

# PLAN ESTRATÉGICO

## 2010 - 2013



Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía  
**CONSEJERÍA DE SALUD**

**Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía**

[www.juntadeandalucia.es/agenciadecalidadsanitaria/](http://www.juntadeandalucia.es/agenciadecalidadsanitaria/)

**Edita** Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía  
C/ Augusto Peyré nº1  
Edificio Olalla - 3ª planta  
41020 Sevilla  
España - Spain

ISBN: 978-84-92466-27-6

Depósito Legal: SE 2233-2010

© **Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía**

Este documento puede ser reproducido total o parcialmente, por cualquier medio, siempre que se mencione explícitamente la fuente.

# Índice

---

INTRODUCCIÓN	6
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	7
Fortalezas	
Debilidades	
Oportunidades	
Amenazas	
REFLEXIÓN ESTRATÉGICA	9
Escenario de desarrollo	
ANÁLISIS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	11
Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía	
Sistema Sanitario Público de Andalucía	
Otros grupos científico-profesionales	
Ciudadanía	
Organismos homólogos	
Financiadores	
Organismos fiscalizadores	
Certificación-Acreditación	
Proveedores	
MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	12
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	13
El trabajo bien hecho	
La satisfacción de los clientes	
El reconocimiento externo	
El establecimiento de alianzas	
La capacidad de innovación	
El conocimiento como recurso clave	
Las personas de la organización	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	16
MAPA DE PROCESOS	17
Macroproceso 1. Gestión de relaciones y alianzas	
Macroproceso 2. Dirección estratégica	
Macroproceso 3. Gestión del conocimiento y la información	
Macroproceso 4. Identificación e incorporación de expectativas del cliente	
Macroproceso 5. Diseño de productos y servicios	
Macroproceso 6. Producción de servicios y productos	
Macroproceso 7. Desarrollo de comunidad de práctica de evaluación y redes profesionales de calidad	
Macroproceso 8. Evaluación continua de resultados	
Macroproceso 9. Gestión de personas	
Macroproceso 10. Gestión económica	
Macroproceso 11. Gestión de la tecnología	
Macroproceso 12. Logística y servicios generales	

CARTERA DE SERVICIOS	20
MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS	22
Gestión por Competencias	
Principios generales de la gestión de personas	
Aplicación de los principios generales al modelo de gestión de personas	
MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	30
Entorno	
Elementos que impulsan o consolidan el núcleo del modelo	
Núcleo del modelo	
Dinámicas de trabajo	
Aprendizaje individual y organizacional	
Productos del modelo	
CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO	35
PLAN DE GESTIÓN	37
Líneas de Acción	
Acciones Estratégicas	

A principios de 2009, la Dirección Gerencia de la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía impulsó el lanzamiento de un proceso de planificación estratégica que involucraba a todos los componentes de la organización, para elaborar los Objetivos Estratégicos, los Factores Críticos de Éxito y los Mapas de Procesos que permitan definir el Plan de Gestión y sus Líneas de Acción, así como su monitorización en el Cuadro de Mando Estratégico.

Igualmente, en este proceso de reflexión estratégica de la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía para el periodo 2010-2013, la Visión, Misión y Valores fueron revisados de forma explícita y se definió el Modelo de Gestión de Personas y el Modelo de Gestión del Conocimiento.

# INTRODUCCIÓN

---

La Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía es una fundación de carácter público creada en el año 2002 con el objeto de ser un instrumento de apoyo al desarrollo de las políticas de calidad diseñadas desde la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía. Además, la Agencia fue designada por la Consejería como entidad certificadora de la calidad para el Sistema Sanitario de Andalucía a través del diseño y desarrollo de Programas de Acreditación de los diferentes elementos que conforman el Sistema. Desde entonces, la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía ha experimentado un notable desarrollo posicionándose como una organización de referencia para el conjunto de profesionales y gestores sanitarios en nuestra Comunidad Autónoma.

A lo largo de estos años, la Agencia de Calidad Sanitaria ha sabido conformar una estructura sólida que está dando respuesta mediante sus Programas de Acreditación a la necesidad de establecer un conjunto de garantías públicas sobre la calidad del Sistema Sanitario, permitiendo transmitir confianza a los ciudadanos y además poner en manos de los profesionales instrumentos de mejora que facilitan su trabajo para una asistencia sanitaria de calidad, y que a la vez impulsen su compromiso con las políticas de calidad del sistema.

El presente documento es el resultado de un proceso de reflexión colectiva, realizado por los profesionales de la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía a lo largo del año 2009.

El proceso se desarrolló en varias fases, una inicial destinada a analizar la posición de la Agencia a través de la construcción de una matriz DAFO. Una segunda fase estructurada según el Modelo EFQM\* y complementada con información interna proveniente de la encuesta de clima laboral, a través de la cual se identificaron y priorizaron diferentes acciones de mejora entre las que se encuentra la propia necesidad de abordar un Plan Estratégico para la Agencia.

---

\* European Foundation for Quality Management

## ANÁLISIS DE SITUACIÓN

---

La reflexión colectiva del equipo de profesionales de la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía nos ha permitido construir una matriz DAFO, una visión inicial sobre la que construir un proceso más depurado que suministre suficientes elementos de análisis para definir una estrategia de mejora de nuestra organización.

### Fortalezas

- El capital humano de la organización en el que se identifica un sentido de pertenencia muy desarrollado y su gran capacidad para generar valor añadido y afrontar retos.
- La fortaleza del Modelo de Acreditación en el que se basan los diferentes Programas de Acreditación.
- La solidez del soporte tecnológico sobre el que se desarrollan las diferentes aplicaciones de los Programas de Acreditación.
- La nitidez del apoyo institucional, que se traduce en la consideración de la Agencia como un instrumento necesario para impulsar las políticas de calidad de la Consejería de Salud.

### Debilidades

- Se visualiza a la Agencia como una organización cerrada, con insuficiente proyección al exterior y escasa visibilidad social. Excesiva compartimentación funcional con pequeños flujos de relación transversales.
- La misión, visión y valores no han impregnado la cultura organizacional.
- Inexistencia de programas de formación estructurados dirigidos a los profesionales de la Agencia.
- Escasos mecanismos instaurados orientados al desarrollo y al reconocimiento profesional.

### Oportunidades

- Desarrollar alianzas con otras organizaciones del ámbito de la calidad que nos permitan generar e intercambiar nuevo conocimiento.
- Difundir nuestro Modelo de Acreditación en el ámbito nacional e internacional.
- Constituir una referencia nacional e internacional en el campo de la calidad y seguridad en la atención sanitaria.
- Promover redes sociales especializadas en torno a la calidad y seguridad.
- Colaborar con la planificación y gestión de los servicios sanitarios de Andalucía.
- Consolidar un equipo cualificado en metodología de evaluación.
- Constituir una organización sostenible basada en el conocimiento.

### Amenazas

- No responder a las expectativas de nuestros clientes.
- No tener capacidad de respuesta a los compromisos contraídos.
- Existencia de un contexto de profunda crisis económica en el corto y medio plazo.
- No ser conscientes que somos un elemento instrumental de la Consejería de Salud para llevar a cabo su política sanitaria en el ámbito del Sistema Sanitario Público de Andalucía.

Partiendo de esta matriz DAFO, la siguiente fase ha sido la aplicación del modelo EFQM a los diferentes elementos identificados en el análisis DAFO, para hacer una reflexión exhaustiva de las posibles áreas de mejora, priorizarlas y poner en marcha un Plan de Mejora como soporte a la estrategia de cambio que aborda la organización.

En este proceso de evaluación y análisis interno, se ha establecido la necesidad de definición de algunos elementos que constituyen aspectos esenciales del presente documento:

- Redefinición de la Misión, Visión y Valores de la organización.
- Definición y gestión del Mapa de Procesos de la organización.
- Definición de un Modelo de Desarrollo Profesional que dé respuesta a las necesidades y expectativas de los profesionales de la Agencia.
- Definición de un Modelo de Gestión del Conocimiento que estimule su generación y difusión.
- Definición de un Modelo de Evaluación permanente que ayude a la toma de decisiones.
- Elaboración del Contrato Programa como plan de actuación de la Agencia de Calidad Sanitaria para los próximos cuatro años.

## REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

---

De este análisis inicial podemos hacer una primera aproximación para determinar la posición competitiva de la Agencia como organización de prestación de servicios. La Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía posee elementos de fortaleza muy importantes en los tres núcleos que determinan el desarrollo de una organización basada en el conocimiento que son: las **personas**, los **procesos** y la **tecnología**.

Profesionales con un gran potencial y con elevado sentido de pertenencia a la organización, procesos muy depurados en cuanto al núcleo de producción de la Agencia de Calidad, que son los Programas de Acreditación, y un sólido soporte tecnológico para el desarrollo de estos programas, sin duda constituyen un conjunto de garantías que pueden hacer pensar en un buen posicionamiento competitivo de la organización, posición que puede inducir al planteamiento de una estrategia expansiva de desarrollo para los próximos años. Sin embargo, es preciso analizar algunas de las debilidades identificadas que, sin duda, van a condicionar la visión estratégica a corto y medio plazo. En efecto, a pesar de concitar un importante sentido de pertenencia entre sus profesionales, la Agencia no tiene en estos momentos una idea de misión y visión claramente asumida, unos valores establecidos y aceptados y además, carece de la proyección exterior necesaria para poder ocupar la posición competitiva a la que podría aspirar. Por otro lado, se pueden observar carencias importantes de orden interno que reflejan claramente la necesidad de desarrollar un modelo de gestión de personas que dé respuesta a necesidades y expectativas planteadas por los profesionales de la Agencia, así como potenciar el trabajo colaborativo y una visión más horizontal y más abierta de la organización. Por otro lado, el entorno económico en el que nos moveremos en los próximos años invita a mantener una cierta prudencia en nuestros planes de desarrollo.

### Escenario de desarrollo

Esta reflexión estratégica y el análisis de situación previo de la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía, nos permite diseñar un escenario de desarrollo posible, ajustado a nuestro contexto y alineado con el marco estratégico de la Consejería de Salud.

