CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

Gerencia de Asistencia Sanitaria de Soria

Buena Práctica

GESTIÓN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Una forma de **compartir** conocimiento, crear **networking**, **visualizar** lo que hacemos bien y **reconocer** a los que alcanzan un alto nivel de excelencia.

1 de noviembre de 2019

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

SOMOS una asociación empresarial, fundada en España en 1991, cuya **MISIÓN** es facilitar a las organizaciones la mejora de su gestión, contribuyendo a su éxito a lo largo del tiempo. Ofrecemos, a nuestros socios, y a la sociedad en general, la oportunidad de mejorar la gestión y resultados de su organización, conectar con otros profesionales y ampliar su red de contactos, dar visibilidad a su organización y ser reconocido por sus logros y excelentes resultados. El Club Excelencia en Gestión es el único representante oficial en España de la EFQM desde 1994 y se encuentra integrado por más de 230 socios de los más diversos sectores y tamaños, que en la actualidad representan el 20% del PIB y el 25% del IBEX35.

NUESTRA VISIÓN es conseguir que nuestros socios se conviertan en referentes por su gestión excelente

NUESTROS VALORES:

- Nos apasiona la Excelencia en gestión
- Damos valor a lo que se hace bien
- Somos referentes y marcamos tendencia
- Formamos una familia diversa
- Acompañamos a los que quieren gestionarse mejor
- Compartimos conocimientos, experiencias y emociones

Esta obra está sujeta a la licencia

ReconocimientoNoComercial-SinObra-Derivada 4.0

Internacional de Creative Commons

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

El presente documento es una transcripción de las informaciones facilitadas por la organización en la convocatoria de la III Edición del Premio a las Buenas Prácticas en el ámbito de la Excelencia en la Gestión Sanitaria del año 2019.

Índice

1 Introducción 4
1.1 Información General 4
1.2 Resumen Ejecutivo 4
1.3 Valores de la Excelencia relacionados 5
1.4 Criterios de Resultados Modelo EFQM de Excelencia relacionados 6
1.5 Aplicabilidad a otras organizaciones 6
2 Buena Práctica 7
2.1 Resultado 7
2.2 Enfoque 8
2.3 Despliegue 9
2.4 Evaluación 11
2.5 Carácter Innovador 11
2.6 Divulgación 12
3 Información Complementaria 13

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

1 Introducción

1.1 Información General

Denominación Buena Práctica: **GESTIÓN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA GERENCIA DE ASISTENCIA SANITARIA DEL ÁREA DE SALUD DE SORIA, MEDIANTE LA PRIORIZACIÓN SEGMENTADA CON LA MATRIZ INFLUENCIA-DEPENDENCIA.**

Sector de Actividad: **SANIDAD**

Área de Gestión: **ALIANZAS Y RECURSOS**

Organización: **GERENCIA DE ASISTENCIA SANITARIA DEL AREA DE SALUD DE SORIA (GASSO)**

1.2 Resumen Ejecutivo

La Gerencia de Asistencia Sanitaria de Soria (GASSO) mediante el proceso "Alianzas externas" identifica de forma sistemática las oportunidades de establecer alianzas estratégicas y potenciar la efectividad, eficiencia y seguridad de sus procesos, todo ello bajo criterios de beneficio mutuo y creación de sinergias positivas optimizando recursos, evitando duplicidades, adquiriendo compromisos con aquellas organizaciones con las que comparte objetivos y aspirando, más que a una relación contractual, a la creación de un valor compartido.

Los recursos esenciales que aporta la GASSO son la cesión de espacios, dotados de mobiliario y cobertura de gastos corrientes (luz, agua, calefacción, mantenimiento, limpieza….), gimnasio y reserva de aparcamiento, para el desarrollo de las actividades propias de la organización aliada tanto gestoras (asambleas, reuniones, juntas directivas,…), como asistenciales (valoración, rehabilitación, apoyo psicológico,…). La GASSO cumple con su responsabilidad mediante la aplicación de la normativa de prevención de riesgos laborales y de información reciproca sobre los riesgos específicos de las actividades que los aliados desarrollan en sus centros de trabajo y que puedan afectar a los trabajadores de empresas o trabajadores autónomos concurrentes.

