades de alianzas estratégicas. Impacto Social: Del análisis de las necesidades estratégicas de HLV y de las Universidades de Murcia y UCAM, se han establecido acuerdos con dichas Universidades para la realización de prácticas de sus alumnos y otros centros de formación y su inclusión en bolsas de trabajo de HLA, La Vega. También se han establecido alianzas con ASSIDO para la contratación de personal con minusvalía. Los líderes participan en organismos como, Sociedad Española de Medicina Interna, Sociedad española de cardiología, American Heart Association, Unión de Cooperativas de Murcia. A través del equipo de gestión interna se atienden y analizan todas las sugerencias y/o reclamaciones de los pacientes con la implicación de la Dirección. Se realizan reuniones mensuales de Benchmarking con la mayoría de los</p>	<p>-DAFO E.8 -Resultados encuestas E.55 -Actas reuniones benchmarking E.7</p>	<p>ED</p>



TABLA AGENTES FACILITADORES		
Descripción	Evidencias	Prop.
Hospitales privados de la Región.		
<p>1d1. Cultura de excelencia. Grupos de Mejora: La comunicación de la misión, visión y valores como bases de la cultura de comportamiento de HLA, La Vega se efectúa de forma continua a través de varios medios: carteles repartidos en lugares bien visibles para todo el personal y clientes en el Hospital y zonas de consulta, la difusión en la página Web institucional y la intranet de acceso sólo a los profesionales de HLA, La Vega. El desarrollo y publicación del Manual de Normas de conducta y estilo (anexo 2) ha supuesto un refuerzo en la consolidación de la cultura de excelencia, asegurando la coherencia en las actuaciones profesionales y el compromiso en la atención sanitaria integral.</p> <p>El contacto de los líderes fundamentalmente de los mandos intermedios con el personal es importante para apoyar y motivar al personal estimulando su creatividad y fomentando las propuestas de acciones de mejora. Los Criterios de formación y selección de personal ajustados a los perfiles profesionales requeridos por HLA, La Vega y documentados en las Fichas de puesto de trabajo, refuerzan una cultura de excelencia acordes con la MVV de HLA, La Vega</p> <p>La evaluación del desempeño de todos los profesionales, incluidos la alta dirección, evaluando a su vez su comportamiento ético permite cohesionar a todos los profesionales en una cultura de excelencia.</p> <p>El refuerzo de la cultura de excelencia, se realiza mediante las sugerencias recibidas de los trabajadores y la reflexión surgida del análisis de las autoevaluaciones, el análisis de los resultados de las encuestas y otras fuentes de aprendizaje. El mencionado Manual de Estilo es un buen ejemplo de iniciativa que proviene de la evaluación y revisión de este conjunto de actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -GM E.16 -Acciones de mejora E.16 -MVV E.5 -Evaluación del desempeño E13 -Procedimiento de formación E.14 -Fichas de puesto de trabajo E.15 -Manual de normas y estilo A.2 	ED
<p>1d2. Apoyo a las personas y reconocimiento: Basados en la evaluación anual del desempeño y en la implicación del personal en su mejora por medio de la formación continua, cumplimiento del Manual de Normas y Estilo y propuestas de acciones de mejora, los líderes reconocen públicamente esta implicación por medio de la intranet y en una reunión de reconocimiento público de los trabajadores más destacados (cena fin de año).</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Manual de Normas y Estilo A.2 -Acciones de Mejora E.16 -Evaluación del desempeño E.13 	ED
<p>1e1. Gestión del cambio: El Equipo Directivo desarrolla un proceso para identificar y seleccionar los cambios necesarios al modelo de HLA, La Vega y a las relaciones externas según el análisis de los contextos interno y externo: cambios legislativos, factores críticos de éxito, cambios en las estrategias y objetivos, nuevos sistemas de gestión, competencias y desarrollo tecnológico. Dos herramientas fundamentales son la Plataforma de Evaluación Comparativa (Benchmarking) establecida con Hospitales privados de la Región de Murcia y la aplicación GC con la que se pueden hacer comparaciones con las clínicas y Hospitales del Grupo Asisa. También son muy importantes como fuente de identificación de cambios necesarios las hojas de sugerencias y reclamaciones y las encuestas de satisfacción de usuarios. El departamento jurídico y el SIG actualizan la normativa legal que aplica al Hospital.</p> <p>Las necesidades y expectativas de los grupos de interés internos se obtienen de la encuesta de clima laboral y de las propuestas de acciones de mejora.</p> <p>A partir del análisis se establece un diagnóstico estratégico, objetivos y planes que contemplan los cambios decididos.</p> <p>La evolución histórica presentada en la introducción pone de manifiesto como se ha venido efectuando de forma continua la gestión del cambio en HLV, a través de hitos muy significativos para la adecuación de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> -DAFO E.8 -Reuniones PEC E.7 -Grupos de mejora E.16 -Encuesta de clima laboral. E.62 -Hojas de sugerencias y reclamaciones. E.50 -Encuesta satisfacción de usuarios E.55 -Aplicación de la legislación. E.3 -Contexto interno y externo E.5 	ED



TABLA AGENTES FACILITADORES		
Descripción	Evidencias	Prop.
organización, las estructuras de gestión a los nuevos tiempos y exigencias. La evolución en la denominación de Clínica Virgen de la Vega a HLA, La Vega de acuerdo con los servicios que presta, la ampliación del Hospital con un nuevo edificio que prácticamente triplica su capacidad asistencial y la actualización de todas las instalaciones existentes es un ejemplo de gestión del cambio muy tangible.		
1e2. Respuesta a los cambios: Como resultado del análisis de los indicadores establecidos para los objetivos en la reunión semanal del ED los cambios necesarios para la consecución de los mismos se realizan con gran rapidez. La comunicación a los grupos de interés por parte del ED de todos los aspectos relacionados con los planes de cambio y las razones de los mismos es parte fundamental del proceso de cambio.	-Indicadores GC. E.44 -Revisión por la Dirección. E.1 -Comunicación a los grupos de interés E.63	ED

CRITERIO 2 :ESTRATEGIA**INFORMACIÓN GENERAL**

HLA, La Vega para desarrollar su estrategia ha establecido unas directrices con las que se define el desarrollo y la evolución de la institución de forma que:

Constituya una herramienta de planificación a medio plazo.