Aunque la posición competitiva permita plantear una cierta orientación expansiva, las debilidades detectadas invitan al desarrollo de un proceso de cambio muy orientado al impulso de una cultura de cooperación profesional y de apertura hacia al exterior a través del desarrollo de alianzas que nos permitan obtener una mayor visibilidad, junto a un reanálisis de la misión, visión y valores de la organización, lo que conllevará necesariamente a un reanálisis de los procesos tanto de carácter estratégico como los de soporte y de producción.

Este proceso de redefinición de nuestra misión y visión y la determinación del conjunto de valores sobre los que descansa nuestra forma de actuar como organización, constituyen la base para construir una organización de futuro capaz de responder a nuevos retos. Nos permitirá, igualmente, redefinir nuestro catálogo de procesos con una orientación más nítida hacia nuestros clientes, procesos más integrados que den respuestas más homogéneas. Asimismo, poder generar un modelo de gestión de personas que posibilite un óptimo desarrollo profesional con niveles mayores de satisfacción, con una mayor identificación con los objetivos estratégicos de la organización y por lo tanto un mayor compromiso con las políticas de calidad del sistema. Todo ello impulsando la cultura de la evaluación continua de lo que hacemos a través del desarrollo de un cuadro de mando integral que nos permita identificar de forma continua las oportunidades de mejora, así como la comparación con otras organizaciones que puedan servirnos como patrón de referencia y finalmente, poder construir planes de gestión en los que se concretan metas y objetivos en el horizonte más cercano estableciendo compromisos claros para los mismos a través de los contratos programa que periódicamente se suscriban con la Consejería de Salud.

Asumiendo este escenario, estaremos en condiciones de crear una red de alianzas que nos permitan ser una organización más visible e influyente a nivel nacional e internacional y, a la vez, un instrumento útil para que el Sistema Sanitario de Andalucía avance por la senda de la mejora continua y poder ofrecer de esta manera a los ciudadanos unos servicios de calidad óptima.

## ANÁLISIS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

---

En la consecución de los objetivos de la Agencia de Calidad Sanitaria intervienen diferentes Grupos de Interés, constituidos por organizaciones y personas que desempeñan diferentes roles.

Identificar y clasificar estos Grupos de Interés es una parte fundamental del Plan Estratégico, ya que para definir el marco de actuación de los próximos años es necesario saber quiénes están presentes en los diferentes procesos y cuáles pueden ser sus necesidades o expectativas, especialmente en el caso de los clientes, por ser la Agencia una entidad orientada fundamentalmente a la prestación de servicios en el ámbito sanitario.

### Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía

- Patronato
- Dirección
- Responsables de Área
- Personal técnico, evaluador y administrativo
- Otros profesionales

### Sistema Sanitario Público de Andalucía

- Consejería de Salud
- SAS
- Escuela Andaluza de Salud Pública
- IAVANTE
- Fundación Progreso y Salud

### Otros grupos científico-profesionales

- Sociedades Científicas
- Colegios y asociaciones profesionales
- Organizaciones sindicales
- Comunidad científica nacional e internacional
- Entidades que organizan congresos y eventos científicos
- Universidad
- Sociedades de calidad asistencial y/o seguridad
- Directivos y profesionales de otros sistemas sanitarios
- Medios de comunicación
- Otras instituciones de la Junta de Andalucía

### Ciudadanía

- Ciudadanos
- Usuarios de redes sociales
- Sociedad en general

### Organismos homólogos

- Otras agencias de calidad y/o acreditación
- OMS-OPS
- Observatorios de calidad y de seguridad

### Financiadores

- Financiadores públicos y privados de investigación
- Organismos que convocan subvenciones
- Instituciones que convocan premios a los que puede optar la Agencia

### Organismos fiscalizadores

- Agencia Tributaria
- Tribunal de Cuentas
- Consejería de Economía y Hacienda

### Certificación-Acreditación

- ENAC
- EFQM
- ISQua

### Proveedores

## MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

---

Para el establecimiento de la Misión, Visión y Valores que rigen la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía, como marco estratégico global, se realizó un trabajo previo consistente en analizar la Misión, Visión y Valores contenidos en las páginas webs de un total de 24 organizaciones\* dedicadas a la calidad sanitaria y la acreditación en todo el mundo.

Los resultados obtenidos en dicho análisis facilitaron el proceso de reflexión interno a partir del análisis de situación de la organización, en el que se redactó la Misión, Visión y Valores de la Agencia.

**La Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía tiene como MISIÓN impulsar la cultura de la calidad, seguridad y mejora continua en la atención sanitaria.**

**Nuestra VISIÓN es Ser reconocidos como una organización de referencia en el ámbito de la calidad sanitaria.**

**Los VALORES en los que nos basamos en nuestro trabajo diario son Transparencia, Integridad, Cooperación, Compromiso, Rigor científico-metodológico, Creatividad e innovación, e Independencia.**

---

(\*) 1. French National Authority for Health (HAS-ANAES). 2. Netherlands Institute for Accreditation of Hospitals (NIAZ). 3. Health Information and Quality Authority (HIQA). 4. Regional Health Authority "Ars Marche". 5. Institute for Healthcare Quality (IQS). 6. Healthcare Accreditation and Quality Unit (CHKS-HAQU). 7. National Institute for Health and Clinical Excellence (NHS-NICE). 8. Australian Council on Healthcare Standards (ACHS). 9. Australian General Practice Accreditation Limited (AGPAL). 10. Quality Improvement Council (QIC). 11. Accreditation Canada. 12. Agency for Healthcare Research and Quality (AHRQ). 13. Institute for Healthcare Improvement (IHI). 14. Joint Commission. 15. National Committee for Quality Assurance (NCQA). 16. Quality Health New Zealand. 17. Technical Institute for Health Services Accreditation (ITAES). 18. Consortium for Brazilian Accreditation (CBA). 19. Health Superintendence-Chile. 20. Colombian Institute-Icontec. 21. Malaysian Society for Quality in Healthcare. 22. Council for Health Service Accreditation of Southern Africa (COHSASA). 23. Taiwan Joint Commission on Hospital Accreditation. 24. International Journal for Quality in Healthcare Inc. (ISQua)

## FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

---

Es importante establecer los principales factores que van a permitir alcanzar el éxito de nuestra organización en el corto, medio y largo plazo. Estos factores han de estar relacionados estrechamente con la Misión, Visión y Valores de la Agencia de Calidad Sanitaria y han de ser la base sobre la que se desarrolle el Cuadro de Mando Integral de la organización y se establezca nuestro Mapa de Procesos. La identificación de los Factores Críticos de Éxito nos permitirá priorizar nuestras acciones y rediseñar nuestras estrategias en la búsqueda permanente de una organización que progresa y se desarrolla adecuadamente.

Los factores críticos de éxito identificados son:

### El trabajo bien hecho

El trabajo bien hecho tiene que ver con el rigor metodológico, la eficiencia y la sostenibilidad con la que trabaja la Agencia de Calidad Sanitaria. Sin duda, la caracterización de nuestra labor como de alta calidad, puede determinar el grado de credibilidad de nuestra organización respecto al trabajo bien hecho. Pero el trabajo bien hecho, no sólo requiere de la capacidad técnica, sino también de una conciencia concreta a la hora de realizar las cosas. Significa un orden y método en el modo en el que los profesionales realizan sus tareas para contribuir al logro de los objetivos.

### La satisfacción de los clientes

La satisfacción de los clientes ha de ser medida de forma constante, constituyendo el barómetro más sensible para medir la idoneidad y la adecuación de lo que hacemos. Los procesos de exploración de las expectativas de los clientes, el diseño de los productos y el propio proceso de producción son los elementos que permiten garantizar una oferta de calidad en los servicios que prestamos y generar por lo tanto confianza y crédito por parte de nuestros clientes, elemento básico para la supervivencia de la organización.

### El reconocimiento externo

El reconocimiento externo constituye otro factor clave de éxito para la Agencia de Calidad Sanitaria ya que a través del mismo, la institución trata de reforzar la calidad de la prestación de sus servicios, como eje y propósito fundamental de su quehacer orientado a sus grupos de interés. Este reconocimiento externo de las fortalezas y de la identidad de nuestra organización por terceros, asegura una mejora de nuestra visibilidad y por tanto, coadyuva a la sostenibilidad a medio y largo plazo de la Agencia.

## **El establecimiento de alianzas**

El establecimiento de Alianzas con otras organizaciones homólogas a la nuestra refuerza la visibilidad que se logra a partir del reconocimiento externo y por tanto, incide en dicho factor clave de éxito, pero también, y ésta tal vez sea su dimensión más importante, facilita la incorporación en las dinámicas de trabajo de nuestra organización de modelos basados en la cooperación, la colaboración y las redes de equipos de trabajo.

La orientación consciente y proactiva de algunos de nuestros objetivos estratégicos hacia la internacionalización y las relaciones institucionales, especialmente en ámbitos de lengua castellana, permite explorar nuevos mercados en los cuales difundir nuestros activos tangibles e intangibles.

## **La capacidad de innovación**

La creatividad y la innovación han de ser procesos incorporados de manera sistemática al quehacer habitual de los profesionales de la organización. Esta manera de trabajar, junto con los esfuerzos dedicados específicamente a poner en valor la actividad innovadora frente a la actividad programada, propiciarán el conocimiento de nuevos procesos para el lanzamiento de nuevos productos y servicios.

El contar con un stock de capital tecnológico acumulado importante y el considerar la inversión en innovación tecnológica como un hecho diferenciador, arraigado en la cultura de nuestra organización, nos hace reconocer la innovación, no como algo ajeno, sino consustancial a nuestra manera de ser como organización.

## **El conocimiento como recurso clave**

La Gestión del Conocimiento considera el conocimiento como un recurso clave que aporta valor a la organización y que contribuye decisivamente al logro de sus objetivos e incluso a su propia supervivencia y capacidad de innovación.

