

---

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

# La sostenibilidad del sector sanitario en el contexto actual

JUNIO 2016 JUNIO 2016

## ¿Es el Modelo EFQM de Excelencia una oportunidad para superar el reto?



# AGRADECIMIENTOS

El desarrollo de este Documento ha sido posible gracias a la colaboración de profesionales a los que deseamos manifestarles nuestro agradecimiento por el conocimiento, experiencias compartidas y el tiempo que han dedicado.

Listado por orden de resumen de ponencias en el documento:

**D. Gonzalo de Castro**  
Director General  
**TÜV Rheinland España**

**Dña. Núria Mas**  
Doctora en Economía  
**IESE**

**D. Ignacio Babé**  
Secretario General  
**Club Excelencia en Gestión**

**D. Xavier Mate**  
Director Hospitales de Cataluña  
**Quirón Salud**

**Dña María José Ramos**  
Jefa Organización y Servicios Administrativos  
**MC Mutual**

**Dra. Yolanda Cuesta**  
Directora Médica Asistencial  
**Mútua de Terrassa**

**D. Carles Descalzi**  
Gerente  
**Grup Sant Pere Claver**

**Dña. Maria José Bueno**  
Directora de Calidad  
**Grup Sagessa**

**Dr. Jordi Pujol**  
Director General  
**Hospital Plató**

**Dr. Joaquim Serrahima**  
Director General  
**Grup Catalonia**

Agradecer las preguntas y comentarios realizados por los todos los participantes, con una especial mención a:

**Pau Negre Nogueras**  
Director Ejecutivo  
**Comtec Quality**

que compartió un detallado e interesante resumen de las ponencias realizadas en la sesión de Barcelona, gracias al cual se ha podido desarrollar este documento.

# INDICE

- I. Introducción.
- II. La sostenibilidad del sector sanitario en el contexto actual.
- III. Introducción al Modelo EFQM de Excelencia.
- IV. Experiencia Quirón Salud: sostenibilidad y Modelo EFQM de Excelencia.
- V. Experiencia MC Mutual: sostenibilidad y Modelo EFQM de Excelencia.
- VI. Diálogo de ideas: partido de dobles.
- VII. Partido de dobles: primer set.
- VIII. Partido de dobles: segundo set.
- IX. Partido de dobles: tercer set.
- X. Conclusiones

# INTRODUCCIÓN

## ¿Es el Modelo EFQM de Excelencia una oportunidad para superar el reto?

El contexto actual cada vez dificulta más a las **organizaciones sanitarias**, tanto del entorno público como del privado, el **poder satisfacer las necesidades** de sus diferentes grupos de interés. Además, participan de un momento de transformación que está generando nuevos paradigmas en el sector, debiendo equilibrar distintos intereses que, a veces, entran en conflicto entre ellos.

Paralelamente, cada vez más organizaciones del ámbito sanitario están utilizando el Modelo EFQM de Excelencia para afrontar esta situación. Entienden que en esta singular encrucijada el **Modelo EFQM de Excelencia** representa una oportunidad para asegurar un futuro sostenible. En España, los Sellos de Excelencia Europea EFQM en el sector salud se han triplicado en el último año, encabezando así el ranking de países en número de centros asistenciales con un sello EFQM en reconocimiento su excelencia en la gestión.

Estas cifras parecen confirmar la voluntad del sector sanitario español de trabajar con este marco estructurado de gestión, consolidándolo así como un modelo de referencia.

Al mismo tiempo, en distintas comunidades autónomas (Catalunya, Madrid, País Vasco...), existen diferentes organismos que se inspiran en el Modelo EFQM o que lo utilizan directamente como modelo de acreditación o reconocimiento.

El **Foro de Excelencia en Sanidad**, en esta jornada de buenas prácticas del sector sanitario tuvimos la oportunidad de escuchar a directivos, representando diferentes ámbitos y tipologías de organizaciones del sector, desgranando las claves del éxito del Modelo EFQM de Excelencia y debatiendo sobre diferentes enfoques de aplicación del mismo con **un enfoque práctico, dinámico y orientado a resultados**.



