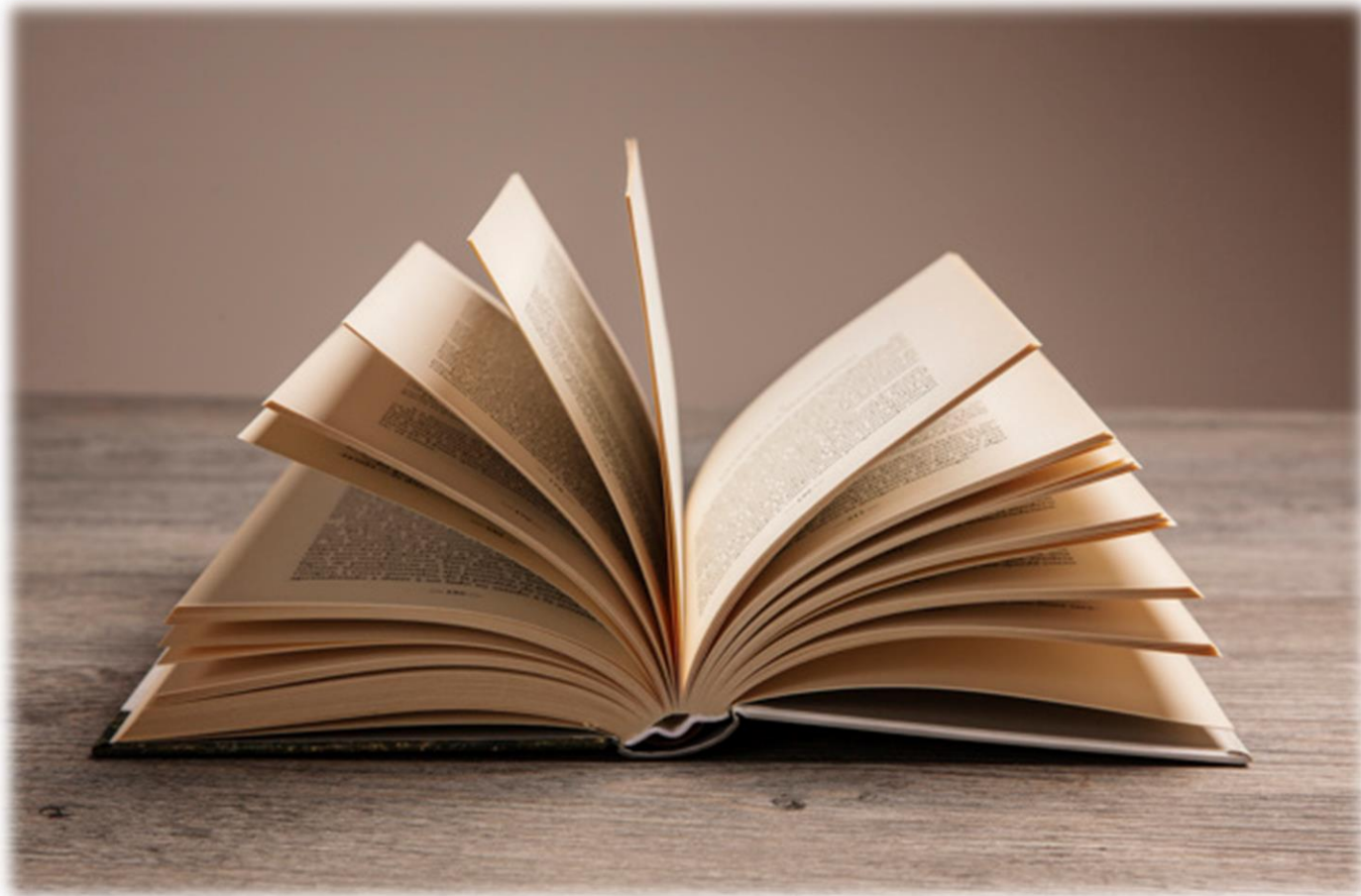


# 2ª autoevaluación EFQM (2018/2019)

## Informe de resultados

**Servicio de Calidad y Seguridad de pacientes  
DG Sistemas de Información, Calidad  
y Prestación Farmacéutica**



**Modelo EFQM= manual de buenas prácticas en gestión**

**Agentes**  
¿Qué hacemos?

**Resultados**

¿Qué conseguimos?  
Resultados en salud  
Económicos  
Satisfacción pacientes  
Satisfacción profesionales  
Satisfacción sociedad (formación,  
investigación, medio ambiente...)

