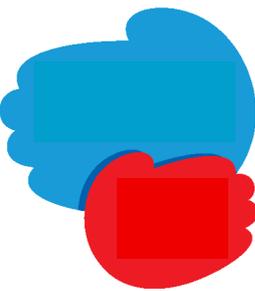


Jornada  
aniversario

**EMCA 20**  
Gestión de la Calidad Asistencial

## Despliegue del Modelo EFQM en el Servicio Madrileño de Salud

**Alberto Pardo Hernández**  
Subdirector de Calidad  
Servicio Madrileño de Salud

 **Servicio Madrileño de Salud**  
Dirección General de  
Atención al Paciente

 Comunidad de Madrid

 Punto de partida: Antecedentes:

**INSALUD  
S.R.S.**



- **Puntos fuertes:**
  - Creación coordinadores de calidad
  - Objetivos de calidad
  - Metodología de mejora
  - Plan calidad basado EFQM del INSALUD
  - Experiencias SRS
- **Debilidades:**
  - Falta de un modelo institucional.
  - Falta de cultura y experiencia.
  - Poca penetración Plan calidad
  - Faltan herramientas de apoyo: encuestas centralizadas, proyectos institucionales, intranet, etc.

Subdirección de Calidad

 **Servicio Madrileño de Salud**  
Dirección General de  
Atención al Paciente

 Comunidad de Madrid

 El Modelo EFQM en la Comunidad de Madrid

**DECRETO 85/2002, de 23 de mayo, por el que se regulan los sistemas de evaluación de la calidad de los servicios públicos y se aprueban los Criterios de Calidad de la Actuación Administrativa en la Comunidad de Madrid:**

- Modelo de autoevaluación.
- DGCSAC: órgano de coordinación de la formación previa, de colaboración, asesoramiento y seguimiento de las autoevaluaciones y de los planes de mejora.

**Artículo 7.- Sistemas de autoevaluación**  
Los órganos, organismos y entidades incluidos en el ámbito de aplicación de este Decreto contarán con el asesoramiento de la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano para la realización de autoevaluaciones de la calidad de su funcionamiento, **teniendo como referencia el Modelo Europeo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM).**

Subdirección de Calidad

 **Servicio Madrileño de Salud**  
Dirección General de Atención al Paciente  
Comunidad de Madrid

 El camino recorrido: primer ciclo

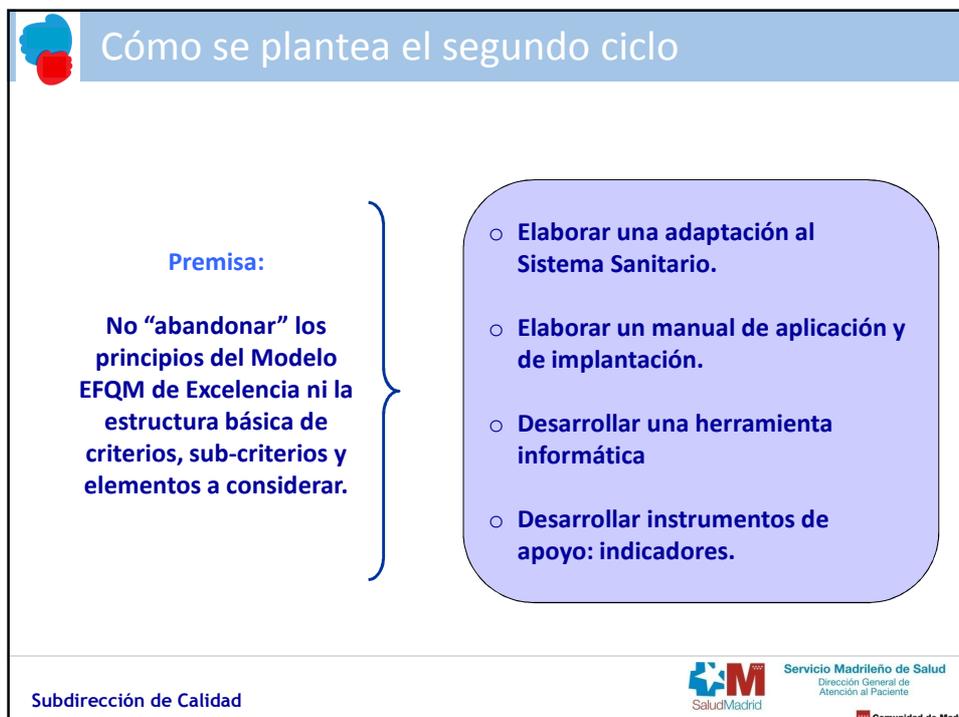
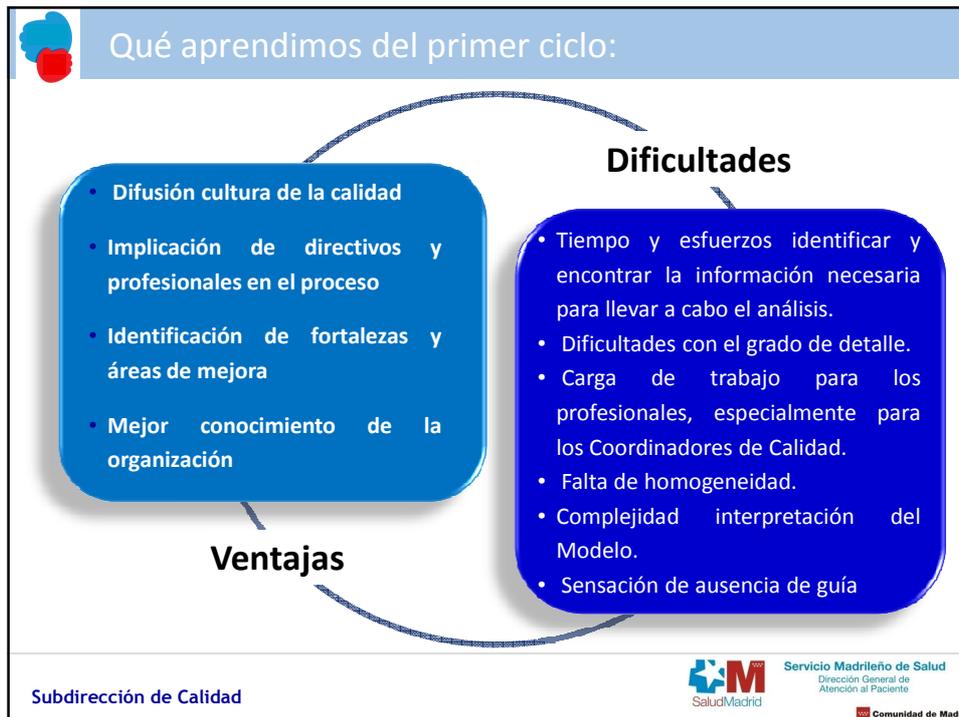
**2003**