Que oriente las acciones en materia organizativa, de recursos y de imagen interna

Que sea participativa en su elaboración y ejecución

Que vincule a los diferentes profesionales en los resultados

Que se integre en la estrategia del Grupo Hospitalario HLA

El Proceso del Plan estratégico de HLA, La Vega se desarrolla a través del análisis de los puntos de partida y expectativas de los Grupos de Interés, de la formulación estratégica y de la implantación, evaluación y ajuste de la planificación estratégica.

Los principios fundamentales que incorpora el modelo asistencial de HLA, La Vega presenta un escenario claro y diferenciado en lo que se refiere a la identificación y comprensión de las necesidades y expectativas de los grupos de interés. El Plan Estratégico basado en la coherencia con la MVV es revisado, evaluado y actualizado anualmente por el ED. Se da a conocer a todos los grupos de interés.

HLA, La Vega tiene establecido un S.I.G el cual tiene definidos los procesos Clave (anexo 7) así como los de apoyo. Tiene definidos a su vez las diferentes interrelaciones de los procesos.

La asignación de los procesos clave y áreas de mejora se realiza en una reunión del ED y se asignan los profesionales cuyo perfil encaja mejor con las características de los procesos y áreas cuyas funciones y responsabilidades están definidas en los perfiles del puesto de trabajo requeridos por HLA, La Vega.

Proceso del Plan estratégico: en el HLA, La Vega el Plan estratégico se desarrolla, implanta, evalúa y mejora según una serie de actividades determinadas en Anexo A.20

TABLA DE AGENTES FACILITADORES		
Descripción	Evidencias	Prop.
2a1. Identificación de GI, necesidades y expectativas: HLA, La Vega tiene identificados a sus GI derivado del análisis realizado para la consecución de su MV. La estrategia de HLA, La Vega, se basa en el análisis de las necesidades y expectativas de los GI. Los canales utilizados para obtener información son los relativos a los Procesos clave de prestación del servicio y sus registros sobre satisfacción, quejas o reclamaciones de los clientes y los resultados de la encuesta de clima laboral a los empleados del Hospital...	- Necesidades GI -Encuestas GI E.55 -DAFO E.8 A.19 -Proceso de planificación estratégica. A.6	ED



TABLA DE AGENTES FACILITADORES		
Descripción	Evidencias	Prop.
<p>2a2 Información externa: La recogida de información se realiza a través de un proceso sistemático de encuesta de satisfacción y necesidades de los grupos de interés externos. Se han ampliado los canales de comunicación (Twitter, Facebook, Web, anuncios en medios de comunicación). También se utilizan las reuniones de Benchmarking. Los resultados y análisis de las encuestas son informados a los grupos de interés, utilizándose como base para la realización de mejoras en el servicio.</p>	<p>-Encuesta satisfacción E.55 -Proceso de planificación estratégica. A.6</p>	ED
<p>2b1. Sistema de medición y análisis indicadores de gestión: Se realiza un análisis de los indicadores de rendimiento de los procesos clave y de los servicios, asistencial, docente e investigador, así como los procedentes de la gestión de recursos económicos y financieros.</p>	<p>-Resultados de evaluación Comparativa (Benchmarking) E.7 -Indicadores de procesos E.44 -Acciones mejora. E.16 -Proceso de planificación estratégica. A.6</p>	ED
<p>2b2 Comparación con mejores referencias: Se realiza un proceso sistemático para identificar las mejores referencias relevantes y aprender de ellas utilizándose para comprender las fortalezas y debilidades</p>	<p>-Resultados de evaluación Comparativa (Benchmarking) E.7 -GC E.44 -Encuestas de satisfacción E.55</p>	ED
<p>2b3 Análisis de tecnología y modelos de gestión: HLV realiza con sus partners en consultoría de modelos de gestión y tecnología aplicadas a su actividad el análisis de las novedades en dichos campos que podrían mejorar el rendimiento de la organización. Se mantienen actividades que proporcionan información sobre el avance de las tecnologías, tanto para los procesos asistenciales como para los de gestión, con el objetivo de mantenerse en la vanguardia. La actividad es continua, ya que se trata de un sector en continua evolución. Como consecuencia, se establecen prioridades y se decide la adquisición, desarrollo e implantación de alternativas y soluciones innovadoras, en función de su valor para la mejora de los servicios y de la eficiencia de los procesos de gestión. Desde hace muchos años, el Hospital ha aplicado modelos de gestión basados en normas internacionales y la aplicación del Modelo EFQM. La evaluación y revisión de los agentes relativos a este subcriterio se centra tanto en la selección de las fuentes de información, como en los sistemas de seguimiento de los indicadores clave, que se integran en las actividades propias del Sistema de Gestión. Ambos están sometidos a mecanismos de auditorías y revisión para garantizar el mantenimiento de los estándares y el cumplimiento de las normas internacionales.</p>	<p>-GC E.44 -TIC Biomed E.42 -Tich Consulting E.42</p>	ED
<p>2c1. Indicadores Clave para cumplimiento de la misión: El Hospital analiza como parte de su ciclo estratégico todo lo necesario para la consecución de los objetivos sí como sus indicadores asociados. Por ello cuenta con las competencias y recursos clave para responder a las necesidades y expectativas de todos los G.I, ya que, como cooperativa de médicos, su misión es conseguir satisfacción, de todos.</p>	<p>-Acta revisión por la Dirección. -Revisión semanal ED -Autoevaluaciones</p>	ED