APRENDIZAJE, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

**Informe de diagnóstico**

**Puntos fuertes**

**Áreas de mejora**

**Puntuación (0-1000 puntos)**

**Tratamiento**

Local

Corporativo

# Índice

1

## **2ª autoevaluación**

**Organizaciones y profesionales que han participado**  
**Etapas del proceso de autoevaluación**

2

## **El diagnóstico final....**

**Resultados globales y por criterio**  
**Puntos fuertes y áreas de mejora**  
**Áreas de mejora identificadas con mayor frecuencia**

3

## **¿Qué tratamiento ponemos? Plan de mejora corporativo**

1

## 2ª autoevaluación

Organizaciones y profesionales que han participado  
Etapas del proceso de autoevaluación

# 2ª autoevaluación EFQM



Organizaciones  
participantes



**De las 18 organizaciones GRS**  
(GAS, GAP, hospitales)



**Realizan autoevaluación 15**  
5 autoevaluación + evaluación externa

**No realizan autoevaluación 3**  
GAPBU, CAUSA, HMC

**83,3%**

de las organizaciones  
han realizado la  
autoevaluación

# Etapas del proceso de autoevaluación

1

**Identificación del equipo evaluador y del coordinador del proceso**

Profesionales con espíritu crítico constructivo que tengan una visión global de la organización



**Equipo**

2

**Formación del equipo evaluador**

Formación en:

