



## BUSINESS CASE



# El Hospital Mare de Déu de la Mercè obtiene el reconocimiento EFQM 400+ a la excelencia en la gestión

---

### **Hospital Mare de Déu de la Mercè**

**Proyecto:** Obtención del reconocimiento EFQM 400+ a la excelencia en la gestión

**Fecha:** 2017

---



## Los antecedentes

El Hospital Mare de Déu de la Mercè es un complejo asistencial formado por varios equipamientos localizados en diferentes direcciones, en general ligado al Sector Norte de Barcelona. Desde sus inicios, la entidad viene desarrollando una intensa labor en el ámbito socio sanitario y de salud mental.

Uno de los objetivos del hospital ha sido siempre adaptarse a las necesidades de la sociedad catalana, lo que ha conllevado la creación de nuevas unidades en distintas áreas de atención, sobre todo de hospitalización parcial y ambulatoria, que han permitido un grado muy elevado de especialización.

El centro pertenece a la Congregación de las Hermanas Hospitalarias del Sagrado Corazón de Jesús, fundada el año 1881 por San Benito Menni. Desde entonces, la obra de la Congregación se ha extendido por todo el mundo y hoy en día la acción hospitalaria está presente en 26 países de Europa, América, Asia y África. En total, unas 1.100 religiosas y más de 8.000 colaboradores seculares hacen posible la implantación y el desarrollo de la misión apostólica de las Hermanas Hospitalarias por todo el mundo. Todos ellos se esfuerzan por proporcionar a los pacientes y a las personas acogidas en los diferentes centros una atención integral, que incluye aspectos físicos, psíquicos, sociales y espirituales. En 1895 las Hermanas se hicieron cargo del Psiquiátrico de Sant Boi y, sucesivamente, fueron creando muchos otros centros. Actualmente, la Congregación cuenta con seis centros hospitalarios en Catalunya y Aragón, donde ha desarrollado una amplia red de dispositivos comunitarios al servicio de los ciudadanos.

## El reto

El Hospital Mare de Déu de la Mercè asume el reto de obtener un reconocimiento del nivel de excelencia concedido por la European Foundation for Quality Management (EFQM). Se trata de la primavera evaluación EFQM realizada en la organización.

## La metodología

El proyecto se desarrolló en las siguientes fases:

### 1. Start-up

En esta primera fase se presentó al equipo consultor y se establecieron las bases para la gestión, planificación del despliegue y coordinación del proyecto. Además, se validó el enfoque de trabajo propuesto, los plazos previstos y la frecuencia de reuniones de seguimiento. A continuación se acordaron las agendas de sesiones de trabajo y se determinaron los niveles de participación, concretando el personal implicado y el coordinador interno del proyecto. Por último, en esta fase se acordaron las acciones de comunicación vinculadas al proyecto y se inició el proceso de recogida de información y documentación.

### 2. Formación Evaluador Básico Modelo EFQM

En la segunda fase se realizaron dos actividades formativas de 15 horas cada una para introducir el Modelo EFQM de Excelencia, combinando la exposición de conceptos teóricos con actividad práctica. Este curso estuvo centrado en introducir los conceptos básicos de la excelencia en la gestión y preparar así a los asistentes para poder realizar las actividades de autoevaluación, priorización y mejora. Al finalizar, los asistentes recibieron un certificado de formación del Club Excelencia en la Gestión.

### 3. Asesoramiento elaboración de la Memoria EFQM

El objetivo en esta fase del proyecto fue asesorar al hospital en la elaboración de la memoria EFQM de la organización para que reflejara como se da respuesta al modelo EFQM y

# El modelo EFQM

El modelo de certificación EFQM es un modelo de excelencia en la gestión como vía para la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora continua en entornos empresariales, tanto privados como públicos. Las organizaciones excelentes son las que consiguen mantener niveles superiores de rendimiento capaces de satisfacer o exceder las expectativas de todos sus grupos de interés, e inspirarse en los siguientes conceptos fundamentales:

- Añadir valor para los clientes.
- Crear un futuro sostenible.
- Desarrollar la capacidad de la organización.
- Aprovechar la creatividad y la innovación.
- Liderar con visión, inspiración e integridad.
- Gestionar con agilidad.
- Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas.
- Mantener en el tiempo resultados excelentes.

que les permitiera presentarse a un esquema de reconocimiento 300+, 400+ o 500+.