TABLA DE AGENTES FACILITADORES		
Descripción	Evidencias	Prop.
Para ello, se sectorizan los G.I y proponen líneas específicas de trabajo en cuanto a los pacientes, financiadores, profesionales externos y la propia plantilla, sobre la base de aunar las iniciativas y aprovechar las sinergias.		
<p>2c2 Mantenimiento de la estrategia que permiten conseguir nuestra misión y visión.</p> <p>El grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos reflejados en (9a), refleja una creciente eficacia en la ejecución de las líneas de actuación desplegadas.</p> <p>La evaluación del proceso de formulación se realiza en función de fuentes de aprendizaje como: análisis de consecución de los objetivos, de indicadores relativos a clientes, servicios, personas y negocio, de la revisión del Sistema de Gestión por la Dirección y las autoevaluaciones EFQM.</p> <p>El proceso del PE 2016-2020, ya supuso una innovación de las metodologías de planificación estratégica, incluyendo la participación. El proceso aun se ha mejorado en el desarrollo del plan, potenciando más el alineamiento total con el esquema del Modelo EFQM,</p>	<p>-Acta revisión. por la Dirección. E.1</p> <p>-Revisiones ED. E.1</p> <p>-Autoevaluaciones E.6</p>	ED
<p>2d1 Innovación y mejora de la estrategia</p> <p>La sistemática de puesta en marcha, implantación y ajuste del PE.</p> <p>Para cada una de sus directrices, el PE tiene unas metas anuales que se despliegan a través de acuerdos de gestión con Servicios y Unidades, basados en el compromiso, la confianza y la corresponsabilidad, y que explicitan la contribución del servicio/unidad a las metas establecidas.</p> <p>Para realizarlo, se tienen en cuenta las capacidades propias y extendidas del Hospital, y se contempla la posición derivada de la comparación con otros hospitales similares.</p>	<p>-Objetivos y resultados de los procesos clave E.1</p> <p>-MVV A.1</p> <p>-Objetivos estratégicos E.8</p>	ED
<p>2d2 Comunicación de la estrategia y planes de apoyo</p> <p>Se comunica la estrategia a los grupos de interés internos y externos (Intranet y reunión anual de comunicación de estrategia. Comunicación a través de la intranet, web, SMS.</p>	<p>-Comunicación a los GI E.63</p> <p>-Intranet, web, SMS.</p>	ED

CRITERIO 3 :PERSONAS**INTRODUCCIÓN**

Para la gestión de su personal, HLA, La Vega aplica los procedimientos de contratación de acuerdo a las necesidades del Hospital y conforme a los perfiles del puesto de trabajo establecidos en los procedimientos del S.I.G. que cumplen los requisitos establecidos en las Normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015:2015, OHSAS 18001 y UNE 179003 en las cuales HLA, La Vega está certificada.

Los aspectos más importantes del sistema son:

- Integra todos los servicios y personal en el mismo sistema de planillas, que recoge toda la actividad diaria y su traducción directa en las retribuciones.
- Integra el historial laboral de cada profesional.
- Proporciona conocimiento de la situación laboral de cada profesional dentro del Hospital.

TABLA AGENTES FACILITADORES

Descripción	Evidencias	Prop.
-------------	------------	-------



<p>3a1 Proceso de gestión: HLA, La Vega cuenta con un sistema de Gestión de Personal que cumple y excede la legislación vigente y responde a las necesidades estratégicas del Hospital. El procedimiento de selección, contratación y promoción está descrito en el Convenio Colectivo de empresa, contando con la participación de los representantes del personal. Este procedimiento toma como criterios de selección el ajuste del mismo al puesto en función de conocimientos, actitudes, aptitudes y competencias requeridas para el desempeño del mismo. Existen un plan de igualdad, conciliación y protocolos de acoso El proceso de acogida a las nuevas incorporaciones se encuentra totalmente sistematizado. Su propósito es facilitar y asegurar que el personal nuevo conozca y se integre en los valores del Hospital (MMV) y que su comportamiento sea acorde con ellos. HLV ha firmado la adhesión al manifiesto por la igualdad entre mujeres y hombres y su decálogo de buenas prácticas promovido por la organización de Mujeres empresarias y profesionales de la Región de Murcia (OMEP).</p>	<p>-Plan estratégico RRHH. E.19 -Plan acogida E.64 -Conciliación laboral E.18 -Plan de igualdad E.17 -Protocolo de acoso sexual E.23 -MVV A.1 -Manual de Normas y Estilo A.2 -E.73 Manifiesto igualdad entre mujeres y hombres</p>	ED
<p>3a2 Participación del personal y representantes en la gestión: El personal participa en la estrategia y plan de gestión de las personas, en reuniones de sus representantes con la Dirección, a través de la encuestas de clima laboral y de las propuestas de acción de mejora. Existe un plan de promoción del personal. Se fomenta la participación, implicación y reconocimiento de las personas. Está establecido un proceso para todos los trabajadores para la incorporación de Acciones de Mejora que surjan de la iniciativa de los profesionales.</p>	<p>-Plan de gestión RRHH E.19 -Acciones de mejora E.16</p>	ED RRHH
<p>3b1 Habilidades y competencias. Gestión del Talento: En las Fichas de Perfil del Puesto de Trabajo, se establecen los requisitos y funciones para cada puesto/función, se mantiene un archivo de los registros (Listas del personal que ocupa cada puesto, certificados de formación y experiencia del personal, etc.) El ED aprueba los perfiles requeridos para cada puesto. La atracción, desarrollo y retención del talento se articula a través de: la selección, gestión por competencias, formación, cualificación, así como con las políticas de delegación, retribución y reconocimiento. Se dispone de las bases para establecer las necesidades de formación, un catálogo de cursos así como un plan de formación para optimizar la gestión del talento.</p>	<p>-Ficha perfil E.15 -Bases para el plan de formación A.8 -Plan de formación A9 -Catálogo de formación A10 -Implantación Plan de formación A.17</p>	ED RRHH Mandos Intermedios
<p>3b2 Evaluación del desempeño: Además de la evaluación continua realizada por los mandos intermedios, anualmente se realiza la evaluación del desempeño profesional. Del resultado de la misma se establecen acciones de mejora y planes de ayuda, así como reconocimiento personal a los empleados destacados en el desempeño profesional</p>	<p>-Evaluación del desempeño E.13</p>	ED
<p>3c1 Alineamiento de objetivos con el comportamiento del personal. Todo el personal, incluyendo las nuevas incorporación fijas o eventuales tienen conocimiento del perfil de puesto de trabajo que desarrolla, así como la MVV de HLA, La Vega.</p>	<p>-MVV A.1 -Acciones de mejora E.16</p>	ED
<p>3c2 Motivación e implicación: HLA, La Vega es proactivo en la definición de actuaciones que fomenten y faciliten la participación en la revisión y mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos por el personal, proporciona procesos sistemáticos de recogida de iniciativas a través de las propuestas de acciones de mejora estimulando la creación de grupos de mejora. Se proporciona autonomía para asumir responsabilidades y desarrollarse profesionalmente.</p>	<p>-Acciones de mejora E.16</p>	ED Grupos de mejora