## II. LA SOSTENIBILIDAD DEL SECTOR SANITARIO EN EL CONTEXTO ACTUAL

### Bienvenida Institucional



D. Gonzalo de Castro

Director General

*TÜV Rheinland*



Dña. Núria Mas

Profesora de Economía en el IESE

*IESE*

La Jornada se inauguró con el parlamento del Director General de TÜV Rheinland, Gonzalo de Castro, que afirmó que la compañía ha detectado el sector salud como estratégico debido al **incremento del número de certificaciones emitidas** a organizaciones sanitarias. Según de Castro, este dato posiciona el Modelo EFQM como el marco de gestión mejor adaptado a las necesidades de las diferentes entidades del sector salud.

Por otro lado, Núria Mas contextualizó el momento en el que se encuentra el sector, afirmando que estudios recientes afirman que el 30% del gasto no mejora en salud, hecho que plantea nuevos retos para asegurar la sostenibilidad de las organizaciones sanitarias. La Doctora en Economía por Harvard afirmó que **“los retos que afronta el sector serán tener la capacidad de medir y entender los resultados, integrar cuidados y pagar de forma distinta.”**

# III. INTRODUCCIÓN AL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

## Ideas de partida

Ignacio Babé destacó que el sector salud en España es el que cuenta con más representantes con sello EFQM 500+, hecho que demuestra la voluntad de las entidades sanitarias de apostar por la mejora continua hacia la excelencia en la gestión.

**“Es esencial transformar datos en información útil para la toma de decisión”**

El secretario general del Club Excelencia en Gestión presentó los retos a los que se enfrenta el sector en base a las conclusiones de la encuesta en la que participaron los asistentes a la jornada durante los días previos.



D. Ignacio Babé

Secretario General

*Club Excelencia en Gestión*

### ¿Cuáles son los principales retos que afronta el sector?

1. Capacidad de **cambio** y adaptación a un **nuevo paradigma**.
2. Necesidad/imperativo de **optimización** operativa y de recursos.
3. Potenciar el **liderazgo** y **corresponsabilidad** de directivos y cadena de mando.

## Resultados

- ¿Se conoce en la organización el Modelo EFQM de Excelencia? **97%**
- ¿Se utiliza en la organización el Modelo EFQM de Excelencia? **62%**
- ¿La organización ha alcanzado un sello EFQM de Excelencia? **39%**
- ¿El Modelo EFQM de Excelencia es una buena herramienta de gestión? **96%**

## IV. EXPERIENCIA DE QUIRÓN SALUD: SOSTENIBILIDAD Y MODELO EFQM DE EXCELENCIA

### El resultado de un encargo, una planificación, una gestión y un objetivo claro

El Doctor Mate presentó el caso del Hospital Universitari Sagrat Cor en su camino hacia la mejora de la gestión en un momento clave para la sostenibilidad del centro. La organización se comprometió con el reto de tirar adelante un proyecto de futuro que incluía la puesta en marcha de un modelo diferencial: el Modelo EFQM.



Dr. Xavier Mate

Director Hospitales de Cataluña

Quiron Salud



***“El Modelo EFQM de Excelencia nos ayudará a enriquecer el proyecto y permitir su crecimiento así como estabilizar su futuro.”***

El Hospital Universitari Sagrat Cor, centro acreditado previamente (con un grado de consecución del 91,81% de los estándares) según el modelo de “Acreditación de centros de atención hospitalaria aguda en Catalunya”, decidió así en 2015 profundizar en el modelo EFQM y apostar por la sostenibilidad a través de la mejora de la gestión interna de y la obtención de un reconocimiento externo a través del sello de Excelencia.