**Auto-evaluaciones EFQM año 2003**  
**Objetivo del IMS**

- **Alcance:**
  - En Atención Primaria: 9 Áreas
  - En Atención Especializada: 16 hospitales
- **Metodología:**
  - Coordinación del proyecto: centro/empresa externa
  - Participación e implicación
  - Enfoque: del Cuestionario a la Memoria

Subdirección de Calidad

 **Servicio Madrileño de Salud**  
Dirección General de Atención al Paciente  
Comunidad de Madrid



## Metodología de adaptación: Infraestructura de trabajo

Un Comité de Dirección del Proyecto

10 Grupos de Trabajo (+/- 70 personas)



Carácter eminentemente participativo

**“Unidad de Apoyo”**  
2 coordinadores de Calidad y los representantes de la DG CAEI

**“Pilotaje”**  
H. Virgen de la Torre  
H. Fuenlabrada  
Area 7 Atención Primaria

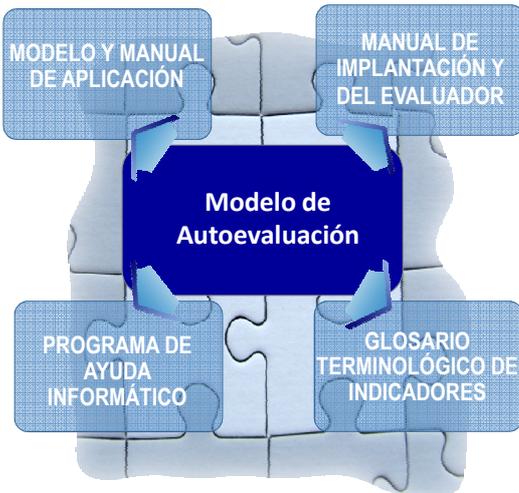
- Realización de 11 entrevistas a interdoctores clave
- Realización de dos talleres de trabajo con 22 profesionales.
- Realización de 144 encuestas de percepción basada en EFQM.
- Desarrollo de 10 grupos de trabajo para elaborar el modelo con 70 profesionales.
- Tres centros para pilotar el Modelo con 21 profesionales.