Para ello, el equipo de COMTEC se reunió con diferentes grupos que se establecieron para redactar la memoria EFQM: grupo estrategia, sistemas de información, personas, prestación de servicios, económico financiero, alianzas y venta de servicios, investigación y docencia y compras e instalaciones. Una vez redactada y consensuada, se maquetó y alineó con la imagen corporativa de la entidad.

## 4. Evaluación EFQM

En esta fase del proyecto el equipo se centró en primer lugar en planificar y coordinar las sesiones de evaluación y en la asignación de evaluadores. Una vez concretado, se procedió a la evaluación individual por parte del equipo evaluador en base a los nueve criterios del modelo EFQM y mediante la metodología REDER. A continuación, se realizaron cinco sesiones de autoevaluación en grupo para consensuar, bajo la coordinación del consultor de COMTEC, los resultados de la evaluación. Estas cinco sesiones correspondieron a cinco equipos evaluadores, compuestos por grupos de tres a seis personas cada uno, que evaluaron los siguientes criterios:

- Dirección y comandos
- Gobierno de la organización
- Personas
- Administración
- Producción



Para finalizar, se elaboró el informe de evaluación EFQM validado por un evaluador licenciario EFQM del Club Excelencia en Gestión.

## 5. Priorización y establecimiento del Plan de mejora

Una vez finalizada la evaluación, se realizó una sesión de trabajo junto al equipo directivo para analizar los resultados y priorizar las áreas de mejora identificadas durante la autoevaluación, mediante la definición de los criterios de priorización y establecimiento de una matriz de priorización.

Además, se realizó una sesión de trabajo con el equipo directivo para establecer un plan de mejora de acuerdo a los requerimientos del EFQM y del Club Excelencia en Gestión, bajo la voluntad de alinearlos con el plan estratégico de la organización.

## 6. Apoyo en la auditoría de certificación

Para finalizar, se tramitó la documentación requerida para solicitar la auditoría de certificación y se asesoró y acompañó a la entidad durante el proceso, velando por la correcta interpretación del modelo EFQM por parte del auditor externo. José Román, Director Gerente, destaca el papel de COMTEC en el proyecto "porque su implicación y participación en este proyecto supera con creces la relación lógica de consultoría. La comprensión, el conocimiento de nuestro Centro y la colaboración y acompañamiento permanente han hecho posible este logro."

"La implicación y participación de Comtec en este proyecto supera con creces la relación lógica de consultoría. La comprensión, el conocimiento de nuestro Centro y la colaboración y acompañamiento permanente han hecho posible este logro.

José Román, Director Gerente



“Este sello refuerza el compromiso de la dirección con la calidad del servicio y la mejora constante para adaptarse a las necesidades de sus pacientes, potenciando a su vez la personalización y humanización de la asistencia”.

Pau Negre, Socio y Director Ejecutivo

## Los resultados

El centro superó con éxito la evaluación realizada por AENOR, obteniendo el Sello de Excelencia Europea 400+ y poniendo de manifiesto el compromiso de la entidad con la excelencia y con su plan estratégico 2014-2017 (orientado a adaptarse a la situación coyuntural, mejorando el posicionamiento de la Institución, promoviendo la implicación de los profesionales y potenciando la orientación a resultados en salud). José Román, Director Gerente del centro, añade que “con este sello, la entidad ha iniciado un camino que, por convencimiento de la Dirección y compartido por todos, no va a abandonar dado que ya es capaz de percibir las mejoras que se han

logrado implantar gracias a esta cultura de trabajo en equipo que genera el Modelo EFQM en nuestro objetivo principal, el paciente”. Por parte de COMTEC, el Socio y Director Ejecutivo, Pau Negre, valora que “este sello refuerza el compromiso de la dirección con la calidad del servicio y la mejora constante para adaptarse a las necesidades de sus pacientes, potenciando a su vez la personalización y humanización de la asistencia”.

Otros casos de éxito y publicaciones disponibles en [www.comtecquality.com](http://www.comtecquality.com)