En 2017 se desarrolló una actividad de sistematización y mejora de las alianzas que incluye la identificación de aliados, su clasificación mediante una matriz influencia-dependencia que las encuadra en accesorias (escasa importancia y sustituible), competitivas (importante pero sustituible con facilidad), conservadoras (poco importante pero difícil de sustituir) y prioritarias (importante y difícil de sustituir), la firma de un

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

acuerdo estandarizado de colaboración (actividad diseñada tras una actividad de benchmarking ágil, de concepto y diseño propio) que incluye la complementariedad de las estrategias, las líneas de actuación, los objetivos e indicadores para la evaluación y la encuesta de satisfacción con la alianza.

Tanto las alianzas, como otros acuerdos puntuales que establece la GASSO, se comunican, revisan y mejoran. Su desarrollo se explicita mediante el proceso estratégico "Relaciones Externas", y se detallan, documentan y gestionan sus riesgos con un análisis modal de fallos y efectos (AMFE) en el subproceso "Alianzas Externas".

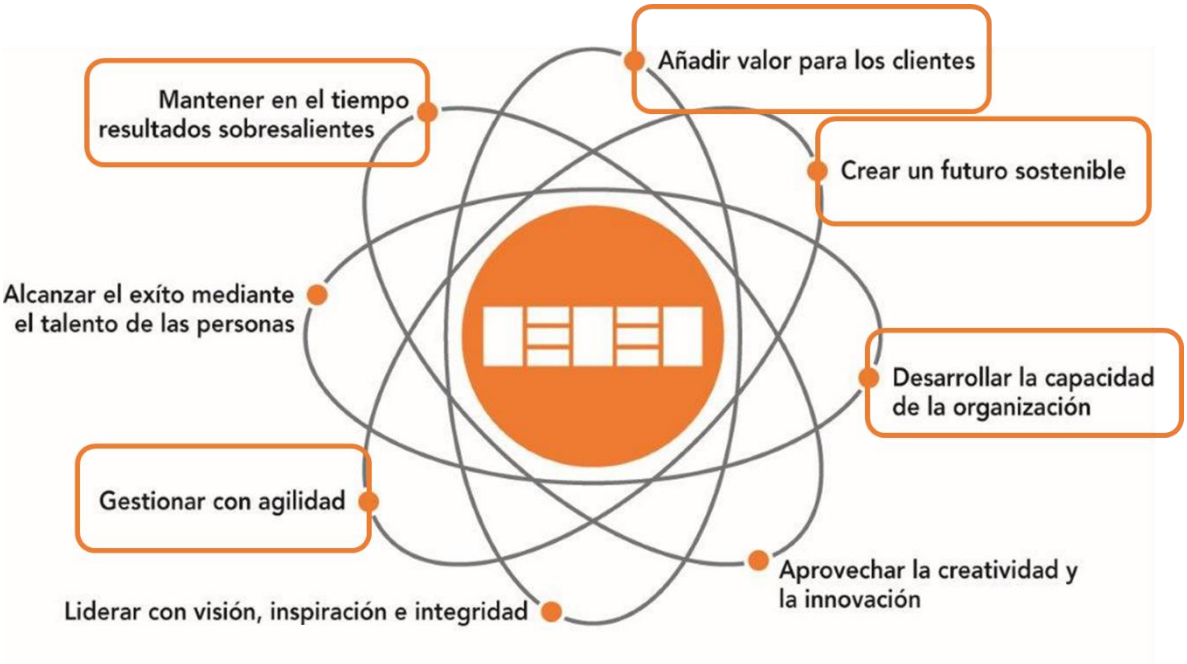
En 2018 se ha evaluado el cumplimiento de los objetivos de las alianzas priorizadas siendo este, de forma global, del 91,62%. En las encuestas realizadas a los aliados en este año, se obtienen en cuanto a satisfacción con la alianza 4,8 puntos sobre 5 y sobre la estrategia compartida 4,9 puntos sobre 5.

El número de usuarios que se benefician de los servicios prestados por las organizaciones con alianzas priorizadas (logopedia, rehabilitación, terapia cognitiva, apoyo psicológico….) se ha incrementado así como las actividades que añaden valor tales como el proyecto "Parkinson rural" que, mediante la cesión de las salas de rehabilitación de los centros de salud rurales, da cobertura a estos pacientes y a sus familias, evitando desplazamientos en una provincia con distancias importantes.

La sistematización en el desarrollo, priorización, seguimiento y evaluación de las alianzas y sus objetivos mejora la satisfacción de aliados y usuarios, se optimizan los recursos, aporta valor para los ciudadanos y se obtienen beneficios compartidos en la implantación de las estrategias.