Subdirección de Calidad



Servicio Madrileño de Salud  
Dirección General de Atención al Paciente  
Comunidad de Madrid

## Manual de Aplicación y Autoevaluación



**Modelo de Autoevaluación**



Subdirección de Calidad



Servicio Madrileño de Salud  
Dirección General de Atención al Paciente  
Comunidad de Madrid

## Elementos claves en la adaptación

En la redacción del Manual de Aplicación y Autoevaluación:



1. **Aclarando el sentido y alcance de algunos términos**
2. **Homogeneizando los criterios de valoración.**
3. **Identificando posibles fuentes de información para el análisis**
4. **Proponiendo herramientas de apoyo para el diagnóstico.**
5. **Facilitando la comparación de resultados**

Subdirección de Calidad


 Servicio Madrileño de Salud  
 Dirección General de Atención al Paciente  
 Comunidad de Madrid

## El camino recorrido: segundo ciclo

2006/7

Adaptación modelo EFQM a la realidad del sistema sanitario madrileño

- **Alcance:**
  - En Atención Primaria: 11 Áreas
  - En Atención Especializada: 21 hospitales
- **Metodología:**
  - Coordinación del proyecto: Dirección General
  - Modelo EFQM 2003
  - Modelo proforma sin puntuar

Subdirección de Calidad


 Servicio Madrileño de Salud  
 Dirección General de Atención al Paciente  
 Comunidad de Madrid



**El camino recorrido: tercer ciclo**

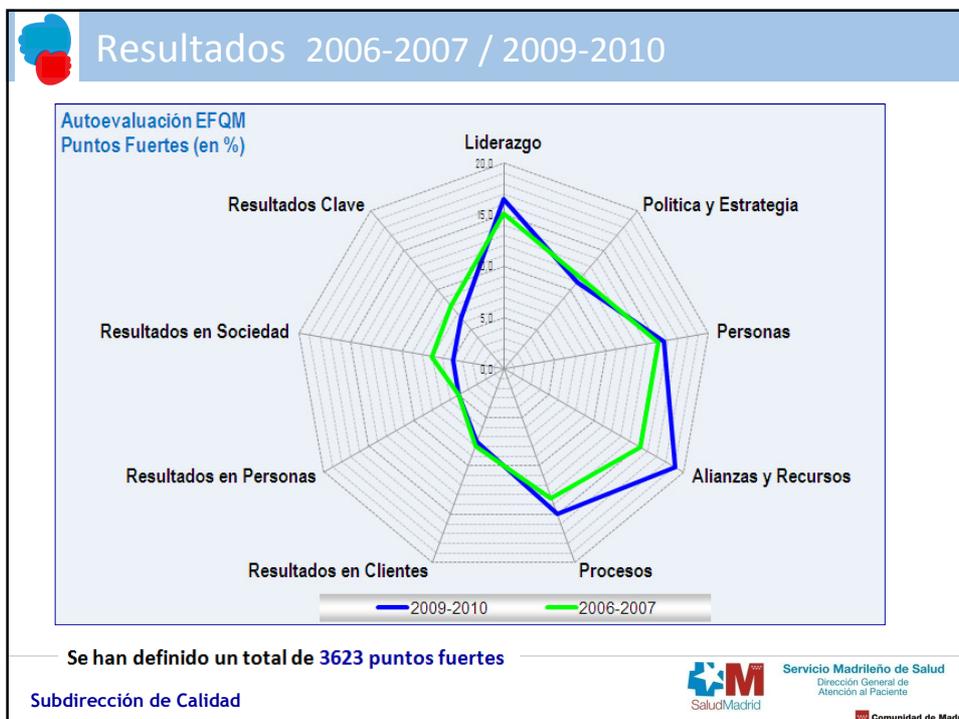
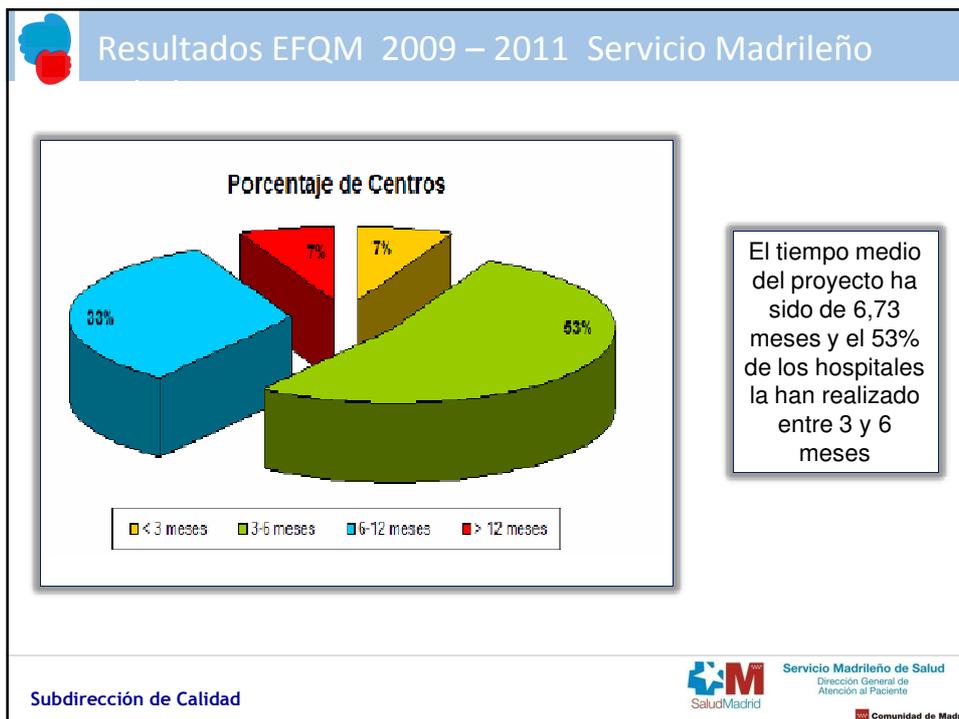
2009/10