### Ideas clave:

#### EL RESULTADO DE UN ENCARGO, UNA PLANIFICACIÓN, UNA GESTIÓN Y UN OBJETIVO CLARO

- ***Hospital que requiere ser salvado: Obtener sostenibilidad en corto plazo y proyecto a futuro con un modelo diferencial.***
- ***“El Modelo EFQM de Excelencia ha ayudado a estructurar el relato, ver paralelismos entre el modelo y la lógica de la gestión realizada, y obtener un reconocimiento EFQM 400+.”***
- ***“El entorno político inestabiliza un proyecto empresarial, arriesga una inversión, inestabiliza a unos profesionales con un argumento político.”***

## V. EXPERIENCIA DE MC MUTUAL: SOSTENIBILIDAD Y MODELO EFQM DE EXCELENCIA

### Sostenibilidad = Capacidad para permanecer

Para situar a los asistentes e introducir el porqué de la importancia de la excelencia en MC MUTUAL, María José Ramos, directora del Área Interna de la organización, dibujó el escenario actual en el que se mueven las mutuas colaboradoras con la Seguridad Social y la necesidad de ofrecer un servicio excelente para fidelizar a su población protegida “y no poner en riesgo su sostenibilidad”, tal como la define el diccionario, como “capacidad de permanecer”.



Dña. María José Ramos

Jefa Organización y Servicios  
Administrativos

MC Mutual

***“Me gusta el Modelo EFQM de Excelencia porque no obliga a nada y es tan lógico que no admite no creer en él”***

Por ello, en 2013, MC MUTUAL inició un camino, que comenzó “poniendo el foco en el cliente”, y avanzó mediante la gestión por procesos, cambios en la estructura y, finalmente, en 2016 adoptó el modelo EFQM de gestión porque “su aplicación permite maximizar la eficiencia y la eficacia de tus acciones, a pesar del contexto y, con ello, obtener los mejores resultados posibles”. Para María José Ramos, el modelo EFQM “nos gusta porque no obliga a nada, es aplicable a la gestión de cualquier unidad, es tan lógico que no admite no creer en él. Y porque te ayuda a entender tus resultados y lo que los impulsa”.

### Ideas clave:

- “La sostenibilidad de las mutuas está en riesgo”: en 30 años han desaparecido 130 mutuas; además, en el sector existen importantes dificultades de gestión).”
- “Ser la mejor para que quien pruebe se quede”: el Modelo EFQM de Excelencia te ayuda a entender los resultados e impulsarlos.
- “Que se sepa que somos buenos para que quien no esté venga”: el Modelo EFQM de Excelencia permite el reconocimiento ante los grupos de interés.

## VI. DIÁLOGO DE IDEAS: PARTIDO DE DOBLES



Dra. Yolanda Cuesta

Directora Médica Asistencial

Mútua Terrassa



Dr. Joaquim Serrahima

Director General

Grup Catalonia



Dña. Mª José Bueno

Directora de Calidad

Grup Sagessa



D. Carles Descalzi

Gerente

Grup Sant Pere Clavé



Dr. Jordi Pujol

Director General

Hospital Plató

Esta innovadora mesa de debate contrastará las opiniones de dos equipos compuestos por dos directivos cada uno, dos mujeres y dos hombres. Uno tiene sello consolidado, otro está en curso y dos conocen el modelo pero no están sus organizaciones en la tarea de conseguir el sello.

### Equipo A

- Dr. Jordi Pujol – Director General del Hospital Plató
- Mª José Bueno - Directora de Calidad del Grupo SAGESSA

### Equipo B

- Carles Descalzi– Gerente del Grup Sant Pere Claver
- Dra. Yolanda Cuesta – Directora Médica Asistencial de la Mutua de Terrassa

Moderador: Dr Joaquim Serrahima- Director General del Grup Catalonia

El objetivo de esta actividad es presentar por parte de los “jugadores” un debate dinámico, con formulación de argumentos y contraargumentos de unas y otras posiciones. Obviamente los ponentes del mismo equipo defienden una misma posición argumentándola desde diversos puntos de vista; pe. experiencia personal, metodologías, buenas prácticas, referencias normativas o de modelos o bien, la propia opinión.