1.3 Valores de la Excelencia relacionados

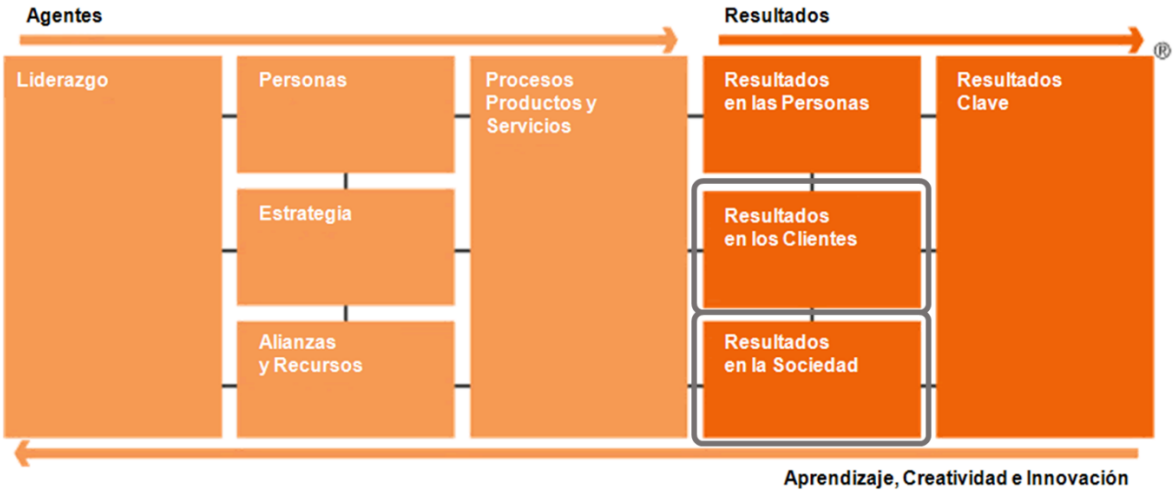
De los ocho Valores de la Excelencia del Modelo EFQM, la organización considera que la presente Buena Práctica tiene un impacto en los siguientes:



Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

1.4 Criterios de Resultados Modelo EFQM de Excelencia relacionados

De los cuatro Criterios de Resultados que incorpora el Modelo EFQM de Excelencia, se considera que la presente Buena Práctica tiene un impacto principal en los siguientes:



1.5 Aplicabilidad a otras organizaciones

Una de las características de una buena práctica es la posibilidad de que sea implementada, con las adaptaciones que sean necesarias, en otros departamentos u organizaciones. Esta característica es el nivel de aplicabilidad. En esta buena práctica se considera que:

Nivel de posible aplicabilidad a otras organizaciones			
Del mismo Sector de Actividad		**De otros Sectores de Actividad**	
Alto	●	Alto	●
Medio	○	Medio	○
Bajo	○	Bajo	○

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

2 Buena Práctica

2.1 Resultado

Se describen los resultados obtenidos relacionados con los objetivos planteados, aportando datos cualitativos, que incluyen indicadores de satisfacción de los grupos de interés afectados (si es el caso) y cuantitativos, para evidenciar el cumplimiento de los objetivos.

Seguimiento de la alianza y evaluación de objetivos:

- de las alianzas priorizadas por la GASSO se ha realizado el seguimiento y evaluación del cumplimiento de objetivos en 2018 de 8 de ellas, obteniendo de forma global un resultado positivo del 91,62%.

Encuesta de satisfacción a las alianzas prioritarias:

- se realizaron 3 preguntas cerradas con los siguientes resultados (valoración 1-5):

1. ¿Le es fácil tratar con la Gerencia de Asistencia Sanitaria de Soria de los temas relativos a la alianza que tienen con ella?

Resultado: 5/5.

2. ¿La estrategia que comparten con la Gerencia de Asistencia Sanitaria de Soria favorece a sus asociados? o ¿La estrategia que comparten con la Gerencia de Asistencia Sanitaria de Soria favorece a sus asociados y al abordaje de su enfermedad y a su calidad de vida?, en caso de asociaciones de pacientes) Resultado: 4,9/5.

3. ¿Está satisfecho con esta forma de trabajo y con la alianza con la Gerencia de Asistencia Sanitaria de Soria en su conjunto?

Resultado: 4,8/5.