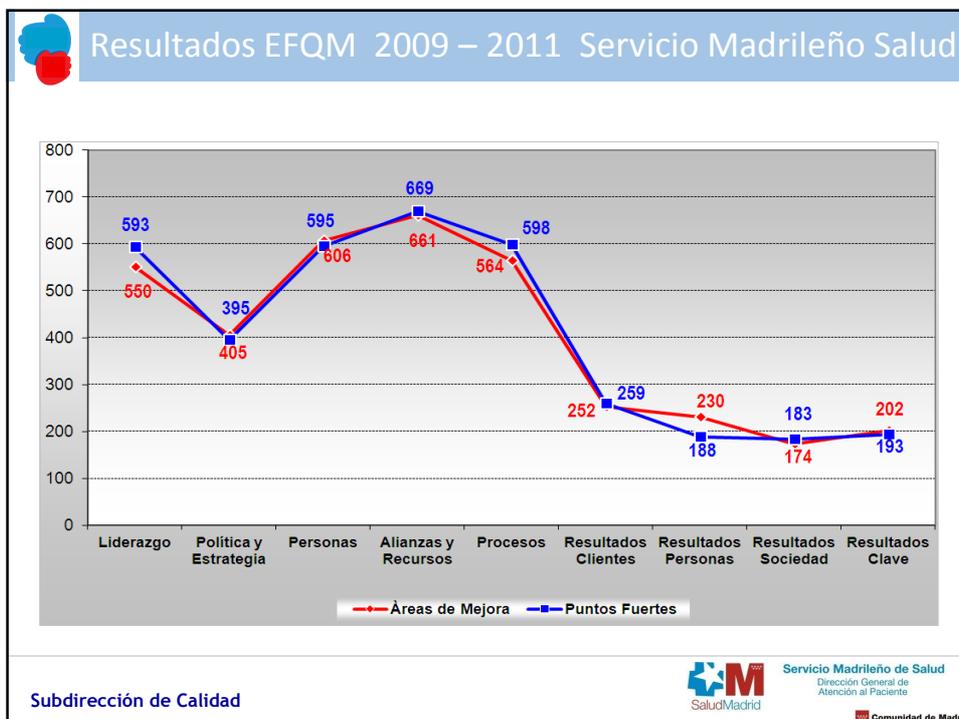
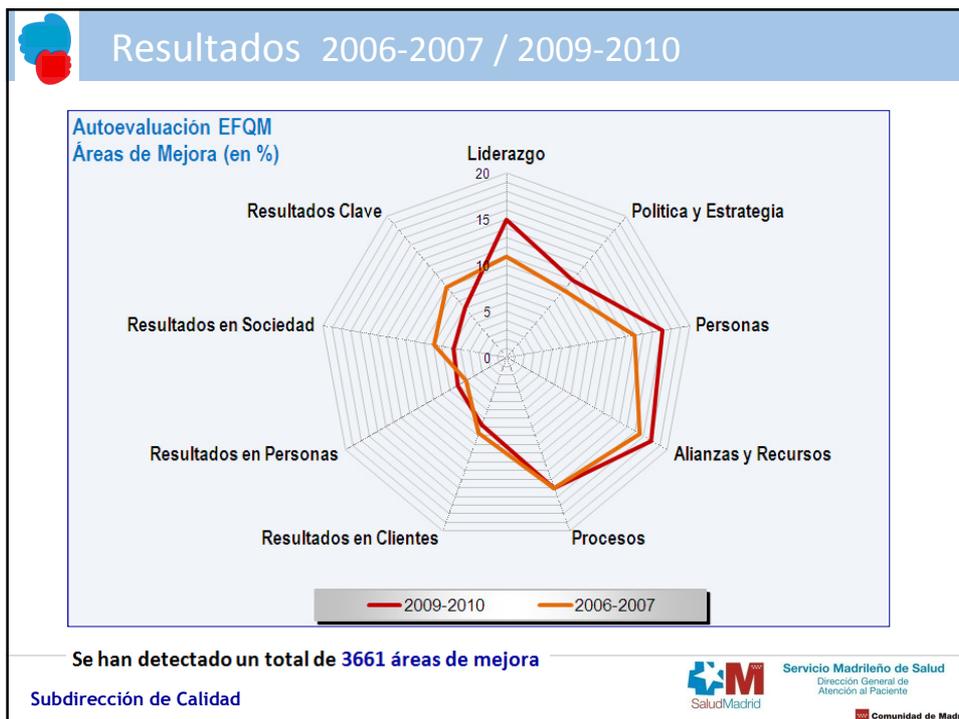
**Tercer ciclo autoevaluación modelo EFQM desarrollado en el último trimestre 2009, 2010 y primer semestre 2011.**