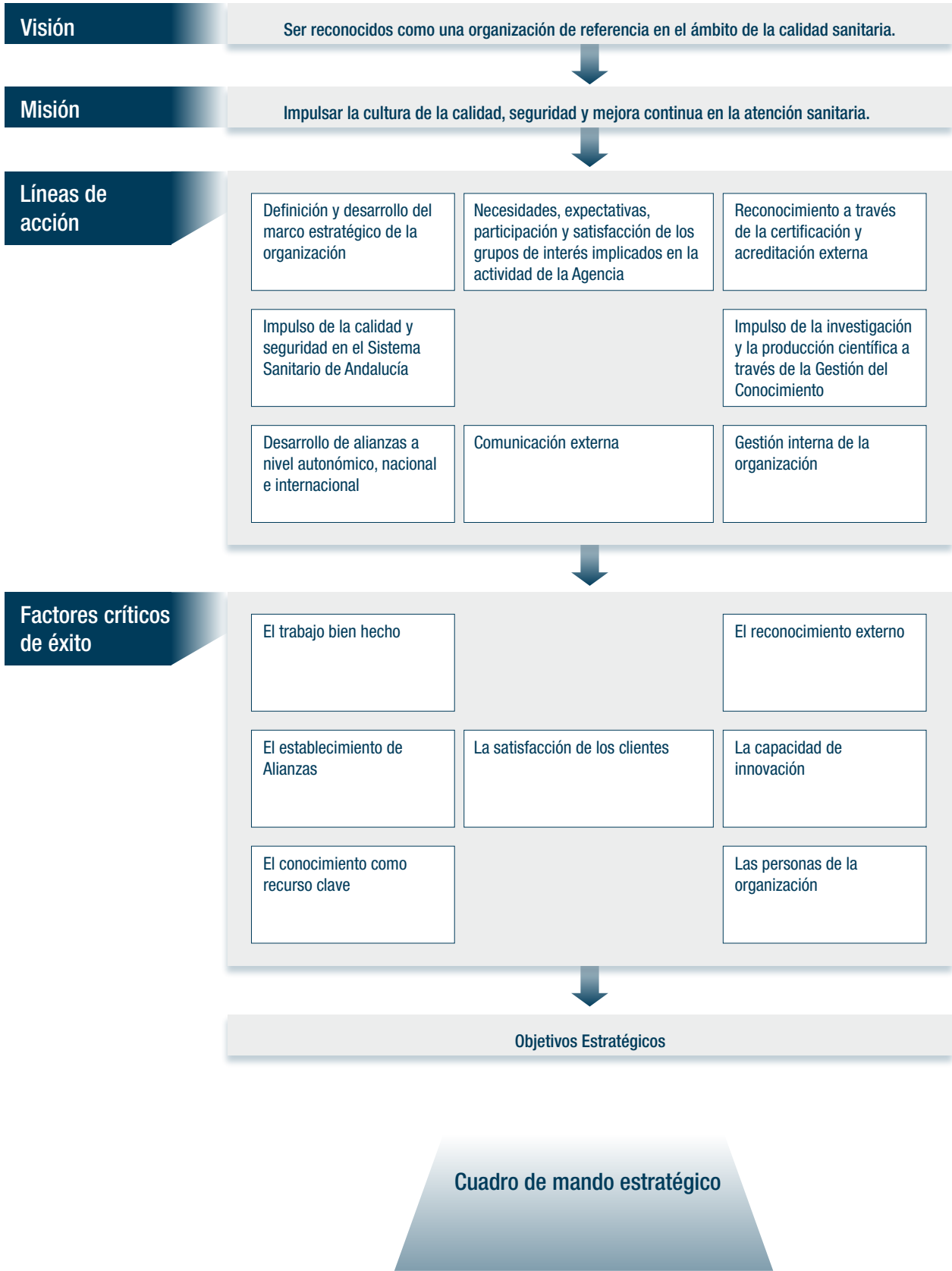
Pero esta percepción del conocimiento como recurso no se da de manera natural en las organizaciones, sino que es importante aumentar el nivel de conciencia que tienen las personas de nuestra organización acerca de la posibilidad de crear valor a través del conocimiento. Por ello, la creación de nuevo conocimiento y la transferencia del mismo a otros es un Factor Crítico de Éxito que refuerza la visión integral de nuestra organización.

## **Las personas de la organización**

Las personas son clave para desarrollar ventajas competitivas sostenibles, debido a que las personas y la forma en que éstas se relacionan son nuestro Factor Crítico de Éxito más importante.

El sentido de pertenencia de nuestros profesionales es uno de los mayores activos de la Agencia de Calidad Sanitaria y se quiere reforzar aún más haciendo de la Agencia una organización que está abierta a nuevas ideas, que fomenta la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y que incentiva la creatividad y el compartir responsabilidades.

La Agencia apuesta por una estructura organizativa funcionalmente plana que utilice mecanismos de coordinación y no mecanismos de control, con un sentido creciente de esquema funcional matricial o en red y, la utilización de equipos de trabajo, altamente cohesionados y con una baja formalización en la relaciones interpersonales, mejorará aún más el sentido de pertenencia de los profesionales a nuestra organización.



CONTRIBUCIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. ESQUEMA DE RELACIONES: DE LA VISIÓN AL CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

---

El despliegue de la estrategia de la organización requiere seleccionar un número limitado de objetivos generales, denominados Objetivos Estratégicos, que guiarán la actividad de la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía en el periodo 2010-2013, y que servirán como marco de referencia para el resto de objetivos y acciones específicas planteadas.

Los objetivos estratégicos de la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía para los próximos años son los siguientes:

- Impulsar la cultura de calidad y seguridad en el Sistema Sanitario Público de Andalucía y en otros sistemas de nuestro entorno, a través de diversas herramientas y acciones orientadas a la mejora continua.
- Impulsar la generación de nuevo conocimiento en nuestro ámbito de actuación –calidad y seguridad–, creando canales y formatos que faciliten su difusión, y estimulando el trabajo basado en la innovación y la creatividad.
- Establecer Alianzas que hagan posible tanto el intercambio de conocimiento como el reconocimiento externo de la Agencia como institución de referencia en calidad y seguridad.
- Promover el desarrollo de redes profesionales orientadas a la calidad y seguridad en los múltiples aspectos de la atención sanitaria.
- Alentar el desarrollo tecnológico como elemento de soporte para las actuaciones que realiza la Agencia en materia de calidad y seguridad.
- Comprometer y facilitar el desarrollo profesional de las personas que integran la Agencia, convirtiéndolas en referentes en el ámbito de la calidad y seguridad de la atención sanitaria.
- Promover la difusión del modelo de acreditación, su metodología y herramientas de soporte, a otras organizaciones, nacionales e internacionales.

## MAPA DE PROCESOS

---

La Agencia de Calidad Sanitaria ha diseñado su actividad basándose en un Modelo de Gestión por Procesos. Para ello, ha considerado 3 niveles esenciales: estratégico, clave y de soporte. Sobre esta arquitectura se han definido un total de 12 Macroprocesos y 36 procesos.

A **nivel estratégico**, se enmarcan los macroprocesos de Gestión de relaciones y alianzas, de Dirección estratégica y de Gestión del conocimiento y la información. A **nivel clave**, se incluyen los macroprocesos de Identificación e incorporación de expectativas del cliente, de Diseño y producción de productos y servicios, de Desarrollo de comunidad de práctica de evaluación y redes profesionales de calidad y, por último, de Evaluación continua de resultados. A **nivel de soporte**, se encuentran los macroprocesos de Gestión de personas, de Gestión económica, de Gestión de la tecnología y, de Logística y servicios generales.

### Macroproceso 1. Gestión de relaciones y alianzas

- Proceso 1. Comunicación Externa
- Proceso 2. Comunicación Interna
- Proceso 3. Gestión de Alianzas

### Macroproceso 2. Dirección estratégica

- Proceso 4. Planificación Estratégica
- Proceso 5. Contrato Programa
- Proceso 6. Control de gestión

### Macroproceso 3. Gestión del conocimiento y la información

- Proceso 7. Gestión del Conocimiento Corporativo
- Proceso 8. Gestión de la Producción Científica
- Proceso 9. Gestión del Conocimiento Colaborativo
- Proceso 10. Reconocimiento de la Calidad

### Macroproceso 4. Identificación e incorporación de expectativas del cliente

- Proceso 11. Captación de Necesidades y Expectativas de los Clientes
- Proceso 12. Gestión de Necesidades y Expectativas del Cliente

### Macroproceso 5. Diseño de productos y servicios

- Proceso 13. Diseño de productos y servicios

### Macroproceso 6. Producción de servicios y productos

- Proceso 14. Manuales de Acreditación y Actualización de Estándares de Calidad
- Proceso 15. Acreditación y Certificación
- Proceso 16. Participación en la Elaboración e Implementación de Estrategias de Seguridad
- Proceso 17. Elaboración y Difusión de Recomendaciones de Calidad

### **Macroproceso 7. Desarrollo de comunidad de práctica de evaluación y redes profesionales de calidad**

- Proceso 18. Desarrollo de comunidad de práctica de evaluación y redes profesionales de calidad

### **Macroproceso 8. Evaluación continua de resultados**

- Proceso 19. Evaluación continua de resultados

### **Macroproceso 9. Gestión de personas**

- Proceso 20. Reclutamiento, Selección e Incorporación de Personas
- Proceso 21. Gestión Laboral y Administrativa
- Proceso 22. Desarrollo y Reconocimiento
- Proceso 23. Formación
- Proceso 24. Compensación
- Proceso 25. Promoción de la Seguridad y Salud

### **Macroproceso 10. Gestión económica**

- Proceso 26. Gestión de Subvenciones y Encomiendas
- Proceso 27. Facturación
- Proceso 28. Gestión Presupuestaria
- Proceso 29. Declaraciones e Informes a Terceros
- Proceso 30. Gestión de Tesorería

### **Macroproceso 11. Gestión de la tecnología**

- Proceso 31. Gestión de Equipamiento Informático y Comunicaciones
- Proceso 32. Resolución de Incidencias y Mantenimiento
- Proceso 33. Desarrollo de Aplicaciones
- Proceso 34. Incorporación de Nuevas Tecnologías

### **Macroproceso 12. Logística y servicios generales**

- Proceso 35. Logística Externa
- Proceso 36. Logística Interna

**Macroprocesos estratégicos**

**Macroproceso 1  
GESTIÓN DE RELACIONES Y ALIANZAS**

- 1. Comunicación Externa
- 2. Comunicación Interna
- 3. Gestión de Alianzas

**Macroproceso 2  
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

- 4. Planificación Estratégica
- 5. Contrato Programa
- 6. Control de Gestión - Cuadro de Mando Estratégico