La sistematización en el desarrollo, priorización, seguimiento y evaluación de los objetivos mejora la satisfacción de los aliados, se optimizan los recursos, aporta valor y se obtienen beneficios mutuos.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

2.2 Enfoque

Se describe la situación de partida (diagnóstico), los objetivos propuestos y los recursos previstos (tiempo, personas, tecnología, infraestructuras u otros que se requirieron para el desarrollo). Si está disponible, se incluye el plan de trabajo propuesto donde se pueda ver la articulación con la asignación de recursos - personas y tiempo. Si en esta fase de planificación se dispuso de un sistema de evaluación, se incluye en esta descripción.

Las alianzas se explicitan como relaciones duraderas en el tiempo que crean y comparten valor en apoyo a los objetivos estratégicos de ambos aliados. La GASSO identifica de forma sistemática las situaciones favorables para establecer alianzas estratégicas y potenciar la eficacia, eficiencia y seguridad de sus procesos. Lo que realiza bajo criterios de beneficio mutuo y creación de sinergias positivas, optimizando recursos y evitando duplicidades, adquiriendo compromisos y aspirando, más que a una relación contractual, a la creación de valor añadido para los ciudadanos.

La GASSSO enfoca las alianzas para optimizar recursos, obtener beneficios mutuos, mantener constante la comunicación, formalizar los acuerdos, gestionar las expectativas y mantener una sistemática de evaluación, seguimiento y mejora. Su desarrollo se detalla mediante el proceso estratégico “Relaciones Externas”, y se documenta en el subproceso E.05.102 “Alianzas Externas”.

Respondiendo a una necesidad de revisión de la actividad, en 2018 se desarrolló a través de la Subdirección de procesos y la de Calidad y seguridad del paciente la sistematización y mejora de las alianzas que incluye la identificación de aliados, la clasificación de las alianzas para la GASSO mediante una matriz de influencia-dependencia, la firma de un acuerdo estandarizado de colaboración con las entidades aliadas (acción desarrollada tras una actividad de benchmarking ágil) que incluye la complementariedad de las estrategias, las líneas de actuación, los objetivos e indicadores para la evaluación y, finalmente, una encuesta de satisfacción con la alianza. Se llevó a cabo una gestión de riesgos mediante el Análisis modal de fallos y efectos (AMFE de procesos), método analítico válido para detectar y eliminar posibles problemas de diseño.

Los recursos que aporta la GASSO son la cesión de espacios para el desarrollo de la actividad propia de las entidades aliadas, tanto de gestión (asambleas, reuniones, juntas directivas,…) como asistencial (valoración, rehabilitación, apoyo psicológico,…), con dotación del mobiliario e instrumentos adecuados e individualizados, la cobertura de gastos corrientes (luz, agua, calefacción, mantenimiento, limpieza….), el gimnasio y la reserva de aparcamiento. La GASSO cumple su deber de seguridad con la aplicación de la normativa de prevención de riesgos laborales y de información reciproca sobre los riesgos específicos de las actividades que se desarrollan en los centros de trabajo pertenecientes a la misma y que puedan afectar a los trabajadores de empresas o trabajadores autónomos concurrentes.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

2.3 Despliegue

Se compara lo planificado versus el desarrollo de la práctica, especificando si se cumplió el tiempo, los recursos y las actividades previstas en el plan. Adicionalmente se incluyen los aprendizajes o áreas de mejora encontradas durante el desarrollo de la misma.

En 2018 se inició en la GASSO una actividad de revisión sistematización del proceso E.05.102 “Alianzas externas, cuyas adecuaciones incluyeron:

- Clasificación de las alianzas. En nuestro proceso anterior de alianzas externas no se había definido el grado de interés, y por tanto de implicación, que para la GASSO tenía cada alianza con el objetivo de desarrollar su estrategia y para solventarlo utilizamos una matriz de Influencia/Dependencia. Esta matriz presenta una pequeña variación respecto a la de Interés/Poder y toma en cuenta el nivel influencia que tienen los aliados (concepto homologable al de poder) para controlar las decisiones que faciliten o influyan negativamente en que la GASSO alcance sus objetivos pero considerando a la vez su grado de dependencia respecto a la organización. Clasifica las alianzas en:

1. accesoria (influencia baja/ dependencia baja, merece un mínimo esfuerzo y es prescindible si consume muchos recursos),

2. competitiva (influencia alta/dependencia baja, relación importante pero sustituible con facilidad ya que hay otras alternativas),

3. conservadora (influencia baja/dependencia alta, relación poco importante pero difícil de sustituir por lo que se debe intentar mantener siempre que no suponga problemas añadidos)

4. prioritaria (influencia alta/dependencia alta, relación importante y difícil de sustituir por lo que se debe seguir de cerca por ser una amenaza clara o una decisiva oportunidad estratégica).