- **Alcance:**
  - En Atención Especializada: 31 hospitales (N 33)
- **Metodología:**
  - Coordinación del proyecto: Dirección General en colaboración con DGCSAC.
  - Modelo EFQM 2003
  - Comienzo puntuación

Subdirección de Calidad

**SM** Servicio Madrileño de Salud  
Dirección General de Atención al Paciente  
Comunidad de Madrid





## Resultados EFQM 2009 – 2011 Servicio Madrileño Salud



La duración de todo el proceso de autoevaluación, según los datos recibidos, desde que se inició hasta que se ha elaborado el informe ha sido de 4 meses. Como punto de situación, el porcentaje de centros que han realizado la autoevaluación en menos de 2 meses ha sido del 7%, el porcentaje de los que han realizado en un período de 2 a 6 meses ha sido del 52%, entre 6 y 12 meses el 20% y han realizado en más de 12 meses el 7% de los centros.

Para una primera autoevaluación en formato prototipo o informe lo habitual es más de 6 meses, mientras que en una organización con experiencia al respecto, lo esperable es realizarlo entre 2 y 6 meses.

El hospital ha invertido 40 horas en formación, que ha recibido el 100% de los participantes. En el conjunto de hospitales han invertido en cursos de formación de 15 horas o menos el 66%, mientras que un 17% la formación ha sido de 15 a 20 horas y un 17% de más de 20 horas.

Se aconseja que la formación sea al menos entre 15 y 20 horas, previa a la autoevaluación.

En cuanto a la estructura de trabajo, en el centro se ha considerado adecuada la puesta en marcha de 1 grupo de trabajo siendo la media para el conjunto de hospitales de 1,8. Según la información a nuestra disposición, los grupos han contado en su estructura con la participación de:

	PRINCIPALES	% CENTROS CON PARTICIPACIÓN
Director Gerente	NO	63,3%
Equipo Directivo	NO	66,7%
Miembros Intermedios	SI	86,3%
Otros profesionales	SI	76,7%

Dependiendo de la cultura y necesidades de cada organización, la composición de los grupos puede variar, aunque es deseable dentro de una cultura de excelencia la mayor implicación posible, lo que aconseja que cuente con grupos de trabajo con presencia de equipo directivo, mandos intermedios y personal de base.

Por último, si se ha contado con apoyo externo para la realización de la autoevaluación el 50% de los centros no han contado con este apoyo.

En una organización socialmente ya asociada como hospitalista de mejora, es aconsejable la realización por medios propios, siempre que las circunstancias lo permitan.

Con respecto a la valoración cuantitativa de la autoevaluación, hay dos oportunidades de mejora que se detectan en la mayoría de los informes enviados:

1. Confusión entre áreas de mejora y propuestas de actuación al respecto.
2. Adscripción de áreas de mejora a subáreas que no corresponden, o al menos la redacción facilita entenderlo así.

En el caso de los centros:

	PRINCIPALES	Nº CENTROS	% CENTROS
Confusión áreas de mejora y propuestas de actuación	SI	24	77,42
Adscripción de áreas de mejora a otros subáreas	SI	23	74,19

Subdirección de Calidad



Servicio Madrileño de Salud  
Dirección General de Atención al Paciente  
Comunidad de Madrid

## El camino recorrido: tercer ciclo




### Cuarto ciclo autoevaluación modelo EFQM.

- **Alcance:**
  - Atención Especializada. A. Primaria en el año 2015.
- **Metodología:**
  - Adaptación modelo 2013 con revisión externa.
  - Apoyo Intranet corporativa
  - Incluido como objetivo de los centros
  - Puntuación

Subdirección de Calidad



Servicio Madrileño de Salud  
Dirección General de Atención al Paciente  
Comunidad de Madrid

## Ventajas de utilizar EFQM en sanidad

- Sirve para gerencias de área, hospitales, centros de salud, clínicas o centros de todo tamaño y condición.
- Está ordenado sistemáticamente.
- Otorga un marco conceptual común.
- Muestra diagnósticos puntuales del centro en distintos momentos.
- Facilita la implicación de los profesionales asistenciales y de gestión en la creación de una cultura de calidad en el centro y de trabajo en equipo (formación).
- Está cerrado en cuanto a criterios y sub-criterios, pero abierto en cuanto a la aplicación en cada centro (homogeneidad/flexibilidad).
- Facilita el despliegue de objetivos corporativos y la difusión de la cultura de calidad, de mejora y de servicio al cliente.

