



Outsourcing, ¿Hacia dónde vamos?

Antoñanzas, P.; Muñoz, I.; Pérez, E.; Solano, C.; Bermejo, M.; Eguizabal, E.; Martínez, S.; Jiménez, V.; Alonso, J.; Gil, A.; Gómara, Y. Esparza, A.;
Unidad de Logística. Fundación Hospital Calahorra

INTRODUCCIÓN

Dentro del Cuadro de Mando Integral ó Balanced Scorecard 2006-2008 de la Fundación Hospital Calahorra (FHC) se establecen como uno de los factores de éxito para el equilibrio económico la calidad organizativa.

Dicha calidad organizativa pasa no sólo por la mejora de la eficiencia de los procesos que originan el hardcore del hospital sino por la optimización de todos los procesos soporte que se articulan alrededor de la prestación de la actividad asistencial: laboratorio, mantenimiento, limpieza, jardinería, cocina, residuos, lavandería, seguridad, etc.

Una de las definiciones que mejor enmarca la forma en la que la FHC pretende gestionar su outsourcing la da la propia Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) al decir que las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

Actualmente se gestionan bajo la modalidad de outsourcing, entre otros, los siguientes procesos o servicios:

- Limpieza – 3D
- Jardinería
- Cocina
- Cafetería
- Residuos
- Lavandería
- Residuos
- Seguridad
- TV, teléfonos
- Vending
- Mantenimiento de instalaciones
- Electromedicina
- Informática
- Laboratorio
- Radiología

A continuación se describe la evolución que ha tenido la forma de gestionar el outsourcing en la Fundación Hospital Calahorra desde su apertura el 18 de diciembre del 2000 hasta mayo del 2006.



2001/2003- Implantación cuadros de mando

Desde el inicio de la actividad de la FHC se articuló un cuadro de mando mensual para las empresas de outsourcing con presencia física en el hospital, en el que se recogían los indicadores más relevantes en una triple perspectiva:



Este sistema permite un feed-back permanente y un impulso para la mejora de los continua de los procesos dada su revisión mensual. Veamos como ejemplo el primer trimestre del 2006 para la alimentación hospitalaria:

CONCEPTO	Nº	INDICADOR	Dic	Ene	Feb	Mar	
SATISFACCIÓN Usuarios	1	Nº encuestas	65%	70,29%	57%	69%	
		% satisfacción "muy bien" y "bien" encuestas hospitalizadas	A 6	6	2		
			R 2	6	2		
			S 0	1	0		
Personal de la FHC	2	Nº reclamaciones, sugerencias y agradecimientos transmitidos	A 0	0	0		
		"Atención al Paciente"	R 0	0	0		
		Nº reclamaciones, sugerencias y agradecimientos por el personal de la FHC	S 1	0	1		
		3	agradecimientos transmitidos por el personal de la FHC	R 0	0	2	
	4	Nº incidencias comprobadas	I 0	1	0		
RECOMENDACIONES	5	Protocolo Cocina	Nº incidentes cumplimiento del protocolo de cocina	I 0	0	0	
		6	Protocolo Limpieza	Nº incidentes cumplimiento protocolo limpieza (6)	I 0	0	0
		7	Plan Residuos	Nº incidencias observadas en comprobaciones visuales	I 0	0	0
		8	Desinfección grifos	% cumplimiento tratamiento y fechas	100%	100%	100%
GESTIÓN	9	Personal de cocina	Nº incidentes en cumplimiento sobre personal pactado y comunicaciones	I 0	0	0	
		10	Personal de cocina	Nº incidentes en cumplimiento higiene, vestuario del personal	I 0	0	0
		11	Personal de cocina	Completitud cursos de formación	100%	-	-
		12	Obligaciones legales	% cumplimiento requisitos de muestras	100%	100%	100%
		13	Obligaciones legales	% análisis por Laboratorio - entregado a Med. Preventiva	100%	100%	-
		14	Obligaciones legales	Nº de incidencias señaladas por Inspección-Sanidad	I 0	0	0
		17	Obligaciones legales	Análisis Puntos Críticos (APCC)	-	-	-
		18	Gestión empresa	Nº reclamaciones, solicitudes según operativas y documentación según contrato	S 2	0	0
	19	Gestión empresa	operativas y documentación según contrato	I 0	0	0	
	20	Facturación	Nº errores en facturas	I 2	0	2	
Total incidentes/reclamaciones mes			4	7	4		
Total agradecimientos mes			6	6	3		

2004- Estandarización

Con motivo de la implantación del sistema de calidad ISO 9001:2004 de la Dirección de Procesos Soporte se establece un procedimiento POC-07.09 para regular el funcionamiento y seguimiento de las contrataciones de bienes y servicios.

Para cada expediente de contratación se establece un nivel de seguimiento en función de la criticidad y la complejidad del servicio a prestar. Para ello se establecen los siguientes niveles de control:

Seguimiento nivel 1 (vigencia del contrato)

Mensualmente la Comisión Compras propone a la Dirección del hospital la renovación, finalización y/o cese de los contratos en vigor. Este seguimiento se encuadra dentro del nivel uno y pretende asegurar que todas las partes implicadas con la prestación del servicio tiene la oportunidad de validar la conveniencia o no de continuar con el mismo.

Seguimiento nivel 2 (vigencia y facturación)

Bajo el seguimiento 2 se recoge un informe de la facturación mensual tanto en importe económico como en volumen de actividad comparado con la partida presupuestaria asignada y con el gasto del año anterior. Esto permite de una forma rápida y ágil monitorizar la evolución de los gastos.