**Macroproceso 3  
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INFORMACIÓN**

- 7. Gestión del Conocimiento corporativo
- 8. Gestión de la producción científica
- 9. Gestión del conocimiento colaborativo
- 10. Reconocimiento de la calidad



CLIENTE

**Macroprocesos clave**

**Macroproceso 8  
EVALUACIÓN CONTÍNUA DE RESULTADOS**

- 19. Evaluación continua de resultados

**Macroproceso 4  
IDENTIFICACIÓN E INCORPORACIÓN DE EXPECTATIVAS DEL CLIENTE**

- 11. Captación de necesidades y expectativas de los clientes
- 12. Gestión de las necesidades y expectativas

**Macroproceso 5  
DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

- 13. Diseño de productos y servicios

**Macroproceso 6  
PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

- 14. Manuales de acreditación y actualización de estándares de calidad
- 15. Acreditación y Certificación
- 16. Participación en estrategias de seguridad
- 17. Elaboración y difusión de recomendaciones de calidad

CLIENTE

**Macroproceso 7  
DESARROLLO DE COMUNIDAD DE PRÁCTICA DE EVALUACIÓN Y REDES PROFESIONALES DE CALIDAD**

- 18. Desarrollo de comunidad de práctica de evaluación y redes profesionales de calidad



**Macroprocesos de soporte**

**Macroproceso 9  
GESTIÓN DE PERSONAS**

- 20. Reclutamiento, selección e Incorporación de personas
- 21. Gestión laboral y administrativa
- 22. Desarrollo y reconocimiento
- 23. Formación
- 24. Compensación
- 25. Promoción de la seguridad y salud

**Macroproceso 10  
GESTIÓN ECONÓMICA**

- 26. Gestión de subvenciones y encomiendas
- 27. Facturación
- 28. Gestión presupuestaria
- 29. Declaraciones informes a terceros
- 30. Gestión de Tesorería

**Macroproceso 11  
GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA**

- 31. Gestión de equipamiento informático y comunicaciones
- 32. Resolución de incidencias y mantenimiento
- 33. Desarrollo de aplicaciones
- 34. Incorporación de nuevas tecnologías

**Macroproceso 12  
LOGÍSTICA Y SERVICIOS GENERALES**

- 35. Logística interna
- 36. Logística externa

## CARTERA DE SERVICIOS

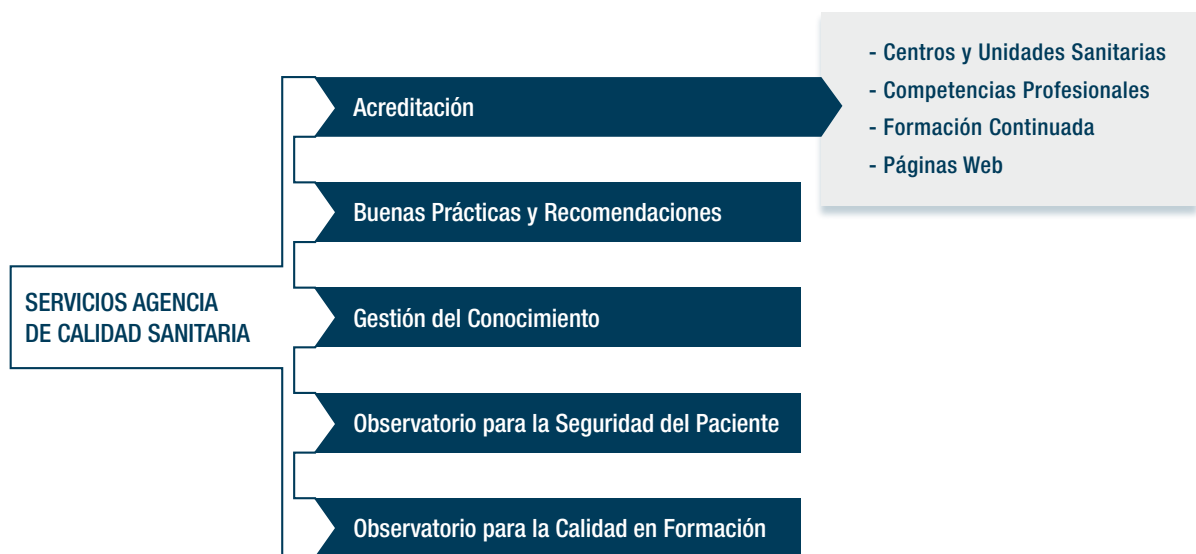
---

La Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía ofrece una serie de servicios agrupados, fundamentalmente, en cinco grandes bloques que hacen referencia a la Acreditación (de centros y unidades sanitarias, de competencias profesionales, de la formación continuada y de páginas web de contenido sanitario), a la generación y difusión de Buenas Prácticas y Recomendaciones derivadas de los propios procesos de acreditación; a la Gestión del Conocimiento tácito y explícito de la organización; y a compartir, difundir y exportar experiencias y recursos en el campo de la seguridad sanitaria, con el Observatorio para la Seguridad del Paciente, y en el ámbito del aprendizaje y la docencia, con el Observatorio para la Calidad de la Formación en Salud.

A estos servicios hay que añadir servicios transversales o de soporte como la Comunicación Externa y la Gestión con Proveedores y Logística, sin los cuales no se entiende la actividad de la organización, y la puesta en marcha de servicios estratégicos para ésta como la creación, promoción y difusión de los Premios de Calidad Sanitaria, el Desarrollo de Alianzas, la Evaluación de Servicios, la Rendición de Cuentas, y la Difusión del Modelo de Calidad.

Por último, y como parte del desarrollo de alianzas, la Agencia ofrece como servicio a terceras organizaciones e instituciones, la adopción de sus modelos de acreditación, prestando soporte metodológico y de aplicaciones, y de gestión de los procesos de acreditación.

	Sistema Sanitario Público Andaluz	Otros Sistemas y Profesionales Sanitarios	Grupos Científico-Profesionales	Ciudadanía	Usuarios de herramientas 2.0	Organismos homologos	Medios de Comunicación	Organismos fiscalizadores	Patronato
<b>CARTERA DE SERVICIOS</b>	<b>Clientes</b>								
Programas de Acreditación	●	●	●		●				
Observatorio para la Seguridad del Paciente	●	●	●	●	●				
Observatorio para la Calidad de la Formación	●	●	●	●	●				
Gestión del Conocimiento	●	●	●			●			●
Comunicación externa	●	●	●	●			●		
Gestión con proveedores y Logística								●	●
Soporte metodológico y de aplicaciones		●	●						
<b>SERVICIOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>Grupos de Interés</b>								
Premios de Calidad Sanitaria	●	●							
Desarrollo de Alianzas		●				●			
Evaluación de servicios	●	●	●	●	●	●	●		
Rendición de cuentas									●
Difusión del Modelo de Calidad	●	●	●			●	●		



CARTERA DE SERVICIOS

## MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS

---

Las personas son el principal activo de la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía, conformándose como un elemento fundamental para el desarrollo de su estrategia y la consecución de sus objetivos. Contar con los mejores profesionales y propiciar de forma continua su satisfacción debe ser el objetivo principal del Modelo de Gestión de Personas, cuyo logro se basa en el compromiso con la actividad de la Agencia, el desarrollo profesional y el reconocimiento. Este modelo centrará sus esfuerzos en atraer, desarrollar y retener a los buenos profesionales, y está dirigido a todos los profesionales que gestionan personas, para que puedan orientarlas y dirigir las, de forma motivadora y participativa, hacia la consecución de metas comunes, ejerciendo el liderazgo a todos los niveles de la organización.

### Gestión por Competencias

En la Agencia de Calidad Sanitaria, la gestión de personas se aborda mediante el desarrollo de un modelo de gestión basado en competencias que permita alcanzar los objetivos de la entidad, a la vez que promueva y facilite el desarrollo de los profesionales de la organización y garantice un reconocimiento diferenciado de las aportaciones de cada uno de ellos. En este modelo de gestión de personas, el término competencia tiene una definición clara y compartida: **el conjunto de comportamientos observables y medibles de modo fiable, relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un rol o puesto de trabajo determinados y un escenario concreto.**

### Principios generales de la gestión de personas

La gestión de personas sigue los siguientes principios generales:

#### **PARTICIPACIÓN**

Facilitar la posibilidad de participar en la toma de decisiones a las personas que conforman la organización para disponer de un equipo motivado y con elevados niveles de cualificación. Para ello, invertir en programas de participación debe ser una práctica instaurada en la organización, que permita conocer las necesidades de las personas, involucrarlas y aprovechar el talento existente en toda la organización.

#### **MOVILIDAD HORIZONTAL Y VERTICAL**

Disponer de una organización con personas dotadas de elevados niveles de cualificación, polivalencia y flexibilidad, a través del establecimiento de un modelo de organización por roles profesionales, con competencias transversales y específicas definidas y de un modelo de desarrollo profesional.

### **DESARROLLO PROFESIONAL**

Desarrollar un modelo de desarrollo profesional de las personas que conforman la organización, que les permita el desarrollo y mejora continua sus competencias, capacitándoles para ir asumiendo un enriquecimiento continuo de su actividad en el puesto de trabajo.

A su vez, este modelo de desarrollo profesional debe tener la capacidad de atraer el talento a la organización, transmitiendo al exterior la imagen de entidad que crea valor para las personas que forman parte de la misma, y de retenerlo, fomentando el sentido de pertenencia a la organización y el interés por continuar formando parte de la misma mediante la colaboración continua.

### **RECONOCIMIENTO DIFERENCIADO**

Reconocer de forma diferenciada las aportaciones de las personas a los objetivos de la organización, requiere de la implantación de un sistema de permita fomentar, evaluar y reconocer el desempeño individual y grupal, vinculado al grado de consecución de objetivos, al nivel de compromiso y participación desplegado, y al desarrollo profesional alcanzado por cada miembro de la organización.