- Conceptos del modelo
- Proceso de autoevaluación
- Herramienta Perfil



**Formación**

3

**Autoevaluaciones individuales por cada evaluador**

**Cada evaluador** realiza una autoevaluación completa de la organización:

- **Responde 90 preguntas**
- **Aporta evidencias**
- **Puntúa cada pregunta**



**90 preguntas**

4

**Reunión/es de consenso**

- Síntesis de evidencias aportadas
- Puntuación a consensuar



**Consenso**

5

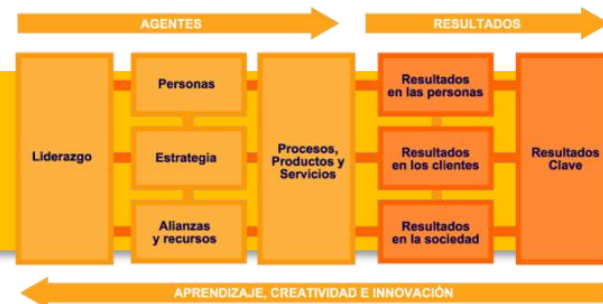
**Informe de diagnóstico**

**Incluye los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización, así como las puntuaciones obtenidas**



**Informe**

# 2ª autoevaluación EFQM



EFQM



Profesionales participantes

**254**  
profesionales  
formados por  
servicio de calidad  
GRS

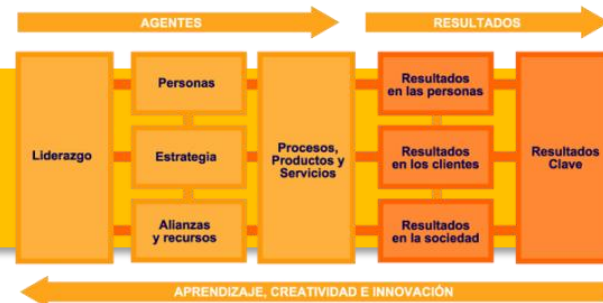
Satisfacción con la  
FORMACIÓN  
8,2

**334**  
Evaluadores

CB2



# 2ª autoevaluación EFQM

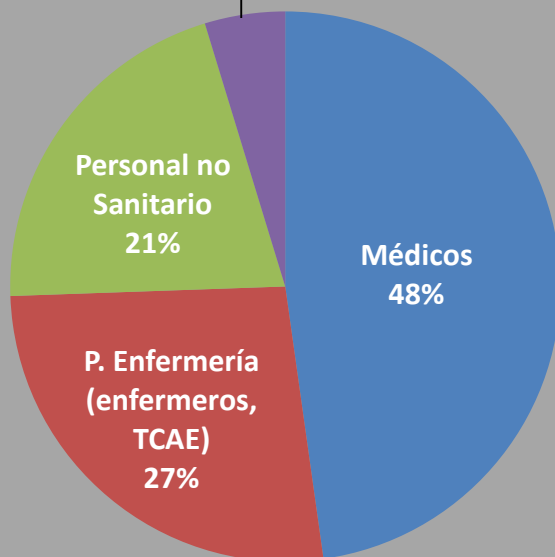


EFQM



334  
Evaluadores

Otros P.  
sanitarios  
(farmacéuticos,  
fisioterapeutas,  
odontólogos)  
5%



Coordinadores  
de calidad  
4%



# 2

## El diagnóstico...

Resultados globales y por criterio

Puntos fuertes y áreas de mejora

Información incluida en el  
informe resumen

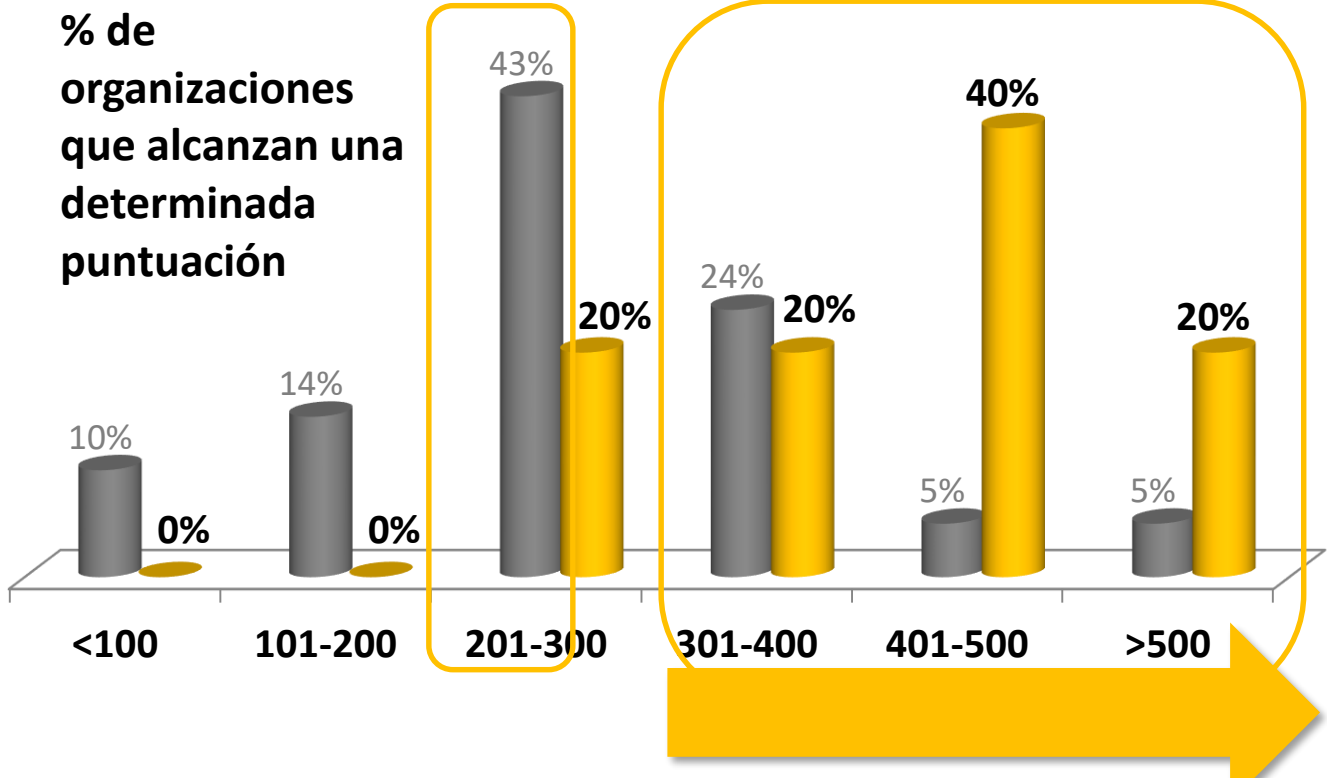
**15 organizaciones  
Incluidas en el informe**

GAS Ávila  
H. Santiago Apóstol  
H. Santos Reyes  
CAU Burgos  
GAP León  
CAU León  
GAS Bierzo  
GAS Palencia  
GAP Salamanca  
GAS Segovia  
GAS Soria  
GAP Valladolid este  
H. Clínico Universitario de Valladolid  
Área Valladolid Oeste (HURH y GAP)  
GAS Zamora

Consiguen más de 300 puntos el **80%** de las organizaciones (**33%** en 2013)  
y más de 400 puntos el **60%** (**10%** en 2013)