<p>3d1 Necesidades de comunicación: Para HLA, La Vega favorecer la comunicación interna como externa es un factor clave. Las necesidades de comunicación se establecen, en general para todos los empleados y en particular para cada tipo de colectivo, a través de los siguientes mecanismos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta de personal: Análisis de los resultados y reuniones específicas. - Reuniones con Áreas y Unidades: Refuerzan la comunicación y la detección de necesidades - Accesibilidad del equipo directivo y de los líderes: Es un potente mecanismo de comunicación. - Comité de Empresa: La Dirección, en las reuniones con este comité transmite información relevante para los trabajadores como nuevas actuaciones, cambios e implantaciones de gestión, cambios en las normativas aplicables (comunicación de cambio de empresa, nuevo convenio colectivo) 	<p>-Encuesta clima laboral. E.62</p>	<p>ED, Mandos intermedios y todo el personal</p>
<p>3d2 Canales de comunicación: El Hospital dispone de diversos canales de comunicación que garantizan el diálogo vertical en ambos sentidos, dirigido a las "Personas" y propiciado por la Dirección o por los empleados. Los diálogos verticales y horizontales dirigidos a la "tarea", que se produce en el ejercicio de la actividad habitual. En el subcriterio 3d.1 se relacionan algunos de los mecanismos de comunicación utilizados. Los canales e información vehiculada por los mismos están descritos en el Anexo 18. La evaluación y mejora de la comunicación interna se realiza a través de la encuesta de clima laboral, autoevaluaciones EFQM y evaluación psicosocial.</p>	<p>-Encuesta clima laboral E.62 -Autoevaluación EFQM E.6</p>	<p>ED, Mandos intermedios y todo el personal</p>
<p>3e1 Conciliación laboral y familiar: Las relaciones de HLA, La Vega con los trabajadores está basado en el Convenio Colectivo de HLA, La Vega que regula tanto las condiciones laborales como el sistema de retribuciones en el que se han incluido diversas medidas de reconocimiento y recompensa más allá de los convenios habituales, negociado mejoras con los representantes de los trabajadores, obteniendo acuerdos muy ventajosos para éstos, como la posibilidad de cambios entre personas de una misma plantilla, flexibilidad en plazos para solicitud de permiso o licencia, modificación de los ritmos de libranza y asistencia a congresos y reuniones científicas y otros beneficios sociales. El plan de un entorno laboral seguro está á certificado según la norma OHSAS 18001. Existe un plan establecido de conciliación de vida personal y laboral.</p>	<p>-Convenio colectivo. E.11 -Encuesta clima laboral E.62 -Plan estratégico RRHH E.19 -Plan de conciliación de vida personal y laboral. E.18 -Plan de remuneración. E.65</p>	<p>ED RRHH</p>
<p>3e2. Reconocimiento y recompensa: Disponer de un personal reconocido en HLA, La Vega, ayuda a mantener su nivel de motivación. Basado en la evaluación del desempeño, el reconocimiento a los empleados más destacados se publica por los diversos canales de comunicación y en un acto público. Aunque el Convenio es una referencia, el Hospital establece remuneraciones por encima del convenio y en algunas áreas retribución variable por productividad. HLA, La Vega ofrece a sus trabajadores otros beneficios.</p>	<p>-Convenio colectivo E.11 -Intranet. -Cena de confraternización E.24</p>	<p>ED RRHH</p>

CRITERIO 4 : ALIANZAS Y RECURSOS

INTRODUCCIÓN

Como parte de su MVV HLA, La Vega se propone ser el hospital privado de referencia en la Región de Murcia y provincias colindantes, ser reconocido por su compromiso con el entorno social y ser reconocido por su calidad en la asistencia sanitaria, esta visión, se proyecta con el establecimiento de relaciones y acuerdos institucionales.

Para ello, HLA, La Vega tiene establecidos convenios de colaboración con distintas entidades externas. Esta necesidad viene marcada por diversos motivos:



Mejorar o crear nuevas áreas de actividades asistenciales, estableciendo sinergias con entidades para llegar a un mayor número de beneficiarios.

La realización de convenios de colaboración con universidades nos permite ser un punto de referencia en el ámbito asistencial y formativo.

La realización de convenios de colaboración con proveedores clave para mejorar la calidad de los productos y servicios prestados.

Así mismo las empresas que suministran a HLA, La Vega, son informadas de los requisitos de gestión medio ambiental que deben cumplir en su relación con HLA, La Vega.

Para implantar las estrategias y planes, el sistema de gestión incluye un conjunto de procesos de soporte, sistemas e instalaciones que han sido objeto de mejoras muy significativas en los últimos años. Citamos como ejemplos: la gestión de proveedores y compras, la integración del proceso de facturación con el asistencial, las inversiones en mejora, remodelación y ampliación de espacios y la innovación tecnológica, que ha alcanzado una nueva dimensión con la implantación de Green Cube y la aplicación SAP. Así mismo, la seguridad para los trabajadores y usuarios (pacientes), la responsabilidad social y la protección del medio ambiente han sido siempre de máxima prioridad para el HLA, La Vega.