### **MODELO DE LIDERAZGO**

Fomentar y reconocer el liderazgo de las personas que forman parte de la organización, definiendo e implantando a su vez un estilo de liderazgo propio, asociado a la estrategia de la organización y asumido de forma homogénea por todas las personas que dirigen grupos.

## **Aplicación de los principios generales al modelo de gestión de personas**

La aplicación de estos principios generales en la definición del modelo de gestión de personas de la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía, da lugar a un determinado diseño de los procesos que forman parte de este macroproceso y al establecimiento e implantación de las herramientas de gestión de personas más adecuadas para alcanzar los objetivos planteados.

### **ORGANIZACIÓN DE PERSONAS**

Dar respuesta a las exigencias del nuevo escenario definido en el Plan Estratégico, a la necesidad de acumular conocimiento y a la introducción de una gestión orientada a procesos, nos lleva a iniciar una revisión del modelo organizativo, dotándolo de una estructura formal plana orientada hacia los principales procesos de producción y prestación de servicios, compuesta por un equipo directivo orientado a innovar, planificar y controlar, conformar equipos agrupando conocimiento, favorecer la toma de decisiones dentro de los grupos, fomentar el desarrollo profesional y aprendizaje continuo, transmitir los valores de la organización y fomentar las relaciones externas.

En este sentido, la Agencia ha optado por el diseño de un modelo basado en roles, en los que se encuadran profesionalmente a las personas y sobre los que se articula el desarrollo horizontal y vertical dentro de la organización.

Estos roles agrupan los distintos puestos de trabajo de la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía.

Se establecen los siguientes roles como espacio en el que se encuadrarán todas las personas que forman parte de la organización:

#### **SOPORTE ADMINISTRATIVO**

#### **PRODUCCIÓN**

#### **GESTIÓN**

#### **DIRECCIÓN**

### **RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DE PERSONAS**

Contar con las personas más adecuadas a los perfiles de cada puesto y con elevados potenciales de desarrollo, requiere de un proceso de reclutamiento y selección capaz de atraer e incorporar a los mejores profesionales, por ello es considerado por parte de la Agencia de Calidad Sanitaria una función clave y estratégica en la gestión integrada de los recursos humanos. A su vez, reducir el lo posible el periodo de integración de las personas que se incorporan en la organización, requiere de un proceso de acogida que les transmita de forma clara la misión y visión de la Agencia y los haga partícipes de su cultura y valores.

Para desarrollar esta función, se ha optado por un modelo de selección por competencias que garantice la incorporación de aquellos profesionales que mejor se adecuen a la descripción de los diferentes puestos.

En este sentido, el propio Sistema Sanitario Público Andaluz, mediante el acuerdo de 21 de noviembre de 2002, de la Mesa Sectorial de Negociación de Sanidad, sobre política de personal, aprueba diseñar un mecanismo de selección basado en la valoración de las competencias profesionales.

Por otra parte, dada su naturaleza de fundación del sector público andaluz, la Agencia debe atender a los principios recogidos en la 10/2005, de 31 de mayo, de fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía y en el Estatuto Básico del Empleado Público.

Este proceso se inicia tomando como referencia los requisitos establecidos en el perfil del puesto a cubrir y se desarrolla través de las siguientes actividades:

#### **CONVOCATORIA**

- Definición del Perfil de la Vacante
- Reclutamiento
- Aprobación y publicación de la oferta de empleo

## SELECCIÓN

Es la fase operativa del proceso de identificación y evaluación de candidatos. Incluye el proceso de filtrado y análisis de candidatos en función de los requisitos detallados en la descripción de la convocatoria de selección, a través de diferentes metodologías: comparativa del currículum vitae candidato vs. puesto vacante, pruebas de acceso, y entrevista por competencias.

## INCORPORACIÓN

- Contratación
- Acogida
- Seguimiento

## DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO

La estructura organizacional plana de la Agencia, por ser la más adecuada a sus características, exige la definición de un modelo de desarrollo profesional basado en el enriquecimiento continuo de los puestos de trabajo. Así, para ofrecer posibilidades de desarrollo a las personas, la Agencia pone a su disposición la posibilidad de adquirir y desarrollar, de forma continua, las competencias necesarias para ampliar la variedad de procesos y/o actividades en los que pueden participar, adquiriendo de esta manera una mayor polivalencia y flexibilidad dentro de la organización.

A su vez, para favorecer la participación y desarrollo profesional de las personas, y por ende su compromiso con la organización, la Agencia trabaja en la instauración de una cultura de reconocimiento a la aportación de sus profesionales, a través de la implantación de diferentes instrumentos o medidas relacionadas o no con la compensación.

Este proceso de Desarrollo y Reconocimiento se pone en marcha con la incorporación de cada persona a la Agencia y se ejecuta de forma continua a lo largo del periodo de tiempo en que este mantiene su vinculación con la misma.

Tras esta evaluación inicial, se elaborará un primer plan de desarrollo individual (PDI) que permita al profesional conocer y poner énfasis en el desarrollo de aquellas competencias que son críticas y necesarias para poder crecer dentro de la organización. Este PDI se configura como un compromiso de mejora acordados entre el profesional y su responsable, que será evaluado y revisado anualmente, ofreciendo como resultado una serie de propuestas de mejora y necesidades formativas de las personas.

El primer instrumento de reconocimiento es la Evaluación del Desempeño, que se presenta como un modelo que permite llevar a cabo una evaluación sistemática, integral y continuada de los profesionales de la Agencia en su puesto de trabajo, destinada a identificar y comunicar a los mismos los niveles de desempeño alcanzados, reconocer los buenos resultados obtenidos y propiciar la mejora y el desarrollo profesional, identificando necesidades de formación y proponiendo los cambios necesarios de comportamiento, actitud, habilidades y conocimientos.

En la Evaluación del Desempeño se miden dos aspectos de la aportación y esfuerzo de los profesionales, uno vinculado a objetivos de actividad y calidad tanto del Área o equipo, como individuales, y otro que valora las actuaciones realizadas en pos de su desarrollo competencial.

Además de la Evaluación del Desempeño, la Agencia va a trabajar con los líderes de la organización para orientar la relación con las personas hacia el reconocimiento a su aportación, fomentando que los cambios o mejoras se tomen por compromiso y motivación hacia la efectividad de la organización. Se diseñarán mecanismos de reconocimiento que refuercen los patrones de conducta que se consideran deseables y fomenten la continuidad de los esfuerzos en pro de la mejora de la calidad. Estos mecanismos podrán ser individuales o grupales y públicos o privados.

## **FORMACIÓN**

A partir de las necesidades de formación detectadas en el proceso de desarrollo de los profesionales, se inicia este proceso de formación cuyo objetivo es la planificación, ejecución y evaluación de los eventos formativos dirigidos a las personas que conforman la Agencia.

El conjunto de necesidades formativas identificadas serán analizadas y sintetizadas, dando lugar a la Programación Anual de la Formación de la Agencia, basada en tres criterios: (a) prioridad dada por los responsables de la propuesta, (b) interés estratégico para la organización y (c) disponibilidad de recursos y garantía de equidad en la formación de los profesionales. Esta Programación Anual de la Formación será estructurada por Programas de Actividades, entendidos como líneas de formación que pretenden dar respuesta a las necesidades detectadas y están encaminadas al logro de unos objetivos determinados de aprendizaje. Para completar la programación anual de la oferta formativa, se asignarán actividades formativas concretas a cada programa definido.

## COMPENSACIÓN

El objetivo de la Agencia es definir e implantar un sistema de Compensación alineado con su estrategia y cultura, que permita reforzar la consecución de los objetivos a través de las personas y aumentar el valor para quien lo recibe.

Apostamos por un sistema basado en los principios de:

**Equidad**

**Progresividad**

**Ligado a la aportación**

El sistema de Compensación está compuesto por dos elementos principales:

**Retribución:** Las personas que presten sus servicios en la Agencia de Calidad, serán retribuidas mediante un salario fijo y una parte variable vinculada tanto a los objetivos individuales y colectivos como al desarrollo de cada profesional, cuyo grado de consecución dependerá de los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño anual. Sobre esta base, se plantea un sistema retributivo distribuido en bandas salariales para cada rol, de forma que la evolución y desarrollo del profesional vaya acompañado de una evolución paralela de la retribución.

**Beneficios sociales:** Además de la retribución, la Agencia debe avanzar en el estudio e implantación de otras medidas de compensación a sus profesionales que denominaremos beneficios sociales.