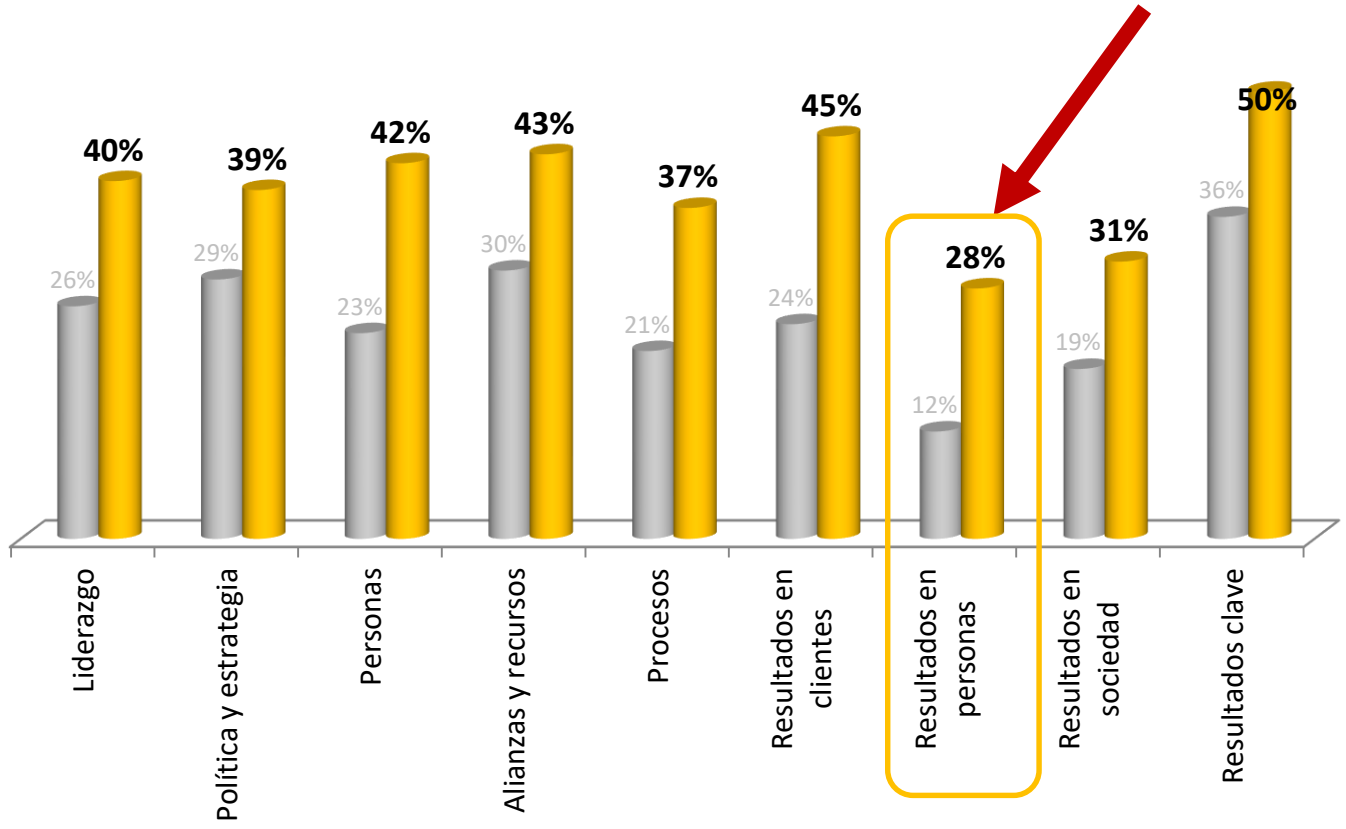
**Reconocimientos externos**  
**Sello 500+:** GAS Soria y Área Valladolid Oeste  
**Sello 400+:** H. Bierzo, CAU León y HCU Valladolid



■ 2013  
■ 2018

# Resultados a nivel de criterio

La puntuación se ha incrementado en todos los criterios con respecto a 2013



**Proyectos desarrollados (últimos 5 años)**

Procesos	136
Alianzas y recursos	36
Personas organización	41
Estrategia	27
Liderazgo	14
Encuestas corporativas usuarios	

■ 2013  
■ 2018

# Puntos fuertes y áreas de mejora



Están presentes en más del 50% de las organizaciones que han realizado la evaluación

# 1. Liderazgo



**Estilo de Liderazgo** transformacional/participativo (100%)

Los líderes **apoyan el desarrollo de las personas** facilitando el acceso a formación, jornadas... (93%)

Los líderes **fomentan la participación de las personas** (93%)

Cultura de mejora continua e implicación en la mejora de los líderes (73%)

Apoyan la participación en investigación/innovación (67%)

Estructura de liderazgo consolidada (60%)