Subdirección de Calidad


 Servicio Madrileño de Salud  
 Dirección General de Atención al Paciente  
 Comunidad de Madrid

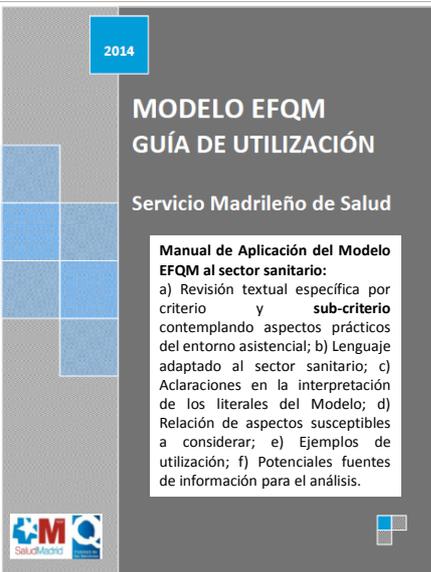
## Algún inconveniente...

- **Origen empresarial: lenguaje.**
- **Necesita formación específica para su utilización.**
- **Esfuerzo y tiempo para realizar autoevaluación y mejora**
- **Puede necesitar cierta experiencia para obtener mejor rendimiento.**
- **Peligro de pensar que solo es una autoevaluación.**
- **Necesita liderazgo y continuidad.**
- **Dificultad en obtener datos para comparar y hacer benchmarking**

Subdirección de Calidad


 Servicio Madrileño de Salud  
 Dirección General de Atención al Paciente  
 Comunidad de Madrid

## Adaptación modelo 2013



**2014**

**MODELO EFQM  
GUÍA DE UTILIZACIÓN**

**Servicio Madrileño de Salud**

**Manual de Aplicación del Modelo EFQM al sector sanitario:**  
a) Revisión textual específica por criterio y sub-criterio contemplando aspectos prácticos del entorno asistencial; b) Lenguaje adaptado al sector sanitario; c) Aclaraciones en la interpretación de los literales del Modelo; d) Relación de aspectos susceptibles a considerar; e) Ejemplos de utilización; f) Potenciales fuentes de información para el análisis.

TABLA DE CONTENIDOS	
INTRODUCCIÓN	<b>AUTORES *</b>
AUTORES	<b>COORDINACIÓN</b>
CRITERIOS	<b>GRUPO DE TRABAJO</b>
CRITERIO 1. LIDERAZGO	<b>GRUPO SERVICIOS</b>
SUBCRITERIO 1A	
SUBCRITERIO 1B	
SUBCRITERIO 1C	
SUBCRITERIO 1D	
SUBCRITERIO 1E	
CRITERIO 2. ESTRATEGIA	
SUBCRITERIO 2A	
SUBCRITERIO 2B	
SUBCRITERIO 2C	
SUBCRITERIO 2D	
SUBCRITERIO 2E	
CRITERIO 3. PERSONAS	
SUBCRITERIO 3A	
SUBCRITERIO 3B	
SUBCRITERIO 3C	
SUBCRITERIO 3D	
SUBCRITERIO 3E	
CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS	
SUBCRITERIO 4A	
SUBCRITERIO 4B	
SUBCRITERIO 4C	
SUBCRITERIO 4D	
SUBCRITERIO 4E	
CRITERIO 5. PROCESOS, PRODUCTOS	
SUBCRITERIO 5A	
SUBCRITERIO 5B	
SUBCRITERIO 5C	
SUBCRITERIO 5D	
SUBCRITERIO 5E	
CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CUE	
SUBCRITERIO 6A	
SUBCRITERIO 6B	
SUBCRITERIO 6C	
SUBCRITERIO 6D	
SUBCRITERIO 6E	
CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PFI	
SUBCRITERIO 7A	
SUBCRITERIO 7B	
SUBCRITERIO 7C	
CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOD	
SUBCRITERIO 8A	
SUBCRITERIO 8B	
SUBCRITERIO 8C	
CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE	
SUBCRITERIO 9A	
SUBCRITERIO 9B	
SUBCRITERIO 9C	

**Subdirección de Calidad**

**Servicio Madrileño de Salud**  
Dirección General de Atención al Paciente  
Comunidad de Madrid

## Aplicativo informático autoevaluación

### AUTOEVALUACIÓN EFQM 2013-2014

PROGRAMA DE AYUDA

DATOS IDENTIFICATIVOS

**ORGANIZACIÓN**

**RESPONSABLE AUTOEVALUACIÓN**

**FECHA AUTOEVALUACIÓN**  
(Fecha de conclusión del informe de)

(Mes)  (Año)



**Aplicativo informático autoevaluación basado en Microsoft Office** permite recoger el informe de puntos fuertes, áreas de mejora y evidencias por sub-criterio, matriz REDER por sub-criterio, hoja de puntuación por sub-criterio y total. Este aplicativo incluye vínculos directos a los documentos de referencia (Modelo EFQM 2013 y Manual de Aplicación) por cada criterio y sub-criterio