## GESTIONAR EL LIDERAZGO

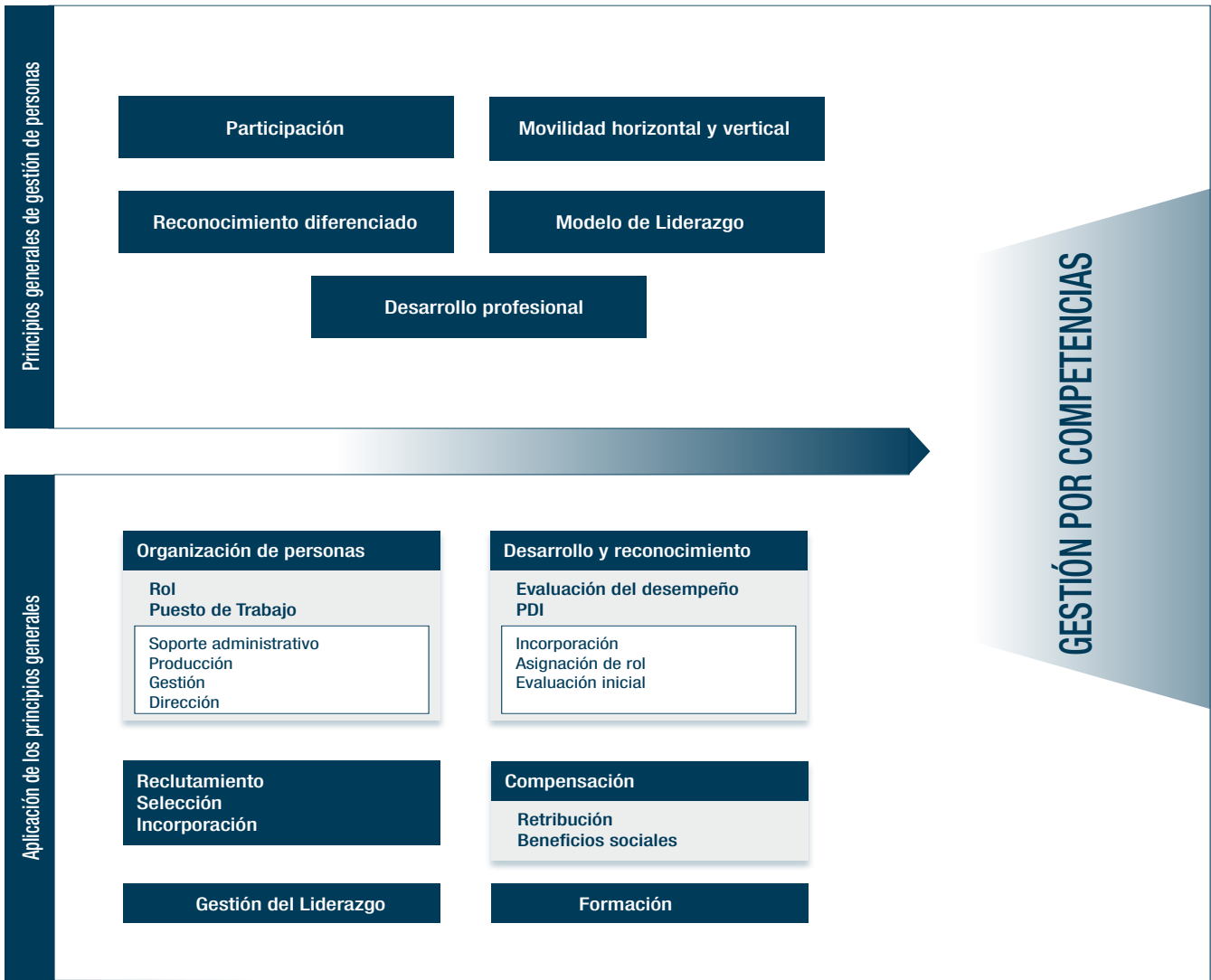
En la Agencia definimos liderazgo como el conjunto de comportamientos de las personas que dirigen las actividades de un grupo, que generan influencia sobre las actitudes, motivaciones y valores de sus miembros, orientándolos hacia la consecución de unos objetivos comunes con elevados niveles de eficiencia.

A la vista de este concepto, la Agencia considera que el liderazgo puede y debe ser ejercido por cualquier persona de la organización que asuma la dirección de un grupo para la consecución de un objetivo común determinado. Este planteamiento implica que liderazgo se configura como una competencia que debe estar presente en todos los roles de la organización, para propiciar y reconocer su desarrollo.

No obstante, este liderazgo aplicado a los roles de Gestión y Dirección, requiere de una gestión por parte de la organización, definiendo un el estilo de liderazgo que la Agencia considera más adecuado para contribuir al logro de sus objetivos estratégicos. Este aspecto viene marcado por los principios que rigen este modelo de gestión de personas, y se define en base a los siguientes elementos:

- Estimulador de la participación de sus colaboradores
- Impulsor del desarrollo profesional
- Promotor del reconocimiento diferenciado a las aportaciones de sus colaboradores
- Difusor de los valores de la organización

Para incorporar todos estos elementos en la organización, la Agencia va a poner en marcha un Programa de Desarrollo de Líderes (PDL), que les permita desarrollar las competencias necesarias para alcanzar con garantías de éxito las nuevas exigencias.



MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS

## MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

La Gestión del Conocimiento considera el **conocimiento como un recurso clave** que aporta valor a la organización y que contribuye decisivamente al logro de sus objetivos e incluso a su propia supervivencia y capacidad de innovación. Puesto que no se trata de plantear una serie de iniciativas aisladas de Gestión del Conocimiento, sino un esquema estructurado sobre cómo mejorar la eficacia y eficiencia en la organización, se requiere construir un **modelo** que ordene y relacione las distintas estrategias y procesos relacionados con la Gestión del Conocimiento en la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía.

Este modelo está basado en varios elementos conceptuales que le dan coherencia y resaltan los aspectos más importantes a tener en cuenta para el despliegue de las estrategias y la implementación de los procesos. Los elementos conceptuales que actúan como dimensiones del mismo son los siguientes: [1] Entorno, [2] Elementos que impulsan o consolidan el núcleo del modelo, [3] Núcleo del modelo, [4] Dinámicas de trabajo, [5] Aprendizaje individual y organizacional y [6] Productos del modelo.

### Entorno

El entorno facilita las claves más globales para interpretar el modelo de Gestión del Conocimiento. Si no se tuviera en cuenta, estaríamos ante un modelo descontextualizado y carente de perspectiva. El entorno incluye variables relacionadas con la gestión y asistencia sanitaria, las estrategias de otras instituciones, el territorio y, las tendencias predominantes en calidad y seguridad. El entorno no es “toda la realidad” que está fuera del modelo, sino sólo aquella con la que el Modelo está vinculado por sus propias características, pudiendo ser un entorno de alcance regional, nacional o internacional.

### Elementos que impulsan o consolidan el núcleo del modelo

Alrededor del núcleo del modelo aparecen tres elementos que ejercen algún tipo de influencia sobre él:

#### **ELEMENTOS IMPULSORES**

- La principal función de los aspectos incluidos en elementos impulsores es dar fuerza al núcleo del modelo:

#### **MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

Es esencial que la organización tenga bien definida su Misión, Visión y Valores, para que el modelo de Gestión del Conocimiento sea efectivo y alcance su propósito de crear, difundir e intercambiar conocimiento.

## **LIDERAZGO**

Las organizaciones son, en definitiva, las personas que en ellas trabajan y, a su vez, las personas son, en parte, el reflejo de lo que son sus líderes. Por tanto, cuanto más explícito y sostenido sea el apoyo de los líderes formales e informales de la organización a participar como elementos impulsores del Modelo de Gestión del Conocimiento, mayor éxito podrá experimentar la organización en el logro de sus objetivos.

## **CULTURA ORGANIZATIVA**

Cultura Organizativa es un sistema de creencias y valores, que se manifiesta en normas, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales y estilo de liderazgo, que se desarrollan en una organización entendida como grupo, con el fin de dar cumplimiento a la Visión en su interacción con el entorno en un tiempo dado. Así pues, la Cultura Organizativa -entendida como la manera aprendida de percibir, pensar, sentir, compartir y transmitir- es un factor decisivo para manejar con éxito el conocimiento en la organización, ya que tiene una influencia innegable en el comportamiento de las personas.

## **CAPACIDADES**

- Existen tres elementos que determinan en gran medida la “capacidad” que tiene la organización para llevar a cabo la Gestión del Conocimiento: personas/equipos, financiación y tecnología.

## **PERSONAS Y EQUIPOS**

El componente humano, entendido a nivel de personas y equipos, es el más importante de todos, ya que las personas son quienes almacenan conocimiento de una manera más compleja, y este conocimiento es el más difícil de transmitir. En este sentido, cobran importancia los aspectos relacionados con las competencias, la experiencia, el afán de aprender y la creatividad.

## **FINANCIACIÓN**

Por otro lado, la creación de conocimiento es costosa tanto en tiempo como en dinero, y la financiación no puede obviarse a la hora de definir un modelo sólido.

## **TECNOLOGÍA**

Finalmente, la tecnología, aunque no resuelve por sí misma todos los problemas relacionados con la Gestión del Conocimiento, resulta crucial como elemento instrumental, porque ayuda a optimizar el almacenamiento y tratamiento de datos y formatos, genera herramientas de decisión, estándares automatizados, gestión de redes, etc.

## CONTEXTO ORGANIZATIVO

La articulación de la estrategia, objetivos y procesos de una organización influye directamente en el modelo de Gestión del Conocimiento, ya que el conocimiento tiene que ser gestionado desde un plano estratégico para que pueda contribuir eficazmente al logro de los objetivos y del desempeño organizativo (performance). Además, la Gestión del Conocimiento se vincula íntimamente con los procesos de la organización, ya que establece los mecanismos para adquirir, almacenar, compartir y transferir el conocimiento organizacional y, por tanto, potencia y mejora los flujos de conocimiento existentes en todos los procesos.

### Núcleo del modelo

El núcleo del Modelo de Gestión del Conocimiento lo conforma la relación de un triplete de **tipos de conocimiento** ([1] Conocimiento tácito versus conocimiento explícito, [2] Conocimiento individual versus conocimiento organizacional y [3] Conocimiento intuitivo versus conocimiento científico) y por otro lado, el **ciclo del conocimiento**.

## CONOCIMIENTO TÁCITO VS CONOCIMIENTO EXPLÍCITO

El conocimiento tácito está basado fundamentalmente en la experiencia, y es definido como un conocimiento invisible o escondido, que no está codificado ni se ajusta a reglas formales, por lo que muchas veces está poco reconocido y por tanto infrautilizado, especialmente desde el punto de vista organizacional.

Mientras, el conocimiento explícito es aquel que ha sido codificado en objetos (ya sean palabras, números, gráficos, dibujos, especificaciones, manuales, procedimientos, etc.), y por tanto puede ser compartido y necesita un marco de referencia común para ser interpretado.

## CONOCIMIENTO INDIVIDUAL VS CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

El conocimiento individual es el que reside en cada individuo, e incluye todos los conocimientos tácitos y explícitos que posee, como: habilidades individuales, contactos o relaciones personales, conocimientos técnicos, valores, etc. Mientras, el conocimiento organizativo es aquel conocimiento que se le puede atribuir a una organización, generado por su propia actividad, y suele estar representado en algún tipo de documento (bases de datos, propiedad intelectual, patentes, etc.).

## CONOCIMIENTO INTUITIVO VS CONOCIMIENTO CIENTÍFICO

No todo conocimiento es científico, sino sólo aquel que se genera a partir de una metodología rigurosa y precisa, según los requisitos establecidos por el método científico y aceptados por la comunidad científica. Aunque resulte valioso, aquel conocimiento que procede únicamente de nuestra experiencia o intuiciones, y que no sea producto de una metodología científica adecuada, tiene que ser calificado como conocimiento intuitivo, en ningún caso como conocimiento científico.