TABLA AGENTES FACILITADORES		
Descripción	Evidencias	Prop.
<p>4a1.- Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.</p> <p>El Hospital diferencia sus tipos de relaciones externas en función de sus necesidades. Toda relación tiene una proyección estratégica orientada al cumplimiento de su misión.</p> <p>Se plantean relaciones sostenibles basadas en la confianza, el respeto mutuo y la transparencia.</p> <p>Nuestros aliados y proveedores son fuente de conocimientos, sostenibilidad y una extensión de nuestra capacidad operativa.</p> <p>El departamento comercial indaga en las necesidades de los clientes y proveedores.</p> <p>Para mantener una adecuada gestión de partners, HLA, La Vega la desarrolla actividades sistematizadas como parte de sus sistemas de Gestión en tres procesos:</p> <p>Gestión de Compras de productos en general.</p> <p>Gestión de compras de Farmacia para productos sanitarios y farmacológicos</p> <p>Evaluación de proveedores y contratistas</p> <p>Para asegurar la compatibilidad de cultura y niveles de prestación del servicio, HLA, La Vega proporciona a todos los proveedores controlados, información sobre los requisitos y procedimientos administrativos propios del Hospital así como requisitos del producto o servicios que requieran condiciones especiales habiendo incorporado en el último año los requisitos medio ambientales.</p>	<p>-Evaluación proveedores aparatos E.30 y E.31</p> <p>-Evaluación proveedores farmacia E.30 y E.31</p> <p>-Relaciones con entidades externas y beneficios para los G.I. A.11</p> <p>-Contratos A.12</p>	<p>Gestor de compras</p>
<p>4a2 Trabajo conjunto, sinergias, mejora e innovación.</p> <p>El HLV ha establecido alianzas con universidades y empresas de innovación tecnológica (Tic Biomed).</p> <p>Por otro lado la gestión de proveedores, benchmarking y alianzas con entidades docentes mejora la imagen de HLV.</p> <p>Se ha establecido un acuerdo con la Universidad de Murcia para el desarrollo de prácticas de alumnos de Grado de enfermería, con la Universidad Católica San Antonio de Murcia para que sus estudiantes de Medicina puedan realizar prácticas e investigación en nuestro centro. Un importante proyecto colaborativo es la realización de un video formativo sobre Reanimación cardio pulmonar que se está difundiendo en colegios, institutos, universidades y otros junto a la UCAM y Colegio de Enfermería de la Región de Murcia.</p> <p>Los acuerdos con mutuas, Tic Biomed y Benchmarking con otros</p>	<p>- Benchmarking E.7</p> <p>-Acuerdos con Universidades A.11</p> <p>-Relaciones con entidades externas y beneficios para los G.I. A.11</p> <p>E.71 RCP Revolución</p>	<p>ED</p>



TABLA AGENTES FACILITADORES		
Descripción	Evidencias	Prop.
Hospitales de la Región han propiciado cambios importantes en HLV. Otra colaboración relevante es con el Banco Regional de Sangre para hemo donacion por los trabajadores de HLV, este año para aumentar el número de donantes se realizó una campaña en la que el bocadillo habitual fue realizado por un reconocido chef nacional. También se ha realizado una donación extra.	E.72 Comida solidaria	
<p>4b1.- Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido</p> <p>Para definir toda la estrategia económico-financiera se considera toda la información relevante como , por ejemplo, los resultados económico-financieros, de cada una de las áreas del HLA, La Vega, comprobando su evolución en el tiempo y su desviación positiva o negativa respecto a los objetivos marcados al definirla. El HLA, La Vega despliega sus actividades económico-financiaras a través de:</p> <p>El análisis exhaustivo de información económica-financiera que se realiza teniendo en cuenta:</p> <p>Inputs/ Outputs Seguimiento y presentación de resultados Definición de conceptos de facturación, costes, unidades costo/producción Estructura de ingresos, costes unidades/servicios Contabilidad de gestión Contabilidad de costes: Costo/producción por actividad, Costo/producción por actividad unitaria Control de la gestión Soporte a las decisiones Plazo futuro: decisiones de cambio Planificación de objetivos Contribución a la planificación estratégica El Hospital dispone de un conjunto de indicadores financieros y de contabilidad analítica que se sigue mensualmente.</p>	- GC E.44 -PE. A.8 -IAMETRIC A.7	Jefe Control de Gestión, presupuestos y Análisis
<p>4b2 Planes de Inversión</p> <p>Las estrategias se han sometido a revisión teniendo en cuenta la experiencia de los últimos años, la situación actual y los escenarios futuros que se pueden predecir. Uno de los elementos más relevantes ha sido el desarrollo del plan de inversiones previsto. Se tiene en cuenta a la hora de evaluar y revisar entre otras:</p> <p>Cuentas de pérdidas y Ganancias acumuladas Balance de situación Balance de Sumas y Saldos Cuenta de pérdidas y ganancias del mes Situación financiera Datos estadísticos del mes y acumulados</p>	-PE A.8 -Cuentas de resultado E.35	Jefe Control de Gestión, presupuestos y Análisis
<p>4c1.- Estrategias y procesos para la gestión de edificios, equipos y materiales</p> <p>El Hospital ha incluido siempre dentro de cada PE líneas de actuación específicas en gestión de edificios, equipos y materiales . La gestión se realiza con un conjunto de procesos de soporte del</p>	-Planes de mantenimiento y calibración E.39 -Plan de Gestión	Coordinador Medio Ambiente. Gestor de



TABLA AGENTES FACILITADORES		
Descripción	Evidencias	Prop.
<p>Sistema:</p> <p>Gestión de activos: mantenimiento preventivo y correctivo</p> <p>Gestión medioambiental ISO 14001:2015</p> <p>Gestión de inventarios, inventarios de farmacia. Planes de mantenimiento: Gestión de residuos, medio ambiente (ISO 14001:2015) y seguridad.</p>	<p>Medioambiental E.36</p> <p>-Gestión de infraestructuras A.16</p>	<p>compras</p> <p>Mantenimiento</p>
<p>4c2 Identificación y evaluación de aspectos medio ambientales</p> <p>La gestión ambiental ha supuesto la reducción de costes en algunos aspectos. Gestionar correctamente los residuos supone mejorar la imagen en la sociedad, situando al HLV como una organización comprometida con el cuidado del medio ambiente.</p> <p>Se disponen de indicadores de consumos de agua, luz, electricidad, control del número de averías internas así como el de reparaciones externas. Controles de fechas de revisiones de extintores, ascensores y otros equipos, realizando análisis sobre las mejoras a emprender así como reducciones de consumos de agua y electricidad que son los más significativos así como la selección de los mejores proveedores que garantizan el tiempo de vida más larga de los equipos.</p> <p>Anualmente el Coordinador del S.I.G. y el responsable de Medioambiente realizan una evaluación de los aspectos medioambientales, basándose en criterios definidos, para determinar su grado de impacto sobre el medio ambiente.</p> <p>Posteriormente se realiza la Memoria Anual Medioambiental en donde se reflejan los aspectos más importantes de la gestión ambiental y el ED procede en su caso a realizar Modificaciones en instalaciones o implantación de nuevas tecnologías.</p>	<p>-Plan de Gestión Medioambiental E.36</p>	<p>Coordinador Medio Ambiente.</p> <p>Coordinador SIG</p>
<p>4d1 Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia</p> <p>HLA, La Vega se propone ser el hospital privado de referencia en la Región de Murcia y pprovincias colindantes, para ello, los sistemas tecnológicos y sus aplicaciones son indispensables a la hora de realizar su labor asistencial y de gestión de una manera actual y moderna, esto influye directamente en los valores de colaboración y trabajo en equipo compartidos.</p> <p>HLA, La Vega cuenta con procesos para la identificación de las nuevas tecnologías y para analizar su aplicación práctica, tanto en la mejora de servicios al paciente como en la gestión del Hospital basándose en grupos de trabajo, alianzas estratégicas con proveedores, ofertas de éstos, necesidades detectadas por los profesionales sanitarios y demás personal de las diferentes áreas.</p>	<p>-Evaluación tecnologías E.42</p> <p>-Tich Consulting. TIC Biomed.</p>	<p>ED</p>
<p>4d2 Nuevas tecnologías. Innovación</p> <p>El Hospital cuenta con procesos para la evaluación de las NNTT y su aplicación.</p> <p>La información proviene de: grupos de trabajo, gestores de procesos, alianzas, comisiones, suministradores, necesidades detectadas por los profesionales sanitarios y la revisión del estado del arte por el Director Médico, con la asesoría de la Central de Compras. La evaluación de la cartera tecnológica es continua.</p>	<p>-GC. E.44</p> <p>-SAP E.70</p>	<p>ED</p>