**Subdirección de Calidad**

**Servicio Madrileño de Salud**  
Dirección General de Atención al Paciente  
Comunidad de Madrid

## Aplicativo informático autoevaluación

**MODELO EFQM**

**INFORMES Y DOCUMENTACIÓN**

Pinchar en cada figura al lado izquierdo quiere acceder directamente a su contenido

Subdirección de Calidad

Servicio Madrileño de Salud  
Dirección General de Atención al Paciente

Comunidad de Madrid

## Observatorio de resultados:

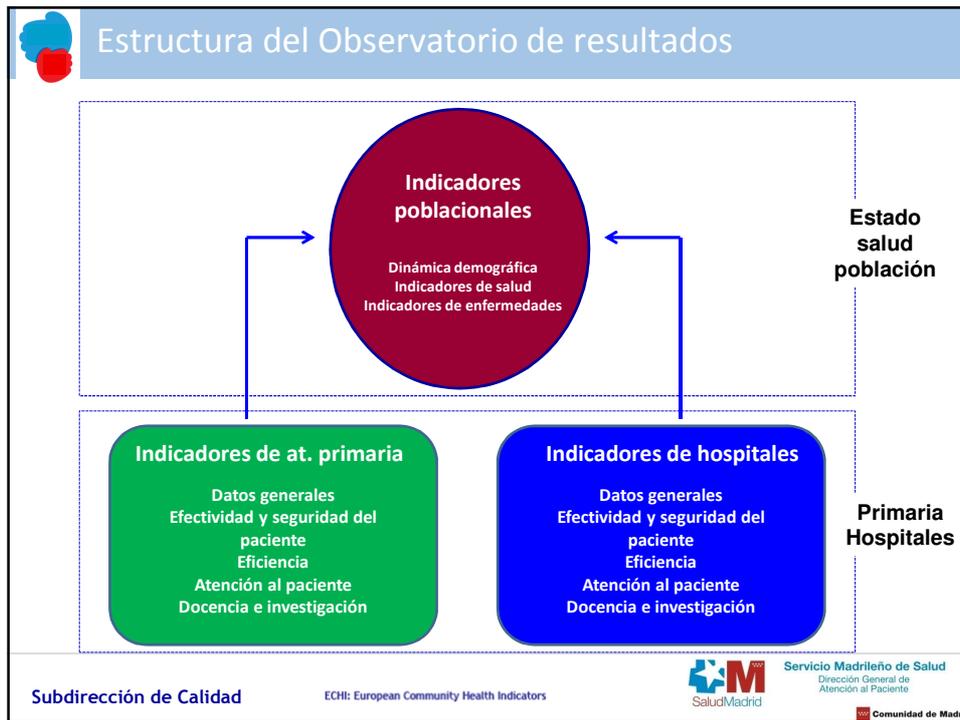
### Objetivo

Poner a disposición de los ciudadanos, pacientes, profesionales y gestores información clave para conocer el estado de salud de los madrileños y los resultados de atención primaria y hospitales, con el fin de dar transparencia a la actividad asistencial realizada en nuestra Comunidad.

Subdirección de Calidad

Servicio Madrileño de Salud  
Dirección General de Atención al Paciente

Comunidad de Madrid





### Cálculo / presentación de los indicadores ajustados

Baja complejidad	Casos	Altas	RME	IC 95% Inferior	IC 95% Superior
H. del Tajo	4	82	0,37	0,10	0,94
H. El Escorial					
H.U. del Henares	7	123	0,90	0,36	1,85
H.U. del Sureste	6	102	0,67	0,24	1,45

**Dato del hospital** 6 muertes de 102 casos: 6% de mortalidad por IAM

**Dato ajustado del hospital (RME)** 0,67 de RME -- IC de 0,24 a 1,45

1  
Esperado SERMAS

Mejor que lo esperado

Igual a lo esperado

Peor que lo esperado

1  
Esperado SERMAS

Subdirección de Calidad

Servicio Madrileño de Salud  
Dirección General de Atención al Paciente  
Comunidad de Madrid

## Inicio Observatorio resultados

### Observatorio de Resultados del Servicio Madrileño de Salud

La Consejería de Sanidad pone a disposición de los ciudadanos, profesionales y gestores información clave para conocer el estado de salud de los madrileños, así como indicadores de asistencia sanitaria tanto de Atención Primaria como de hospitales. El acceso a esta información se presenta en tres apartados descritos a continuación.

**El Estado de salud de la población** describe de forma detallada los principales resultados de mortalidad, morbilidad y factores de riesgo, así como los problemas de salud más relevantes de la población de la Comunidad de Madrid.

Los **Indicadores de Atención Primaria** presentan resultados generales de la actividad e indicadores clave de efectividad, eficiencia, satisfacción e investigación; información relevante de la asistencia sanitaria prestada desde Atención Primaria, tanto a nivel global como individual de los centros de salud de la Comunidad de Madrid.