Seguimiento nivel 3 (vigencia fact. servicio)

Los expedientes con el grado de seguimiento más completo, nivel 3, implican además del seguimiento de nivel 1 y 2, la elaboración de un cuadro de mando mensual, según se ha visto en la columna anterior.

2005- Compromiso con los objetivos de FHC

Históricamente para la Fundación Hospital Calahorra, parte de la retribución variable de los trabajadores ha estado ligada al cumplimiento de unos objetivos previamente fijados para cada trabajador. Dando continuidad a este planteamiento, desde la Unidad de Logística se ha trabajado en buscar un sistema que permita alinear a los proveedores, considerados como alianzas estratégicas para la FHC en nuestro entorno EFQM, con las líneas estratégicas del hospital.

Los objetivos 2006 definidos para las empresas externas están alineados con la estrategia definida por la FHC en su Cuadro de Mando Integral 2006-2008 centrándose este año en el compromiso por parte de las empresas de outsourcing con los objetivos del hospital:

Formación técnica sobre el sistema de gestión de Residuos y el Sistema de Prevención de Riesgos Laborales de la FHC (Actual certificación ISO 14001 y próxima certificación OHSAS 18001).
Formación técnica sobre la Gestión documental de la FHC (próxima certificación ISO 17799 Gestión documental).
+ un objetivo específico para cada empresa orientado a la mejora de sus procesos. Por ejemplo:

- Seguridad. Actualización operativa personal de seguridad.
- Cafetería. Pintado cafetería.
- Cocina. Herramientas y utensilios de cocina por colores.
- Lavandería. Auditoría interna de calidad en las instalaciones del proveedor.
- Limpieza. Instalación carros intermedios de residuos.

2006- Orientación a las Unidades de Gestión

En mayo del 2005 la Dirección de la FHC da el pistoletazo de salida a las Unidades de Gestión con la creación de sus dos primeras unidades: la Unidad de Gestión de Logística como proyecto piloto del área no asistencial y la Unidad de Atención a Domicilio como piloto del área asistencial. En el último año esta cifra inicial ha aumentado hasta alcanzar las once Unidades de Gestión actuales. Esta orientación hacia la Gestión Clínica ha obligado a la Unidad de Logística a potenciar sus esfuerzos por adaptarse mejor a las necesidades y expectativas de su cliente interno y reorientar la gestión del outsourcing en esta dirección.

Para ello durante el 2006 se van a intensificar los esfuerzos en tres líneas:

Consultoría interna

Las Unidades de Gestión necesitan información para la toma de decisiones que debe ser proporcionada de forma sencilla, veraz, dinámica y actualizada. Para ello se han realizado informes de consultoría (y seguimiento) con las cuatro principales Unidades de Gestión; Cirugía Ortopédica y Traumatología, Quirófano, Cirugía y Medicina Interna, en los que se analiza la contribución del outsourcing a estas unidades y se definen acciones correctivas, preventivas y de mejora.

Benchmarking

Una de las mejores formas de detectar áreas de mejora que contribuyan a orientar la gestión del outsourcing hacia las Unidades de Gestión es realizando acciones de benchmarking que permitan la comparación con las mejores organizaciones. Para el 2006 se han planificado dos acciones en este sentido.

Talleres kaizen

El término Kaizen es relativamente nuevo. De acuerdo a su creador, Masaaki Imai, proviene de dos ideogramas japoneses: "Kai" que significa cambio y "Zen" que quiere decir para mejorar. Así, podemos decir que "Kaizen" es "cambio para mejorar" o "mejora continua", como comúnmente se le conoce. Aunque en otras áreas de la Unidad de Logística (compras, almacén) ya se estaban realizando estas actividades como un instrumento para la mejora de la gestión, en el área de outsourcing se ha comenzado este año con talleres kaizen sobre limpieza y cocina y se prevé duplicar esta cantidad en el 2007.

CONCLUSIONES

- ❖ Después de una etapa inicial de maduración en la gestión del outsourcing que culminó con la certificación de este proceso según la ISO 9001:2000, la Fundación Hospital Calahorra asume nuevos retos en la forma en la que quiere gestionar sus alianzas externas.
- ❖ Por una parte es necesario integrar la contribución del outsourcing en la política y estrategia de la organización de tal forma que participen tanto en la definición de éstas como en su posterior despliegue, por lo que desde el 2005 se han incluido a las empresas de outsourcing en el sistema de retribución por objetivos.
- ❖ Pero el reto más importante al que deberá enfrentarse el outsourcing en la FHC en los próximos años es orientarse hacia las Unidades de Gestión y las Unidades de Gestión Clínica, contribuyendo a mejorar tanto la prestación del servicio como facilitar a las Unidades de Gestión herramientas para la toma de decisiones.



- ❖ Esta orientación hacia las Unidades de Gestión se plasma en una triple dimensión; reforzar el papel de Logística como asesores y expertos en la gestión del outsourcing realizando informes de consultoría que permitan potenciar la eficiencia de los recursos empleados, intensificar los esfuerzos en benchmarking para implantar en la FHC las buenas prácticas que se están llevando a cabo en otras organizaciones líderes y potenciar los mecanismos de mejora interna de los procesos a través de los talleres kaizen.

Más información en www.fhcalahorra.com ó contactando con la
Unidad de Logística; 941 15 11 19 ó 941 15 12 23