**Definir las competencias que debe tener un líder en nuestra organización** (67%)

**Medir periódicamente la eficacia de ese liderazgo** (encuestas, 360°, 12 desafíos...) (87%)

**Sistematizar la relación de los líderes con los GI** (profesionales, pacientes, aliados, sociedad...) (93%) **y la estrategia de comunicación a seguir con ellos** (80%)

**Gestionar los cambios de forma ágil y eficaz** (67%)

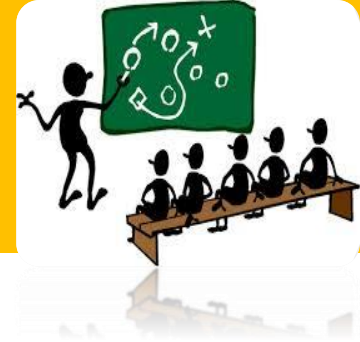
**Definir competencias de los líderes y evaluar el liderazgo**

**Sistematizar relación y comunicación con los GI**

**Gestión ágil del cambio**



## 2. Estrategia



**Estrategia gerencias alineada con las líneas estratégicas de la GRS (80%)**

**En la elaboración de la estrategia:**

- **Se analizan las necesidades y expectativas de algunos GI (100%)**
- **Se estudian los factores del entorno que afectan a la organización (73%) y se proponen los cambios necesarios que serían necesarios (60%)**





## 2. Estrategia



Diseñar un cuadro de mando que permita medir el despliegue y éxito de la estrategia **(100%)**

Desarrollar sistemas de información ágiles que permitan que la información esté disponible en los diferentes niveles de la organización **(93%)**

Definir los indicadores clave de la organización **(87%)**. Recoger los resultados de todos los GI (salud, económicos, profesionales, satisfacción pacientes, personas en formación, investigación, sociedad...) **(93%)**

**Benchmarking.** Avanzar en la búsqueda de referencias externas con las que compararse **(80%)**

Mejorar la utilización de la información **(87%)**, analizar la relación causa-efecto entre las acciones y los resultados **(80%)** y desarrollar planes de mejora **(67%)**

Cuadro de mando que permita monitorizar la estrategia + SSI ágiles

Definir indicadores clave. Resultados todos los GI

Benchmarking/ comparaciones

Mejorar la utilización de la información, realizar análisis causa-efecto y proponer mejoras

# 3. Personas de la organización



**La participación de los profesionales en la mejora se realiza a través de los pactos de objetivos con las unidades (100%)**

**La gestión de las profesionales está regulada para garantizar la equidad de acceso (93%)**

**Existen planes anuales de formación, basados en la detección sistemática de necesidades de los profesionales e instituciones (93%)**

**Hay una sólida implantación del sistema de gestión de riesgos laborales (80%)**

Se utilizan enfoques para facilitar la conciliación vida familiar y profesional (53%)

Se facilita la incorporación al puesto (planes de acogida) (53%)

# 3. Personas de la organización



- **Reconocimiento eficaz a las personas y equipos por sus esfuerzos, logros y talento (100%).** El sistema actual no es eficaz.
- **Comunicación (interna y externa),** especialmente de la estrategia. Evaluación sistemática de **la efectividad de esa comunicación (93%)**
- **Avanzar en el despliegue de la evaluación del desempeño (87%)**
- **Dar mayor participación a los profesionales en la definición de objetivos (80%)**
- **Fomentar la innovación y creatividad de las personas (servicios, procesos, modelos organizativos) (73%)**
- **Facilitar la implicación de las personas en la mejora (67%)**
- **Descripción de habilidades y competencias en función del puesto. Uso de este perfil en todo el proceso de gestión de las personas (selección, formación...) (53%)**

Reconocimiento eficaz

Comunicación

Evaluación  
desempeño

Participación  
definición objetivos

Facilitar la implicación  
de las personas  
(mejora,  
innovación,...)

Selección basada en  
perfil de habilidades y  
competencias del  
puesto

# 4. Alianzas y recursos

(Recursos económicos, infraestructuras, tecnológicos...)



**Se ha avanzado en el desarrollo y despliegue de programas y aplicaciones informáticas de apoyo a procesos asistenciales y no asistenciales (100%)**

**Se realizan actuaciones de responsabilidad social en sus tres dimensiones (económica, social y medioambiental) (93%)**

**Acuerdos de colaboración para complementar los servicios prestados (93%)**

**Procesos de control presupuestario consolidados que posibilitan el seguimiento periódico (93%)**

Gestión integrada de compras y material a través de Saturno (76%)

Estructura para compartir conocimiento dentro de la organización (intranet, sesiones....). El conocimiento generado se proyecta al exterior (73%)

Apuesta por la tecnología como medida para mejorar los servicios (67%)

Gestión de edificios y equipos con apoyo de programas informáticos (67%)

# 4. Alianzas y recursos

(Recursos económicos, infraestructuras, tecnológicos...)