Los **Indicadores de hospitales** muestran información general de la actividad asistencial, así como indicadores clave de efectividad, eficiencia, satisfacción e investigación, que permiten dar a conocer los resultados más significativos de la atención sanitaria que se presta en los hospitales del Sistema Madrileño de Salud, tanto a nivel global como individual de cada centro.

Estado de salud de la población



Indicadores de Atención Primaria



Indicadores de hospitales



[http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1354183538063&language=es&pagename=PortalSalud%2FPagina%2FPTSA\\_servicioPrincipal&vest=1354183538063](http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1354183538063&language=es&pagename=PortalSalud%2FPagina%2FPTSA_servicioPrincipal&vest=1354183538063)

Subdirección de Calidad



Servicio Madrileño de Salud  
Dirección General de Atención al Paciente  
Comunidad de Madrid

## Algunas ventajas y dificultades

CIUDADANOS / PACIENTES	PROFESIONALES	DIRECTIVOS / GESTORES
<p style="text-align: center;"><b>Información:</b> Disponibilidad resultados Todos los centros de primaria y hospitales</p> <p style="text-align: center;"><b>Facilita libre elección</b> Accesibilidad Navegación</p>	<p style="text-align: center;"><b>Permite conocerse y situarse</b> Benchmarking Identifica áreas de mejora Evolución temporal Cultura de calidad Indicadores ajustados</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estimula profesionales</b> Motiva la mejora Benchmarking Identifica áreas de mejora Evolución temporal Cultura de calidad</p> <p style="text-align: center;"><b>Mejora SIS</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Dificultad interpretación</b> Ámbito y selección indicadores Tiempo actualización Cultura</p>	<p style="text-align: center;"><b>Segmentación servicios y profesionales</b> Cálculo indicadores Tiempo actualización</p>	<p style="text-align: center;"><b>Resistencia al cambio</b> Segmentación Cálculo indicadores Tiempo actualización</p>

Subdirección de Calidad



Servicio Madrileño de Salud  
Dirección General de Atención al Paciente  
Comunidad de Madrid

Intranet corporativa

Salud@ INTRANET Consejojería de Sanidad

Búsqueda avanzada >> Todos los hilos

Portal de Salud de la Comunidad de Madrid

Inicio | TRABAJAR CON SALUD | FORMACIÓN | FARMACIA | HOSPITALES | PRIMARIA | CALIDAD | AT. AL PACIENTE | ORDENACIÓN E INSPECCIÓN | TEMÁTICOS

infomadrid < Volver | Estoy en: INICIO > CALIDAD 23 de marzo de 2015

**Calidad**

Gestión de Calidad > Modelo EFQM

El Modelo de Calidad del Sistema Sanitario de la Comunidad de Madrid, toma como referencia el Modelo EFQM, adaptándolo a un entorno tan singular y específico como el sanitario. Es un modelo estructurado para el diagnóstico de la organización y permite identificar líneas de mejora.

Modelo de Calidad del Sistema Sanitario de la Comunidad de Madrid

EFQM Manual de Aplicación_año 2014	1196 KB
Glosario terminológico de indicadores_año 2006	693 KB
Manual de aplicación y autoevaluación_año 2008	1588 KB
Manual de implantación y del evaluador_año 2006	2194 KB
Programa de Ayuda Autoevaluación EFQM 2014 (revisado noviembre 2014)	8745 KB

Informes de resultados

Informe Modelo de Autoevaluación y Mejora 2006-2007	657 KB
Informe Modelo de Autoevaluación y Mejora 2009-2010	509 KB

Jornadas/Otros

- Jornada : SEÑAL ACTUALIZACIÓN MODELO EFQM\_21112013 (6)
- Jornada : TALLER APLICACIÓN MATRIZ REDER Y AUTOEVALUACIÓN 2014\_26042014 (4)

Subdirección de Calidad

Servicio Madrileño de Salud Dirección General de Atención al Paciente Comunidad de Madrid

Mensajes finales: que hemos aprendido

- Liderazgo: objetivo institucional
- Modelo institucional EFQM
- Formación y herramientas de apoyo
- Incluir en objetivos anuales.
- Insistir en el aprendizaje
- Flexibilidad por centros
- Madurez.

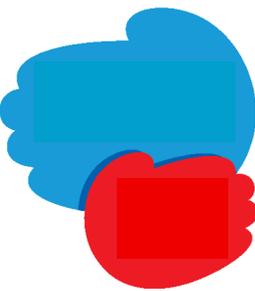
Subdirección de Calidad

Servicio Madrileño de Salud Dirección General de Atención al Paciente Comunidad de Madrid



Jornada  
aniversario

**EMCA 20**  
Gestión de la Calidad Asistencial



**Muchas gracias  
por vuestra  
atención**



**Servicio Madrileño de Salud**  
Dirección General de  
Atención al Paciente



Comunidad de Madrid