## CICLO DEL CONOCIMIENTO

Por otro lado, independientemente del tipo de conocimiento del que estemos hablando, el conocimiento siempre tiene una naturaleza dinámica que nos permite hablar de ciclo del conocimiento y sus diferentes estadios, resumidos en:

- **Identificación** del conocimiento relevante para la organización, incluyendo también su captura.
- **Codificación** de ese conocimiento a través de diferentes estructuras y soportes, incluyendo su organización y adaptación.
- **Difusión** de ese conocimiento dentro y fuera de la organización, una vez que ha sido compartido.
- **Asimilación** de ese conocimiento.
- **Aplicación** y uso del conocimiento tanto en las prácticas diarias como en la planificación estratégica a medio y largo plazo de la organización.
- La etapa más importante: **Creación** de nuevo conocimiento como fruto de los pasos anteriores.

## Dinámicas de trabajo

Para que la Gestión del Conocimiento sea efectiva, las dinámicas de trabajo dentro de la organización tienen que estar basadas en la colaboración y cooperación, así como desarrollar trabajos en red cuando sea necesario. Si este elemento no está asegurado, puede quedar comprometida la viabilidad del modelo en su conjunto.

## Aprendizaje individual y organizacional

El Modelo también reconoce elementos cognitivos: aprendizaje individual y organizativo

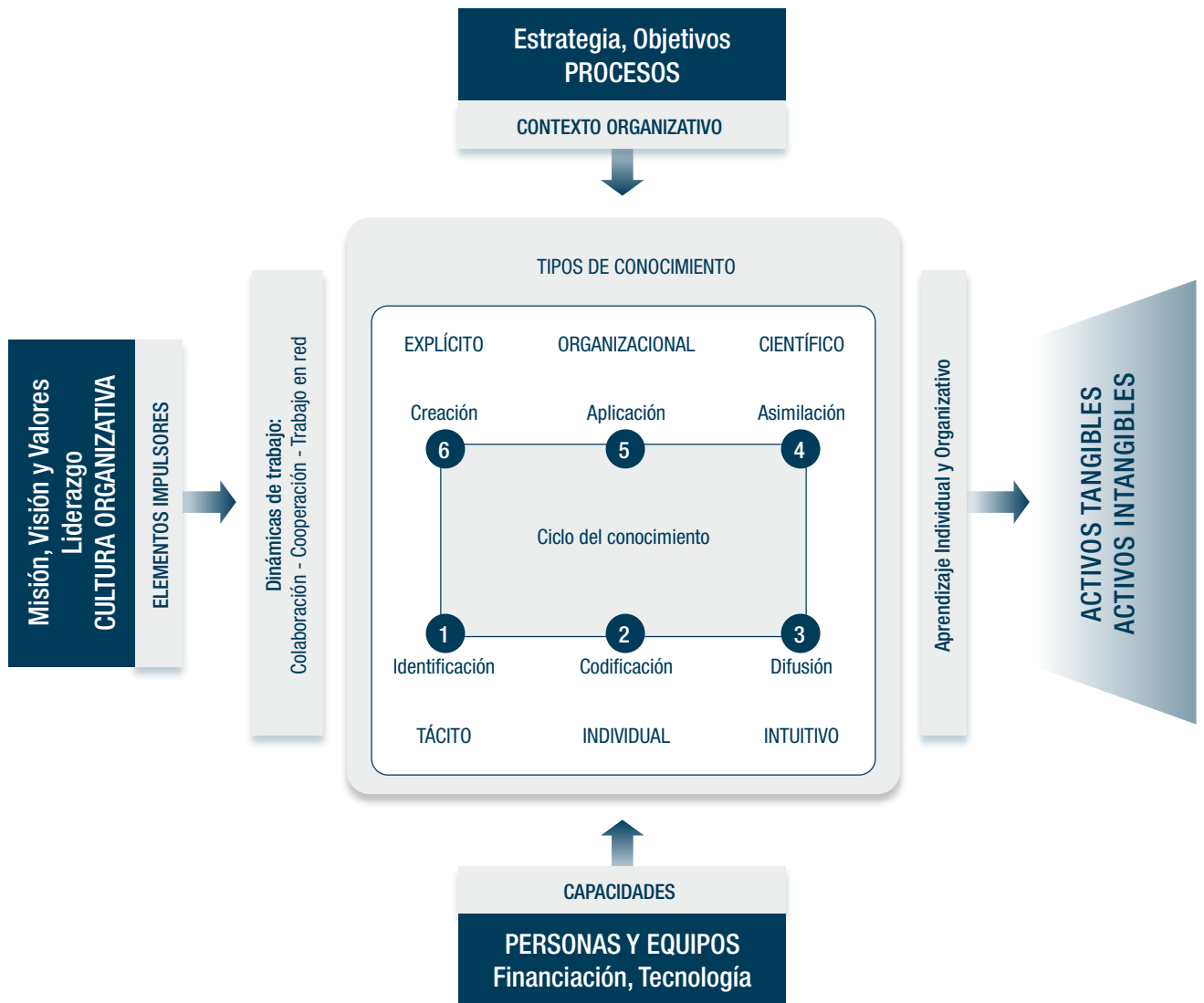
- **Aprendizaje individual:** proceso de incorporación de conocimiento en la mente del sujeto o internalización con el fin de poderlo desarrollar y ponerlo en práctica.
- **Aprendizaje organizacional:** proceso de transformación de la información en conocimiento con el fin de facilitar el desarrollo de rutinas organizativas o de pautas de acción para el desempeño efectivo de las actividades de la organización.

## Productos del modelo

El Modelo también reconoce como una parte esencial del mismo los resultados, de hecho está configurado como un modelo orientado a resultados, que en este caso se denominan Activos.

A través de la utilización de dos de las principales prácticas -conectar personas con información y, conectar personas con personas [*collecting + connecting*]- se llegan a generar nuevos activos tangibles e intangibles en la organización.

- **Activos tangibles:** proyectos de investigación, artículos científicos, comunicaciones a congresos, Código de Buenas Prácticas Científicas, recomendaciones para el SSPA, producción editorial.
- **Activos intangibles:** mejora en las formas de trabajo, mayor evidencia y rigor, aprendizaje individual y organizativo, colaboración.



MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

## CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO

---

La Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía ha definido los factores críticos de éxito que van a permitir alcanzar los objetivos estratégicos de la organización en el corto, medio y largo plazo. Estos factores están relacionados estrechamente con la Misión, Visión y Valores de la Agencia y son la base sobre la que se desarrolla el Cuadro de Mando Estratégico de la organización.

Los indicadores del Cuadro de Mando Estratégico se enuncian a continuación:

### **Indicadores de trabajo bien hecho**

- Indicador de correlación entre profesionales y unidades acreditadas.
- Tasa de abandono de proyectos de acreditación en unidades y profesionales.
- Tasa de proyectos que se reacreditan respecto al total de proyectos acreditados.
- Indicador sintético de tiempo de respuesta a los procesos de acreditación
- Número de centros incorporados a la red de prácticas seguras.
- Usuarios vinculados a Redes Virtuales.
- % de financiación externa respecto al total del Presupuesto.
- % de desviación presupuestaria sobre el Resultado.
- Índice sintético de resultados clave del Contrato Programa.
- Índice sintético de eficiencia.

### **Indicadores de satisfacción de los clientes**

- Índice global de satisfacción con los programas de la Agencia.
- Índice de satisfacción institucional.
- Índice de reclamaciones y quejas.
- Índice de revisiones.

### **Indicadores de reconocimiento externo**

- Índice sintético de reconocimiento formal obtenido.
- Índice sintético de reconocimiento informal.

### **Indicadores de establecimiento de alianzas**

- Número de Convenios o Alianzas y Proyectos comunes firmados.
- Extensión del Modelo de Acreditación y de los Observatorios de Seguridad y de Formación.

### **Indicadores de capacidad de innovación**

- Número de nuevos productos o productos revisados en la cartera de servicios.
- Inversión en nuevas tecnologías.

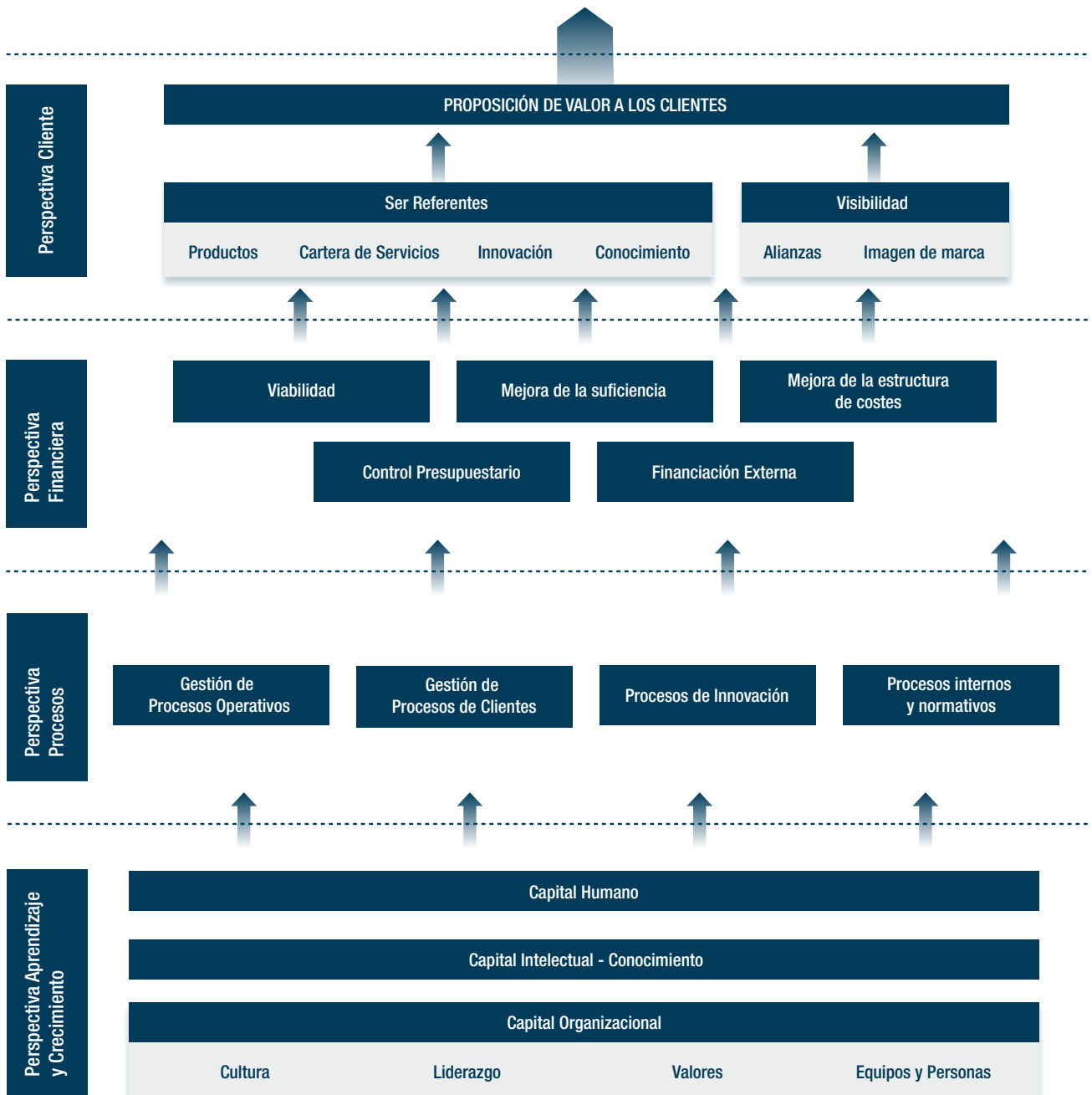
### **Indicadores de conocimiento como recurso clave**