- **Sistematizar la relación con aliados: identificación oportunidades de alianza, establecer políticas de acción unificada y definir criterios que permitan medir su eficacia (87%)**
- **No está sistematizada la vigilancia tecnológica: de tecnologías emergentes ni la evaluación de tecnologías adquiridas (implementación, uso e impacto) (80%)**
- **Escasa información sobre criterios de priorización de la inversión y del impacto de la inversión (67%)**
- **Plan integral para mejorar la gestión medioambiental (consumos de energía, residuos...) que incluya indicadores de desempeño medioambiental (53%)**

## Alianzas

Identificar oportunidades de alianza  
Política de acción unificada  
Seguimiento de su eficacia

## Vigilancia Tecnología

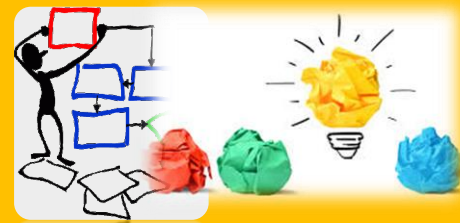
Detección tecnologías emergentes  
Evaluación tecnologías adquiridas (uso, impacto...)

## Inversión

Criterios de priorización e impacto

## Plan gestión medio-ambiental

# 5. Procesos



Se ha comenzado a impulsar de forma más sistemática la mejora para dar un valor óptimo al cliente (proyectos seguridad, despliegue y revisión de procesos, herramientas lean...) (100%)

Ha mejorado el enfoque al cliente en el desarrollo de los servicios (80%)

Amplia cartera de servicios que se actualiza periódicamente (73%)

Se informa de la oferta de servicios y se promocionan los servicios preventivos en AP (73%)



- Avanzar en la gestión ágil y de valor de los procesos organizativos (93%)
- Desarrollar un sistema estructurado para la gestión de la innovación y del conocimiento que permita compartir información, conocimiento y BBPP (80%)
- Sistematizar la mejora de los procesos a partir de la implicación de las personas, el análisis de resultados y la recogida de sugerencias de innovación y BBPP internas y externas (80%)


## Gestión de procesos organizativos

Avanzar despliegue  
Sistematizar la mejora

Gestión de la innovación, el conocimiento y la difusión de BBPP

# 6. Resultados clientes

Satisfacción + indicadores internos relacionados con la satisfacción del paciente



Se mide la percepción de los clientes a través de las encuestas corporativas. Las encuestas permiten comparaciones entre centros. Los índices de satisfacción globales son elevados, en general **(100%)**

Se monitorizan internamente indicadores que se asocian habitualmente a una mayor satisfacción (tiempos espera urgencias, lista de espera quirúrgica, % ambulatorización, reclamaciones...) **(93%)**

Las gerencias que analizan tendencias, presentan una evolución positiva o resultados mantenidos **(60%)**

# 6. Resultados clientes

Satisfacción + indicadores internos relacionados con la satisfacción del paciente



- **Encuestas.** No se están monitorizando tendencias, sería necesario aumentar la frecuencia de las encuestas corporativas. No se dispone de datos a nivel de unidad **(80%)**
- **Es necesario ampliar y mejorar el conjunto de indicadores relacionados con los clientes (80%)**
- **El número de objetivos definidos en relación a los resultados en clientes es escaso (73%). La variabilidad en los resultados entre centros es importante.**

## Encuestas

Frecuencia

Datos a nivel unidad

## Nuevos indicadores

Perspectiva y experiencia del paciente

Tiempos de espera

Nuevas formas de relación con el sistema...

Definir objetivos vinculados a este área



# 7. Resultados personas

Satisfacción + indicadores internos relacionados con la satisfacción del profesional



**Se mide la satisfacción con la formación continuada** de forma sistemática en toda la organización **(100%)**

**Se han desarrollado experiencias en algunas organizaciones de medición de la percepción de las personas que van más allá de la satisfacción con la formación** **(80%)**

Se monitorizan indicadores internos relacionados con la formación y el absentismo y salud laboral **(67%)**



- **Encuestas de satisfacción corporativas.** Algunos centros han realizado encuestas de satisfacción pero las encuestas se limitan a algunos colectivos, no se hacen periódicamente, no incluyen aspectos relevantes relacionados con la satisfacción de los profesionales, ni permiten el benchmarking **(60%)**
- **No se dispone de comparaciones en los resultados de satisfacción** **(87%)**
- **Escaso número de indicadores internos relacionados con aspectos relevantes de la gestión de personas** **(81%)**