## VII. PARTIDO DE DOBLES:



¿Es necesaria la obtención del Sello EFQM de Excelencia Europea?  
 ¿Es necesaria la obtención del reconocimiento a través del Sello Europeo de Excelencia o solo con la utilización del Modelo es suficiente?

3 sets de debate	Equipo A Dr. Jordi Pujol M <sup>a</sup> José Bueno	Equipo B Carles Descalzi Dra. Yolanda Cuesta
<p><i>¿Es necesaria la obtención del Sello EFQM de Excelencia Europea?</i></p> <p><i>El Modelo EFQM de Excelencia sin duda es una herramienta interesante para la sostenibilidad de las organizaciones, pero para que el Modelo EFQM de Excelencia pueda contribuir de forma eficiente a la Sostenibilidad de las organizaciones sanitarias, ¿Es necesaria la obtención de un reconocimiento a través del Sello Europeo de Excelencia o solo con la utilización del Modelo EFQM de Excelencia es suficiente?</i></p>	<p><i>Sello sí. El sello es un resultado en sí mismo, aporta reconocimiento externo y supone un valor para ganar confianza de los grupos de interés externos y el propio equipo humano. A la vez es parte del propio proceso de Mejora Continua, y también ayuda a no relajarse y mantener la constancia.</i></p>	<p><i>Sello no. El uso del Modelo EFQM debe ser una herramienta interna de mejora. El sello supone un coste adicional que no es necesario para mantener la esencia del Modelo EFQM. El sello en sí mismo no garantiza la sostenibilidad, es el modelo EFQM la clave de ello.</i></p>

## VIII. PARTIDO DE DOBLES:



¿Para la obtención del Sello EFQM es necesaria la implicación del personal? ¿Hasta qué punto?

¿Sólo con la implicación e impulso de los directivos, es suficiente?

3 sets de debate	Equipo A Dr. Jordi Pujol M <sup>a</sup> José Bueno	Equipo B Carles Descalzi Dra. Yolanda Cuesta
<p><i>¿Cuál debe ser el nivel de implicación de los líderes y del equipo interno?</i></p> <p><i>En los procesos de excelencia (formación continua, autoevaluación, procesos de mejora, redacción de la memoria...) se requiere la implicación del propio personal de la organización para que el resultado final mejore la sostenibilidad de las organizaciones, pero ¿cuál debe ser el nivel de implicación de los líderes y del equipo humano de la organización? ¿Han de participar también todos líderes activamente o es preferible que no sea así? ¿Es preferible disponer de personas de la propia organización, asumir una estructura propia que lidere y realice la mayoría de las tareas o puede dejarse la mayoría del trabajo en manos de profesionales de la consultoría?</i></p>	<p><i>Maximizar la participación interna. Es la manera de crear cultura de excelencia y de llegar a toda la organización. Los líderes deben implicarse directamente en todo el proceso para entenderlo en plenitud. A la vez, deben involucrarse distintos niveles jerárquicos para afinar y ajustar al máximo el diagnóstico y las acciones de mejora asociadas.</i></p>	<p><i>Limitar la participación interna. Maximizar la participación interna incrementa los costes operativos y puede atentar contra la sostenibilidad. No todo el mundo tiene vocación y capacidad para evaluar la organización. Mezclar diferentes niveles de jerarquía en el proceso puede generar conflictos internos. Los líderes deben actuar en función del diagnóstico sin necesidad de ser ellos quienes lo hagan.</i></p>

## IX. PARTIDO DE DOBLES:



¿En Catalunya hay un Modelo de Acreditación Sanitaria, es comparable al Modelo EFQM? ¿Un modelo puede substituir al otro? ¿Son compatibles?