- Índice sintético de producción científica.

### **Indicadores de las personas de la organización**

- Índice sintético de desarrollo profesional.

# Incrementar Valor de los Grupos de Interés



CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO

## PLAN DE GESTIÓN

---

La visión estratégica de la organización se materializa en un Plan de Gestión que marcará el cometido de la organización en los próximos años, en coherencia y coordinación con la planificación sanitaria establecida por la Consejería de Salud.

Este Plan de Gestión se desglosa en 8 líneas estratégicas y 24 acciones, que sintetizan un conjunto de actuaciones de carácter operativo, derivadas de los objetivos recogidos en el Contrato Programa de la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía y sus adendas anuales.

### Líneas de Acción

#### **DEFINICIÓN Y DESARROLLO DEL MARCO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN**

Incluye las actuaciones relacionadas con el establecimiento y actualización de la Misión, Visión y Valores de la organización; la redacción del marco documental estratégico de la Agencia (Responsabilidad Social Corporativa, Código de Buenas Prácticas Científicas, Manual de Estilo); el Cuadro de Mando Estratégico, así como la elaboración y difusión de la Carta de Servicios.

#### **IMPULSO DE LA CALIDAD Y SEGURIDAD EN EL SISTEMA SANITARIO DE ANDALUCÍA**

Se materializa en la creación y/o actualización de los Manuales de Acreditación; el desarrollo de un creciente número de procesos de certificación a través de los programas de acreditación; los sistemas y tecnologías que les dan soporte; la entrega de distintivos relacionados con la seguridad clínica; los Premios a la Calidad Sanitaria; la aportación de recursos innovadores al sistema sanitario; y la evaluación y difusión de los resultados obtenidos.

#### **NECESIDADES, EXPECTATIVAS, PARTICIPACIÓN Y SATISFACCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS**

Recoge aspectos relacionados con la identificación e incorporación de necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés de la Agencia, así como con la evaluación y difusión de sus niveles de satisfacción y participación y la visibilidad social de las actuaciones realizadas.

#### **RECONOCIMIENTO A TRAVÉS DE LA CERTIFICACIÓN Y ACREDITACIÓN EXTERNA**

La filosofía de calidad y mejora continua tiene un claro referente en el reconocimiento externo que obtiene una organización, que la Agencia busca a través de la certificación por parte de entidades como ENAC (Entidad Nacional de Acreditación), EFQM (European Foundation for Quality Management) o ISQua (International Society for Quality in Health Care).

#### **DESARROLLO DE ALIANZAS**

Se trata de desplegar una política de alianzas con diversos agentes, tanto del ámbito autonómico (Sistema Sanitario Público de Andalucía, Consejería de Salud, instituciones educativas, etc.) como nacional (Ministerio de Sanidad, AECID, Sistema Sanitario de Aragón, etc.) o internacional (OMS, ISQua, Accreditation Canadá, Portugal, ámbito latinoamericano, etc.).

## COMUNICACIÓN EXTERNA

Esta línea de acción recoge aquellas actuaciones relacionadas con la visibilidad externa que obtienen las actividades de la Agencia, tanto a través de la comunicación corporativa como de la presencia en los medios de comunicación, así como la entrega de certificaciones y la organización de eventos con repercusión mediática.

## IMPULSO DE LA INVESTIGACIÓN Y LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La definición de una estrategia de investigación permite estructurar y dar mayor visibilidad a la producción científica (proyectos de investigación, artículos científicos, congresos nacionales e internacionales); fomentar la evaluación del impacto de los programas de acreditación; aumentar la participación en convocatorias de financiación competitiva para investigación; establecer líneas de colaboración, y medir y publicar los resultados obtenidos.

## GESTIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

Implica el rediseño, implantación y evaluación del mapa de procesos de la Agencia, poniendo especial atención en las actuaciones identificadas en los procesos clave y de soporte:

Diseño y producción de productos y servicios, comunidades de práctica y redes profesionales, gestión económica, gestión de personas y gestión de la tecnología.

### Acciones Estratégicas

Se presenta a continuación el conjunto de acciones estratégicas relacionadas con cada una de las Líneas del Plan Estratégico. A su vez, cada una de estas acciones apunta a uno o varios objetivos del Contrato Programa 2010-2013, que quedan identificados por un código específico.

La interrelación entre estas variables (actuaciones, objetivos, acciones y líneas) ha permitido diseñar un sencillo sistema de seguimiento del Plan Estratégico, que responde asimismo a los indicadores establecidos en el Cuadro de Mando Integral de la Agencia de Calidad.

<b>Definición y desarrollo del marco estratégico de la organización</b>			
	Objetivos Contrato Programa <sup>1</sup>		
Difusión de la Carta de Servicios	L_03	RC_23	
Implementación y difusión del Código de Buenas Prácticas	L_05	Key_02	
Implementación y difusión del marco de Responsabilidad Social Corporativa	L_04	Key_02	
Instauración del Cuadro de Mando Estratégico	Pro_26	Key_01	
Generación de recomendaciones derivadas de los procesos de acreditación	RC_20	RC_21	RC_22

**Impulso de la calidad y seguridad en el Sistema Sanitario de Andalucía**

Objetivos  
Contrato Programa<sup>1</sup>

Adaptación de los estándares de calidad a las nuevas exigencias

PyE\_06 | Pro\_05

Extensión de la cultura de calidad y seguridad a través de los procesos de certificación

RC\_01 a RC\_11 | RC\_14-15 | RC\_24

Generación de herramientas para facilitar la implantación de prácticas seguras

AyR\_08 | Pro\_19

Evaluación de las prácticas seguras implantadas

RC\_16 | RC\_17 | RC\_18

Celebración de los Premios de Calidad Sanitaria

L\_07 | Pro\_27

Implementación de la función "Compartir" para diseminar el conocimiento generado

PyE\_18 | Pro\_18

Impulso del trabajo en red

AyR\_12

**Necesidades, expectativas, participación y satisfacción de los grupos de interés**

Respuesta a nuevas necesidades y Diseño de nuevos productos

Pro\_06 | Pro\_07 | Pro\_08 | Pro\_09 | Pro\_12 | Pro\_15 | RC\_13

Participación del ciudadano en las estrategias de calidad y seguridad

RS\_08

Publicación de resultados de la actividad de la Agencia dirigida a los profesionales del SSPA y ciudadanos

RC\_12 | RS\_06

Evaluación del impacto de los Programas de Acreditación

RC\_25

<sup>1</sup> Liderazgo (L); Política y Estrategia (PyE); Personas (P); Alianzas y Recursos (AyR); Procesos (Pro); Resultados Personas (RP); Resultados Clientes (RC); Resultados Sociedad (RS); Resultados Clave (Key)

### Reconocimiento a través de la certificación y acreditación externa

Certificación de la Agencia por ENAC

L\_01

Key\_14

Autoevaluación y evaluación de la Agencia por EFQM

L\_01

Key\_15

Certificación de la Agencia por ISQUA

L\_01

Key\_10

### Desarrollo de alianzas

Extensión del Mapa de Alianzas de la Agencia

AyR\_03

AyR\_07

Pro\_29

RC\_30

### Comunicación externa

Implementación del Plan de Comunicación: entrega de certificaciones, organización de eventos, presencia en los medios

RS\_07

Key\_12

### Impulso de la investigación y la producción científica a través de la Gestión del Conocimiento

Implementación de la estrategia de impulso a la investigación

Key\_4

Key\_5

Key\_6

Key\_7

Key\_8

Key\_11

### Gestión por procesos y gestión interna de la organización

Implementación de los procesos clave y de soporte del mapa: identificación de necesidades y expectativas, diseño y producción de productos y servicios, desarrollo de comunidades de práctica y redes profesionales, y desarrollo de aplicaciones.

Pro\_01 a Pro\_05

Pro\_15

Pro\_17

Pro\_18

Pro\_28

Pro\_31

Implementación del modelo de desarrollo profesional

P\_01

RP\_03

RP\_04

RP\_06

PyE\_20

PyE\_21

Viabilidad financiera de los proyectos e incremento de la independencia económica de la Agencia

Pro\_35

Pro\_36

AyR\_02

PyE\_17



Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía  
**CONSEJERÍA DE SALUD**

[www.juntadeandalucia.es/agenciadecalidadsanitaria/](http://www.juntadeandalucia.es/agenciadecalidadsanitaria/)

C/ Augusto Peyré nº1 Edificio Olalla - 3ª planta

41020 Sevilla (España)