**Encuestas corporativas de satisfacción a profesionales que permitan el benchmarking**

**Ampliar la monitorización de indicadores internos relacionados con la gestión de las personas**

# 8. Resultados sociedad

Formación estudiantes, FSE, investigación, innovación, medio ambiente



Han aumentado los reconocimientos externos obtenidos (ISO, EFQM...) (87%)

Se dispone de datos de percepción en relación con la FSE (93%)

Tendencias positivas en indicadores internos (investigación, FSE, publicaciones, reducción consumos...) (73%)

Se monitorizan indicadores relevantes de responsabilidad social en sus tres dimensiones: económica (eficiencia gasto, uso recursos...), medioambiental (consumos, residuos...) y social (transparencia, BP, impacto en redes sociales, generación empleo...) (67%)

Relación causa-efecto entre las acciones emprendidas y los resultados conseguidos (52%)



- Los datos de percepción de la sociedad son escasos solo se monitorizan los relacionados con la FSE (93%)
- Es necesaria una gestión sistemática de resultados en sociedad (comparaciones, objetivos...) (100%)

Monitorizar datos percepción sociedad

Gestión de indicadores internos

Comparaciones  
Objetivos...

# 9. Resultados clave

Salud y económicos



**Amplio panel de indicadores tanto económico-financieros como de gestión clínico-asistencial (100%)**

**Tendencia, en general, positiva o sostenida en el tiempo, de los resultados clave que está relacionada con las estrategias desarrolladas (87%)**



- **Optimizar el sistema de indicadores clave identificando cuáles son realmente relevantes** (en función de objetivos estratégicos y prioridades de la organización) **(100%)**
- **Ampliar la medición de indicadores en algunos ámbitos relevantes** (seguridad del paciente, efectividad en Atención Primaria, en procesos tiempo-dependientes...) **(87%)**
- **Seguir avanzando en la búsqueda de referencias con las que realizar comparaciones** **(76%)**

**Optimizar indicadores clave. definir los estratégicos**

**Medir ámbitos relevantes**  
Resultados en seguridad, efectividad...

**Comparación de resultados clave**

**Áreas de mejora identificadas  
con mayor frecuencia**



# Autoevaluación EFQM

## Áreas de mejora: resumen



### Liderazgo

- 1. Definir competencias de los líderes **67%**
- 2. Evaluar el liderazgo **87%**
- 3. Sistematizar relación y comunicación con los GI **93%** **80%**
- 4. Gestión ágil del cambio por parte de los líderes **67%**



### Estrategia



### SSII

- 5. Cuadro de mando que permita monitorizar la estrategia **100%**
- 6. Definir indicadores clave. Resultados todos los GI **87%** **93%**
- 7. SSI ágiles **93%**
- 8. Benchmarking/comparaciones **80%**
- 9. Mejorar la utilización de la información realizar análisis causa-efecto y proponer mejoras **87%** **80%** **67%**



### Gestión profesionales

- 10. Reconocimiento eficaz personas y equipos **100%**
- 11. Comunicación **93%**
- 12. Evaluación desempeño **87%**
- 13. Participación definición objetivos **80%**
- 14. Facilitar la implicación de las personas (mejora, innovación,...) **73%**
- 15. Selección basada en perfil de habilidades y competencias del puesto **53%**



# Autoevaluación EFQM

## Áreas de mejora: resumen



### Alianzas y recursos

#### 16. Gestión de alianzas

87%

Identificar oportunidades de alianza  
Política de acción unificada  
Seguimiento de su eficacia

#### 17. Vigilancia Tecnología

80%

Detección tecnologías emergentes  
Evaluación tecnologías adquiridas (uso, impacto...)

#### 18. Inversión

67%

Criterios de priorización e impacto

#### 19. Plan gestión medio-ambiental

53%



### Procesos

#### 20. Gestión de procesos organizativos

93%

Avanzar despliegue  
Sistematizar la mejora

#### 21. Gestión de la innovación, el conocimiento y la difusión de BBPP

80%



# Autoevaluación EFQM

## Áreas de mejora: resumen



### Resultados en clientes

**22. Encuestas a pacientes** 80%  
 Frecuencia  
 Datos a nivel unidad

**23. Nuevos indicadores** 80%  
 Perspectiva y experiencia del paciente  
 Tiempos de espera  
 Nuevas formas de relación con el sistema...