3 sets de debate	Equipo A Dr. Jordi Pujol M <sup>a</sup> José Bueno	Equipo B Carles Descalzi Dra. Yolanda Cuesta
<p><i>Acreditación Sanitaria de Catalunya vs. Sello de Excelencia Europea EFQM</i></p> <p><i>Hay Comunidades Autónomas que han optado por sistemas de acreditación propios (basados en modelos de excelencia existentes) y otras que basan su sistema directamente en el Modelo EFQM de Excelencia, ¿podría el Sello Europeo de Excelencia ser convalidado para los sistemas de acreditación propios o deberían seguir realizándose ambos sistemas ya que son compatibles?</i></p>	<p><i>Mantener ambos modelos o sistemas de reconocimiento</i></p> <p><i>Sirven para cosas distintas y cada uno tiene su espacio. El Modelo EFQM no está enfocado exclusivamente al sector sanitario.</i></p>	<p><i>Convalidar el Modelo EFQM como sistema de acreditación</i></p> <p><i>El Modelo EFQM funciona para cualquier sector y tiene una orientación a resultados para todos los grupos de interés clara; si se alcanza es una prueba irrefutable de excelencia.</i></p>

## X. Conclusiones

Los casos de Hospital Universitari Sagrat Cor y de MC MUTUAL, expuestos por Dr. Mate y la Sra. Ramos respectivamente, son dos excelentes aportaciones que muestran la complejidad de la gestión y la dificultad que entraña el reto de la sostenibilidad. Hay que agradecerles su generosidad al compartir su experiencia de manera tan sincera, clara y directa, no solo mostrando la cara amable de las cosas sino también las complicaciones y las dificultades vividas. De sus relatos aprendemos que para garantizar la sostenibilidad es importante:

1. Marcarse metas claras y precisas.
2. Desarrollar proyectos orientados a la consecución de los objetivos estratégicos.
3. Gestionar adecuadamente a las personas y sus egos.
4. Prepararse para reaccionar ante la inestabilidad generada por factores externos.
5. Ser dinámicos para intentar anticiparse a los cambios.



D. Pau Negre

Executive Manager

Comtec

***“La estabilidad no existe, por lo que debemos trabajar con constancia para ganarnos la sostenibilidad”.***

Sus ponencias también evidencian que el Modelo EFQM de Excelencia es una herramienta solvente y un buen marco de gestión, ya que en ambos casos ha servido para estructurar un relato estructurado y coherente, capaz de poner en valor el trabajo realizado y los resultados obtenidos. Además, ambos se han mostrado convencidos de su potencial y han manifestado su convencimiento de que supone un marco excelente para seguir analizando y desarrollando su gestión.

Por otro lado, el debate en formato de partido de tenis de dobles nos ha enseñado que no existen enfoques únicos de gestión para la aplicación del Modelo EFQM y que cada organización, de acuerdo a su contexto y necesidades, debe encontrar su propio camino. Los temas debatidos han planteado ventajas e inconvenientes sobre distintas alternativas relativas a los tres temas planteados, con el objetivo de ayudarnos a saber o posicionarnos sobre:

1. La importancia y/o necesidad de la obtención del reconocimiento EFQM.
2. La eficacia del Modelo EFQM como herramienta para garantizar la sostenibilidad.
3. El nivel de participación de los profesionales necesario para garantizar el éxito en la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en una organización.

Podemos concluir diciendo que el debate ha evidenciado que no hay verdades absolutas sobre cómo deben hacerse las cosas y que las respuestas las encontraremos analizando las diferentes alternativas, comparando la inversión requerida y su retorno; es decir, qué esfuerzo nos supone hacer las cosas de una manera u otra y qué beneficios obtendremos con cada opción.



[WWW.CLUBEXCELENCIA.ORG](http://WWW.CLUBEXCELENCIA.ORG)