TABLA AGENTES FACILITADORES		
Descripción	Evidencias	Prop.
<p>El Hospital se mantiene a la vanguardia. Las TIC se integran con las tecnologías clínicas y proporcionan registros y transmisión de imágenes, gestión documental, gestión clínica, integración de la gestión de facturación y citas, éstas por medio de la nueva app HLA, aplicación móvil que permite al paciente realizar por sí mismo las funciones de identificación y registro de llegada al Hospital, ahorrando al usuario tiempo y permitiéndole consultar informes de analíticas, pruebas radiológicas o informes de alta.</p> <p>La implantación del sistema Green Cube ha supuesto una integración y mejora de la mayoría de los sistemas anteriores (tecnología cloud, compatibilidad con otros sistemas y medios como los dispositivos móviles). Recientemente ha implantado la aplicación SAP que potencia la disponibilidad de la información en tiempo real, permitiendo mayor eficiencia en la planificación y gestión de decisiones. También ha incorporado otra aplicación que mejora la gestión del apartado de comidas durante la hospitalización volcando el menú directamente en el programa de gestión CG. El Hospital renueva constantemente sus equipos. HLA, La Vega ha alcanzado el grado 6 en el Modelo Europeo de Registro Médico Electrónico (EMRAM de himms), que clasifica los niveles de registro digital.</p>		
<p>4e1 Información para la toma de decisiones. Gestión del conocimiento</p> <p>Los Sistemas de información del Hospital contienen todo lo necesario para que, tanto la Dirección como los profesionales a todos los niveles, cuenten con la información, datos y documentos necesarios para realizar su trabajo. La estrategia en la gestión de la información tiene muchos puntos en común con la de sistemas de información. La Gestión del conocimiento ha sido una constante en todos los PE, se cuenta con procesos como: <i>Gestión de la documentación y de los datos, Seguridad de la información, Tratamiento de información sensible, Historia Clínica</i>. El Hospital pone a disposición de usuarios, partners, proveedores y sociedad un amplio abanico de información y facilidades a través de su página web.</p>	<p>-GC. E.44 -SAP E.70 -Up To Date E.45 -Página Web</p>	<p>ED</p> <p>Responsable comunicación y Marketing</p>
<p>4e2 Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.</p> <p>Para desarrollar la estrategia y apoyar todos sus procesos y actividades desde el punto de vista de la gestión de la información y el conocimiento, HLA, La Vega cuenta con una serie de procesos tales como Gestión de la documentación y datos, Seguridad de la información, Tratamiento de la información sensible, Historias Clínicas, HLA, La Vega tiene establecida una sistemática para la preparación, revisión, aprobación distribución, acceso y actualización de la documentación de los datos de su sistema de gestión. Este sistema está descrito y desarrollado a través del Manual del</p>	<p>-Manual SIG E.52</p>	<p>ED</p> <p>Responsable del SIG</p>



TABLA AGENTES FACILITADORES		
Descripción	Evidencias	Prop.
Sistema Integrado de Gestión, Manuales internos, Procedimientos, Protocolos, Instrucciones Técnicas y Normas de actuación, Plan de Autoprotección, Plan de Gestión de residuos, Especificaciones, formatos y documentación externa. Hay documentación controlada en soporte papel, documentación controlada en soporte informático y documentación no controlada, en el caso de esta última, no existe compromiso por parte de HLA, La Vega de mantenerla actualizada, se trata de la documentación interna de cada área que se utiliza para agilizar su trabajo		

CRITERIO 5 : PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS INTRODUCCIÓN

El HLA, La Vega tiene desarrollado e implantado un Sistema de gestión por procesos, que integra Calidad, gestión ambiental, Prevención de riesgos laborales y Seguridad para el paciente. Se mantienen las Certificaciones siguientes:

Norma ISO 9001 Sistemas de gestión de la Calidad, Norma ISO 14001:2015 Sistemas de gestión Ambiental, Norma OHSAS 18001 Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, Norma UNE 179003 Servicios sanitarios: Gestión de riesgos para la seguridad del paciente

Todos los procesos tienen asignado un gestor del proceso. Los sistemas para la determinación de objetivos, y para el seguimiento y análisis de resultados están sistematizados a través de: Planes de Objetivos y esquemas de gestión a varios niveles. El Sistema está sujeto a auditorías periódicas y la Revisión por la Dirección.

La oferta de servicios se establece en función de las necesidades de los clientes: Aseguradoras de servicios sanitarios, clientes particulares y mercado sanitario público, de su posición competitiva y fortalezas propias y, como anticipación, en base a las oportunidades en el mercado. La cartera de servicios se mantiene en continua evolución, actualizando los existentes y desarrollando nuevos.

Entre los aspectos más relevantes en la calidad de los procesos asistenciales destacamos el trato personal y la seguridad del paciente, que se hacen realidad a través de una amplia serie de procesos y buenas prácticas orientadas a la prevención.

El Hospital ha desarrollado en estos años una cultura de innovación y mejora continua que se apoya en las mejoras de sus sistemas y procesos.