**24. Definir objetivos vinculados a este área** 73%



### Resultados en profesionales

**25. Encuestas corporativas de satisfacción a profesionales que permitan el benchmarking** 60%  
87%

**26. Ampliar la monitorización indicadores internos relacionados con la gestión de las personas** 81%



### Resultados en sociedad

**27. Monitorizar datos percepción sociedad** 93%

**28. Gestión de indicadores internos** 100%  
 Comparaciones  
 Objetivos...



### Resultados salud y económicos

**29. Medir ámbitos relevantes** 87%  
 Resultados en seguridad, efectividad...

3

**¿Qué tratamiento ponemos?**

Plan de mejora corporativo



# Ya abordadas a través de los objetivos estratégicos

	Área de mejora	% organiz con este AM	Proyecto de mejora
7	Sistemas de información ágiles	93%	Business intelligence
5	Cuadro de mando que permita monitorizar la estrategia	100%	Proyecto observatorio-cuadro de mando interno
6	Seleccionar cuáles van a ser los indicadores clave de la organización	87%	
6	Monitorizar resultados de todos los GI	93%	
23	Monitorizar nuevos indicadores relacionados con la percepción y experiencia del paciente - PROMS y PREM, interconsultas no presenciales, consultas alta resolución...	80%	
29	Medir ámbitos relevantes en resultados clave (seguridad, efectividad en AP, patologías tiempo-dependientes,...)	87%	
26	Ampliar la monitorización de indicadores relacionados con la gestión de personas	81%	
28	Gestionar indicadores relacionados con la sociedad (comparaciones, objetivos)	100%	
8	Facilitar benchmarking/comparaciones	80%	
12	Evaluación del desempeño	87%	
10	Reconocimiento de los profesionales	100%	Nuevo modelo de carrera profesional
21	Gestión de la innovación	80%	Gestión de la innovación
19	Plan de gestión medio-ambiental	53%	Adaptación de centros eficiencia energética/adaptación de centros en protección del medio ambiente

# Plan de calidad ¿todas?

	Área de mejora	% organiz con AM	Proyecto de mejora
29	Medir ámbitos relevantes en resultados clave	87%	Z.IRAS
10	Reconocimiento de los equipos	100%	Sacyl excelente
13	Participación de los profesionales en la definición de objetivos	80%	
14	Facilitar la implicación de los profesionales en la mejora	73%	
24	Definir objetivos vinculados a mejorar los resultados en clientes	73%	
9	Mejorar la utilización de la información, realizar análisis-causa efecto y proponer mejoras	87%	
4	Gestión ágil del cambio por parte de los líderes	67%	Sanidad basada en aportar valor. Lean Healthcare
20	Avanzar en el despliegue y mejora de los procesos organizativos	93%	
25	Encuestas corporativas de satisfacción de profesionales que permitan el benchmarking	87%	Encuestas corporativas a profesionales
2	Evaluar sistemáticamente la eficacia del liderazgo	87%	
21	Gestión del conocimiento y la difusión de buenas prácticas	80%	Portal de salud-Rincón calidad y seguridad
22	Encuestas a pacientes. Aumentar periodicidad	80%	Aumentar periodicidad encuestas a pacientes? Puede requerir recursos adicionales (ahora realizadas con call-center Tábara)
23	Encuestas a pacientes. Datos a nivel de unidad	80%	Encuestas a nivel de unidad?- Puede requerir recursos -pantallas táctiles móviles

# ¿Abordar alguna?

[siscalinnova.grs@saludcastillayleon.es](mailto:siscalinnova.grs@saludcastillayleon.es)

	Area de mejora	% organiza con AM	Proyecto de mejora
2	<b>Sistematizar la relación con los Grupos de interés</b> (sociedad, aliados,..)	93%	
16	<b>Gestionar las alianzas</b> (identificar oportunidades de alianza, política de acción unificada, seguimiento de su eficacia,...)	87%	
11	<b>Plan de Comunicación interna</b>	93%	
3	<b>Plan de comunicación externo.</b> Sistematizar la comunicación con los Grupos de interés	80%	
27	<b>Monitorizar percepción de la sociedad</b>	93%	
17	<b>Vigilancia tecnológica</b> (detección de tecnologías emergentes y evaluación del uso e impacto de las tecnologías adquiridas)	80%	
18	<b>Criterios de priorización e impacto a tener en cuenta en la realización de inversiones</b>	67%	
1	<b>Definir las competencias que deben tener los líderes</b> de la organización	67%	
15	<b>Definición de las habilidades y competencias de los puestos de trabajo.</b> Gestión de profesionales basada en esos perfiles (selección, formación,...)	53%	