Con la matriz de influencia / dependencia se han considerado alianzas prioritarias para la GASSO, en las que persistir en nuestra relación para edificar nuestra estrategia, las suscritas con la Asociación española contra el cáncer, la Asociación de familiares y enfermos de Alzheimer y otras demencias, la Asociación de familiares de enfermos de Parkinson, la Cruz Roja, la Asociación de esclerosis múltiple, la Asociación de familiares y enfermos de autismo, la Hermandad de donantes de sangre y la Universidad de Valladolid (facultades de enfermería y fisioterapia).

- Benchmarking. El benchmarking genérico es aquel proceso de evaluación continuo y sistemático mediante el cual se analizan y comparan los procesos de una organización frente a los de entidades líderes, a fin de obtener la información necesaria para activar acciones de mejora. Su aplicación metodológica estricta exige recursos y tiempo de los que muchas veces se carece. En el año 2001 Kent Beck acuñó el término Métodos Ágiles para definir las técnicas que surgían como alternativa a las metodologías formales consideradas demasiado pesadas y rígidas por su carácter normativo y fuerte dependencia de planificaciones prolijas.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Ágil significa para nosotros ser capaces de adaptarnos a los cambios reduciendo la complejidad y potenciando la innovación, siendo para ello esencial maximizar el trabajo no realizado.

Desarrollamos en la GASSO el concepto propio de benchmarking ágil, que define a aquella organización que aprende y aplica lo aprendido con rapidez para añadir valor a su interacción con los ciudadanos, mediante una actividad estructurada y sistemática con las siguientes fases:

- detección de áreas de mejora y sus indicadores.

- búsqueda de organizaciones líderes en buenas prácticas (revisiones bibliográficas, revisiones en internet, foros de calidad (CEG), congresos).

- contacto directo (correo electrónico y videoconferencia) para objetivar nuestras necesidades y proponer colaboración mutua.

- desarrollo de acciones de mejora.

- modificación de nuestros procesos y su seguimiento para evaluar la eficiencia.

- medición de la satisfacción de las entidades con la actividad realizada.

Con esta concepción de benchmarking, implantamos como documento de acuerdo de colaboración con nuestros aliados el de una entidad educativa de Zaragoza que incluye la firma por ambas partes del acuerdo, la definición de las estrategias, las líneas de actuación, los objetivos y los indicadores para la evaluación.

- Análisis modal de fallos y efectos (AMFE de procesos). Es un sistema de gestión de riesgos proactivo aplicado a los procesos clave de la GASSO, y que también se aplicó a la revisión del proceso de Alianzas externas en 2018. Es una actividad sistemática con la cual identificamos los fallos del diseño potenciales de un proceso, antes de que ocurran esos errores en su aplicación real.

Se completa en la fase planificación con un fin concreto: eliminar o reducir los fallos, comenzando por aquellos con una prioridad más alta. Puede ser también utilizado para evaluar las prioridades de la gestión del riesgo.

- Encuesta de satisfacción. Además de revisar el cumplimiento de los objetivos llevamos a cabo una evaluación, mediantes una encuesta propia, de la satisfacción mutua con la alianza y poder tomar decisiones respecto a los recursos invertidos e incluso a su continuidad.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

2.4 Evaluación

Se describe, de acuerdo con el proceso previsto de evaluación y revisión de la práctica en la fase de planificación, los resultados concretos de la evaluación. Si fueron previstas encuestas, se incorporan los resultados y el tamaño de la población encuestada.

El número de usuarios que se benefician de los servicios prestados por las asociaciones priorizadas (logopedia, rehabilitación, terapia cognitiva, apoyo psicológico,….), se ha incrementado así como los servicios que prestan, tales como el proyecto Parkinson rural que mediante la cesión de las salas de rehabilitación de los centros de salud rurales, da cobertura a esta población, evitando desplazamientos en una provincia con distancias importantes.