Los principales grupos de clientes son los pacientes aportados por la aseguradora ASISA y otras aseguradoras, Mutuas y los pacientes privados. Por otro lado nuestros procesos están diseñados, se gestionan y están encaminados no solo a generar más valor para nuestros clientes, sino también para nuestro personal, partners, proveedores y la sociedad.

El marco de actividad de HLA, La Vega es la Región de Murcia y provincias colindantes.

Disponemos de un Mapa de Procesos donde los clasificamos en Procesos Estratégicos, Operativos y de Soporte que están en continua adecuación a la realidad del Hospital e inciden directamente en los Grupos de interés. Por otro lado cada proceso tiene definida su interrelación con otros procesos e identificados sus propietarios y registros requeridos.

Servicios prestados por la HLA, La Vega. Anexo A13

El ED se reúne para realizar la revisión anual del Sistema de Gestión y desarrollar el proceso de propuesta de objetivos en base a la estrategia propuesta desde los departamentos. Se evalúan los objetivos que se han determinado, teniendo en cuenta sobre todo, las mejoras que proporcionará al Hospital y se asignan los recursos necesarios para su implantación.

TABLA AGENTES FACILITADORES		
Descripción	Evidencias	Propa.
5a1 Sistema de gestión por procesos Gestión por procesos totalmente desplegada en la organización, con indicadores establecidos a través de GC. Procesos estratégicos: permiten desarrollar e implantar la estrategia del Hospital. Procesos clave: afectan directamente al servicio asistencial y satisfacción	-Manual del SIG. E.52 -GC E.44 -Portal de Calidad E.57	ED Responsable del SIG



<p>del cliente</p> <p>Procesos de soporte: permiten la operación del Hospital en apoyo a los clave.</p> <p>En el Manual de Calidad y portal de Calidad se describen todos los procesos clave, los estratégicos y los de soporte. (ISO 9001, ISO 14001:2015, OHSAS 18001, UNE 179003)</p> <p>El Mapa de Procesos indica el posicionamiento, lógica, entradas y salidas de los macros, interrelaciones, e incorpora procesos vinculados a la dinámica del Sistema, requisitos, mediciones, seguimiento y evaluación. Este sistema, base lógica y relacional de los procesos, accesible a todos los empleados, se desarrolla en procedimientos y protocolos.</p>		
<p>5a2 Innovación y mejora de los procesos.</p> <p>La gestión y mejora de los procesos siempre ha estado presente en los PE del Hospital. El Hospital aplica de forma sistemática estrategias basadas en el uso de las TIC y otras tecnologías para mejorar sus procesos.</p> <p>La mejora e innovación está relacionada con los Sistemas de participación e implicación. Se utilizan fuentes de captación de oportunidades: preventivas (análisis del proceso) y reactivas (quejas, sugerencias, no conformidades, resultados no deseables, etc.) Y a través del Proceso de Evaluación Comparativa (Benchmarking) establecido con otros Hospitales privados de la Región de Murcia, HLA, La Vega comparte buenas prácticas.</p>	<p>-Análisis procesos E.1</p> <p>-Benchmarking E.7</p>	<p>ED</p>
<p>5b1 Fuentes de información mediante las cuales se detectan posibles mejoras de los procesos.</p> <p>Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes. La oferta de servicios evoluciona continuamente como respuesta a necesidades y expectativas expresadas por los G.I. o como anticipación a las latentes en el mercado. El Hospital realiza análisis de situación y posición competitiva cuyos resultados utiliza para decidir cómo aumentar la cuota de penetración en el mercado, ampliando su cartera de clientes, actualizando su cartera de servicios y estableciendo estrategias de mejora. Se utilizan fuentes de información provenientes de encuestas a clientes, quejas, reclamaciones, sugerencias, felicitaciones, web con visita virtual, Redes Sociales, así como el uso de las conclusiones y acciones del Benchmarking. El desarrollo de nuevos servicios e innovaciones es continuo.</p>	<p>-Encuestas satisfacción E.50</p> <p>-Benchmarking. E.7</p> <p>-Redes sociales E.66</p>	<p>ED</p> <p>Atención al usuario</p> <p>Dpto. de Marketing y comunicación</p>
<p>5b2 Gestión de vida de los procesos que aportan valor a los clientes. El desarrollo de nuevos servicios o la modificación de los existentes se realiza mediante proyectos, aplicando las metodologías y procedimientos de desarrollo de nuevos servicios, así como el control y verificación en la prestación de los mismos, asegurando su estandarización (La evaluación y revisión del proceso y su metodología se efectúa dentro de la sistemática de revisión del Sistema de Gestión). El desarrollo, implantación y seguimiento de procesos dependiendo de la índole del proceso, la metodología, así como los objetivos, indicadores y los mecanismos de seguimiento y acción correctiva permiten dar el óptimo valor de los servicios prestados al cliente. Por otro lado, para aumentar la eficiencia e innovación de los procesos que HLA, La Vega aplica de forma sistemática las TIC y otras tecnologías, conjuntamente con innovación en la gestión (GC), para mejorar sus procesos. Tanto en planificación</p>	<p>-Revisión SIG. E.1</p> <p>-Grupos de Mejora. E.16</p>	<p>ED</p> <p>Responsable SIG</p>