Se añadió a la encuesta, realizada a las alianzas prioritarias, una última pregunta abierta: ¿Que considera que habría que cambiar para mejorar esta alianza? Es destacable la valoración obtenida por las asociaciones de pacientes, en tiempos recientes muy reivindicativas y que en estos momentos abiertas a la posibilidad de establecer estrategias sinérgicas. Sobre las respuestas a la misma se han propuesto posibles acciones de innovación y mejora, como por ejemplo:

- la inclusión de las asociaciones de pacientes en el diseño y revisión de los subprocesos asistenciales de la GASSO que afecten a las patologías de sus asociados.

- la creación de un foro de aliados de la GASSO.

- la asignación de un capítulo del presupuesto de la GASSO destinado a las alianzas.

- un mayor conocimiento e interacción con los especialistas de la GASSO (hospitalarios y de atención primaria) y los aliados (asociaciones de pacientes).

2.5 Carácter Innovador

Se describen los aspectos de innovación interna (a nivel de la organización) y de innovación respecto a lo regulado por la administración que se considere de la práctica, así como los elementos y aspectos que se pueden trasladar a otro contexto distinto y qué posibles recomendaciones se debería tener en cuenta en una oportunidad de benchmarking.

El carácter innovador de esta buena práctica, implantada en la GASSO en 2018, reside fundamentalmente en:

1. La clasificación de alianzas en accesorias, competitivas, conservadoras y prioritarias mediante una matriz influencia/dependencia, lo que nos permite individualizar los recursos, tanto materiales como humanos, destinados a cada alianza sobre una base estandarizada, disminuyendo la subjetividad e incrementando la eficiencia.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

2. El estructurar un modo de benchmarking ágil propio, con características de facilidad e inmediatez nos permite actuar, adecuando los recursos necesarios a nuestra capacidad, con rapidez y alta satisfacción en la detección de acciones de mejora.

3. La aplicación al proceso del Análisis modal de fallos y efectos (AMFE de proceso) nos proporciona un instrumento para eliminar o reducir los posibles fallos del proceso, comenzando por aquellos con una prioridad más alta.

4. La evaluación de la satisfacción con las alianzas mediante una encuesta propia, junto con una pregunta abierta sobre en que podríamos mejorar nos proporciona una línea de actividad directa para la mejora y la innovación.

La posibilidad de aplicación de la buena práctica a otras organizaciones, del mismo sector de actividad o de otros sectores, es alta y de dificultad relativa.

2.6 Divulgación

Se describe los medios utilizados para la divulgación y socialización de la práctica. En especial para la comunidad interna de la organización y si utilizó medios para la divulgación más ampliada de la práctica a otras audiencias.

Las Alianzas externas se proponen, presentan y aprueban en la Comisión de dirección, y se comunican mediante:

1. Comunicación interna.

- Intranet de la GASSO: la tabla de aliados, partners y proveedores se encuentra disponible para la organización en el portal de acceso a los servicios web (intranet de la GASSO, http://soria.sacyl.es/). En ella se puede consultar la interacción de la GASSO con los grupos de interés, los procesos que sustentan la alianza, acuerdo o colaboraciones puntuales y la documentación existente.

- Boletín informativo de la GASSO.

- La formación impartida a los profesionales de la organización por parte de los aliados se difunde a través de la plataforma de formación.

2. Comunicación externa.

- Página web de la GASSO:

o accesible a la población general en la página web de la GASSO: http://www.sanidadsoria.es/Alianzas/alianzas.htm.

- Medios de comunicación, prensa y televisión:

o esclerosis múltiple: RTVCYL. Todos contamos (15 / Parte 1)

https://www.rtvcyl.es/ficha/67DA8A63-DEAF-5DF6-188BED740AC7ECA8/20180403/castilla/leon/todos/contamos/2

o fibromialgia: RTCYL.

http://www.rtvcyl.es/Soria/b45501e4acfee7b99dd2

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

3. Premios institucionales.

La GASSO, celebra anualmente un acto institucional en el que se reconocen y agradecen actuaciones de profesionales servicios e instituciones, que contribuyen especialmente a mejorar la misión que tiene encomendada. En el año 2017 se incluyó el reconocimiento a proveedores y aliados, que premia la labor de los proveedores y/o aliados y evidencia sus buenas prácticas.

3 Información Complementaria

Se describen enlaces y listados de archivos adjuntos e información complementaria.

Se adjuntan documentos anexos.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

Compartiendo y mejorando juntos

www.clubexcelencia.org

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org