<p>como en despliegue, se cuenta con Grupos de Mejora dirigidos al desarrollo e innovación Tecnológica.</p>		
<p>5c1 Procesos eficientes de comunicación y promoción de productos. El Departamento de Marketing y Comunicación gestiona la estrategia de comunicación del Hospital y la oferta de sus servicios a los diversos grupos de interés El Departamento de comunicación de Grupo HLA ha creado Redes Sociales útiles para el usuario, proporciona información en la web y además gestiona la comunicación en medios produciendo una intensa actividad en las principales redes como Facebook, Twitter y YouTube La oferta de HLA, La Vega también se promociona a través de varios cauces tecnológicos entre ellos cabe destacar: La página Web de Grupo HLA, estructurada y diariamente actualizada con ofertas, noticias, y otros datos de interés. Participación en congresos, seminarios y jornadas que se celebran en diferentes lugares. Promoción a través de los diversos medios de comunicación (prensa, radio, TV). Realización y participación en eventos sociales y deportivos en nuestra localidad y fuera de ella, como por ejemplo la participación en la Carrera Run for Parkinson.</p>	<p>-Redes sociales E.66 -Página Web -Participación en sociedad A.12</p>	<p>Dpto. Marketing y comunicación</p>
<p>5c2 Venta y comercialización de los servicios. Puesto que la mayoría de clientes provienen de ASISA. los servicios del HLV se dan a conocer a través del Catálogo de Servicios dentro de la red de ASISA y de la página Web de Grupo HLA, lo que permite elegir el especialista llamando a través de los teléfono indicados en el catálogo o a través de la Cita Previa y página Web. Se actualiza la cartera de servicios del hospital, a través de las actividades del departamento de Marketing y Comunicación con la incorporación de nuevos procesos en función de las demandas y expectativas de los clientes.</p>	<p>-Catálogo de servicios A.13</p>	<p>ED Dpto. de Marketing y comunicación</p>
<p>5d1 Prestación de los servicios asistenciales acordes con los requisitos del cliente. El núcleo central de la actividad asistencial de HLA, La Vega se inscribe en los servicios a los pacientes, que corresponden con los “procesos clave”. Se trata de una serie de procesos que conllevan actividades secuenciales, desde Ingresos/Admisiones, sea de forma programada o por urgencias, Asistencia (quirúrgica, médica, ambulante), hasta el alta hospitalaria. La creación del Manual de normas de conducta y Estilo de HLV, ha supuesto un conjunto de guías para todos los profesionales en la atención a los clientes. Todos estos procesos están sistematizados y sometidos muy estrechamente a la disciplina de gestión, seguimiento y revisión, ya que son parte del Sistema de Gestión y, de hecho, los que más caracterizan el nivel de prestaciones del hospital. Las actividades y bases para su evaluación están establecidas en los “Procesos de seguimiento y evaluación” (sistemas de seguimiento, gestión de indicadores, auditorías del sistema, etc.), así como a los “Procesos de medición de la Satisfacción” .Las responsabilidades de calidad del</p>	<p>-Manual de normas y estilo. A.2 -SIG E.52 -Auditorías externas A.14 -Revisión por la Dirección E.1 -GC E.44</p>	<p>ED SIG</p>



<p>servicio y mejora del mismo, están asumidas por el personal del hospital y, fundamentalmente, por todos los profesionales que tienen algún tipo de contacto con el paciente o sus familiares.</p> <p>Las fuentes de aprendizaje son las auditorías anuales para os servicios, las encuestas de satisfacción de pacientes, las quejas y reclamaciones, y los indicadores internos. En función de la disponibilidad de cada dato, se revisan mensualmente por la Dirección, trimestralmente por el ED y Comité de Calidad y anualmente en la Revisión del Sistema por la Dirección.</p>		
<p>5d2 Gestión de los riesgos asociados a la prestación del servicio</p> <p>Los riesgos asociados a la prestación del servicio se realiza a través de tres puntos clave, amparados por las certificaciones ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, OHSAS 18.001 y UNE 179003:2013. Minimización de impacto medioambiental a través del reciclado y establecimiento de puntos de recogida de residuos en todo el Hospital, Gestión de retirada de residuos con gestores autorizados, cursos de formación. Disminución de riesgos laborales a través de la evaluación de PRL de los puestos de trabajo de todo el hospital, cartelería indicativa en todos los departamentos e instalaciones. Cursos de formación para la minimización de riesgos en el paciente y desarrollo de los procesos específicos en Seguridad para el Paciente.</p>	<p>-Certificaciones, ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, OHSAS 18001 y UNE 179003:2013.</p> <p>-Memoria gestión medioambiental. E.36</p> <p>-Memoria gestión PRL. E.38</p> <p>-Gestión de riesgos E.41</p>	SIG
<p>5e1 Relaciones con clientes</p> <p>HLA, La Vega tiene sistematizada la recogida y revisión de los requisitos de los clientes, sean estos explícitamente definidos o no por el cliente. Están identificados los clientes actuales y potenciales y su segmentación en función de su procedencia (ASISA, mutuas, particulares) y de sus necesidades de servicio. Esta actividad/información se complementa con grupos de trabajo con ASISA, entrevistas a clientes, etc. Antes de la aceptación se revisan todos los contratos con los clientes para asegurar que: se conocen los requisitos del servicio, están documentados, se ha resuelto cualquier diferencia entre los requisitos del contrato y de la oferta (si la hubiera) y si el Hospital tiene capacidad para cumplir los requisitos del pedido o contrato. Este proceso es de aplicación a las situaciones contractuales entre el Hospital y todos sus clientes: pacientes de ASISA, de otras aseguradoras, pacientes privados, y pacientes derivados del Sistema Nacional de Salud. El HLA, La Vega mantiene informados permanentemente a los clientes sobre las características del servicio a través de su Call Center y de la Recepción.</p> <p>Las condiciones de los contratos se revisan anualmente por el Consejo de Administración del hospital o, de manera extraordinaria cuando se considere necesario. Esta actividad se complementa a través de Grupos de Mejora con entrevistas a clientes, etc.</p> <p>La unidad de Atención al usuario, es la encargada del intercambio de información procedente de pacientes y familiares, recibiendo sus quejas y felicitaciones y facilitándoles diversos datos de interés para su estancia en el hospital.</p> <p>Se evalúa y mejora el servicio de atención al cliente a través del análisis y acciones de mejora obtenidas de los Indicadores de Reconocimiento e Indicadores de Satisfacción del cliente.</p>	<p>-Identificación de Gl. A.11</p> <p>-Acuerdos A.12.</p> <p>Quejas/reclamaciones E.54 y A.16</p> <p>-Encuestas de satisfacción. E.55</p>	ED Dpto. Atención al usuario
<p>5e2 Gestión de la satisfacción del cliente. Se realizan encuestas de satisfacción de pacientes y acompañantes, de forma continua. Se analizan diariamente, lo que permite, si se detecta un problema, tomar</p>	<p>-Encuestas de satisfacción E.55</p> <p>-Encuesta FBA E.7</p>	ED SIG



<p>las medidas correctivas de inmediato. Se resume y documenta en un informe. Además se realiza un estudio externo de satisfacción de pacientes ingresados y de urgencias en el que se compara al Hospital con el resto de clínicas y Hospitales del grupo y con otros hospitales (benchmarking). Se han creado más canales de consulta entre el hospital y el cliente fundamentalmente a través de las Redes Sociales.</p>	<p>-Redes sociales. E.66</p>	
---	----------------------------------	--

