

Implantación de la gestión de la I+D+i en una organización de servicios sanitarios

Autor: Enrique González Arza
arza@osakidetza.net

23 de Enero de 2015

Director del Trabajo Final de Master: Pere Losantos Viñolas

Tutor: Alberto Antoran Ponce

Resumen

En el ámbito de la gestión un término que es la piedra angular de la competitividad y mejora continua de las organizaciones es la Innovación. En la literatura existente, se constata la necesidad de que la innovación sea un cambio cultural que permeabilice en todos los niveles de una organización. La Red de Salud Mental de Bizkaia / Osakidetza utiliza para su gestión el modelo de excelencia EFQM. Dentro de este modelo propone integrar todos los aspectos relacionados con la I+D+i. Así mismo, un cambio cultural no es algo exclusivamente interno de la organización, por lo que también se dota de los mecanismos que permitan la incorporación de otros agentes en la generación de ideas y propuestas susceptibles de convertirse en innovaciones.

Palabras clave:

Innovación, Salud Mental, EFQM, Cultura, gestión

Abstract

In the management world, innovation is the backbone for the continuous improvement and competitiveness of organizations. In the existing literature, one sees the need for innovation to be a cultural change which must reach all levels of organization. The Mental Health Network of Biscay / Osakidetza's enterprise network is using the EFQM Excellence Model to be managed. Integrating all aspects related to R+D+i it is being proposed in this Model. However, a cultural change does not come exclusively from the internal decision of the management. They only need to supply the necessary mechanisms to involve other agents for generating ideas and proposals liable to become innovations.

Keywords:

Innovation, Mental Health, EFQM, culture, management

Índice

1.	Introducción	3
1.1.	¿Qué es innovación?	3
1.2.	El concepto de Calidad y Excelencia	5
1.3.	Innovación y Excelencia un camino en paralelo (justificación del trabajo final de master).....	7
2.	Objetivos del trabajo final de master.	8
2.1.	Objetivos generales	8
2.2.	Objetivos específicos que se quieren alcanzar	8
3.	Marco teórico	9
3.1.	La Norma UNE 166002..	9
3.2.	El modelo EFQM (European Foundation for Quality Management).....	12
4.	El contexto: La Red de Salud Mental de Bizkaia	14
4.1.	Modelo asistencial	14
4.2.	Recursos Humanos y organización	16
4.3.	Misión, Visión y Estrategia de la RSMB.	17
5.	Definición de la política de Gestión de la I+D+i de la RSMB	19
6.	Estructura Organizativa de Innovación (composición y funciones).....	21
7.	Provisión de recursos para la innovación.....	24
7.1.	Recursos asociados a la estructura organizativa	24
7.2.	Definición de un embudo de innovación.....	24
7.3.	Riesgos detectados	25
8.	El proceso de gestión de la I+D+i.....	26
9.	Captación del conocimiento	28
9.1.	Cursos.....	28
9.2.	Talleres de creatividad.....	28
9.3.	Expertos.....	30
9.4.	Buenas prácticas.	31
9.5.	Grupos de excelencia.	31
9.6.	Benchmarking,	31
9.7.	Biblioteca	31
9.8.	Otras fuentes	32
10.	La cartera de proyectos de innovación.....	33
10.1.	Elaboración de los planes anuales de proyectos de innovación a realizar	33
10.2.	Gestión económica de los proyectos.....	35
11.	Indicadores de I+D+i.....	36
12.	Conclusiones	37
13.	Bibliografía.....	39

1. Introducción

1.1. ¿Qué es innovación?

Uno de los principales elementos distorsionadores de la gestión de la innovación es confundir ésta como un resultado, el producto de la innovación y la innovación, como gestión o gobierno, entendida ésta como la forma de organizarse para aceptar los cambios e incorporarlos a la gestión diaria de la organización(1).

A menudo se asocia el concepto de innovación con una actividad muy relacionada con la creatividad, el azar o la inspiración de un momento. Sin embargo, estos elementos hay que considerarlos como parte de un proceso más amplio. Tal como afirma Peter Drucker: “más que genialidad, la innovación es trabajo duro”. Y en este sentido, una organización que desee aumentar su capacidad de innovación debe dedicar suficientes recursos y capacidad directiva para gestionar la innovación como un proceso que relaciona áreas del conocimiento diferentes(2).

A largo del tiempo, el concepto de innovación ha ido adaptándose a los diferentes contextos tanto sociales como económicos(3):

- Desde 1900 hasta 1950 estuvo relacionada con los avances científicos dentro del entorno de los laboratorios.
- Desde 1950 hasta 1990 las empresas se dedicaron a fabricar necesidades más que a realizar descubrimientos científicos. El objetivo estaba centrado en que los consumidores comprasen.
- En la actualidad, el nuevo orden globalizado demanda nuevos conceptos empresariales. La meta no es una patente o una nueva campaña publicitaria, sino un concepto empresarial radicalmente nuevo, que podría denominarse la “democratización de la innovación”, y en el que no solo la I+D y el marketing serán las rutas hacia la creación de riqueza. Según Gary Hamel en su libro “Leading the revolution”, en la era de la revolución no solo veremos competencia entre modelos empresariales, sino entre regímenes de innovación.

A medida que avanzamos en cómo se concibe y desarrolla el conocimiento interno y externo de la organización y sus repercusiones, los modelos conceptuales de innovación han ido evolucionando. A través del análisis de las propuestas desarrolladas por distintos autores, se describen básicamente cinco:(4)

- Modelos Lineales, impulso de la tecnología y tirón de la demanda. Suelen considerarse como los modelos de la primera y segunda generación, y se caracterizan por una concepción lineal del proceso. Contempla el desarrollo de una innovación a través de la causalidad que va desde la ciencia hasta la tecnología y se representa mediante un proceso secuencial y ordenado en el que a partir del conocimiento científico y tras una serie de fases, se comercializa un producto o proceso.

En el proceso del tirón de la demanda, son las necesidades de los consumidores las que se convierten en la principal fuente de generación de ideas.

- Modelos por Etapas. Igual que en el caso anterior, considera la innovación como una actividad secuencial de carácter lineal a través de una serie de etapas consecutivas, detallando y haciendo énfasis en las actividades particulares que tiene lugar en cada una de estas etapas, o en los departamentos involucrados. Incluye elementos tanto del empuje de la tecnología como del tirón de la demanda.

Una de las principales debilidades de estos modelos es que considera cada actividad o departamento como individual y aislado del resto. No contemplan las superposiciones o solapamientos entre departamentos y los procesos de retroalimentación o retroinformación que pueden tener lugar entre ellos.

- Modelos Interactivos o Mixtos. A partir de finales de los 70, época asociada a elevadas tasas de inflación y desempleo, unidas a una saturación de la demanda, las estrategias de las empresas se dirigen a la racionalización y control de costos. Las nuevas investigaciones desembocan en modelos en los que se subraya la interacción entre las capacidades tecnológicas por un lado, y las necesidades del mercado por otro. Resaltan a su vez, los procesos retroactivos que se generan en las diferentes fases de la innovación.
- Modelos Integrados. A partir de comienzos de los 80 se extiende la tendencia a centrarse en la esencia del negocio y en las tecnologías que lo soportan, lo que unido a la noción de estrategia global, empuja a las empresas a establecer todo tipo de alianzas estratégicas, en muchos casos auspiciadas por los gobiernos. Por otra parte, el acortamiento del ciclo de vida de los productos hace que la velocidad de desarrollo se imponga como un factor clave de competitividad.

Estos modelos, intentan capturar el alto grado de integración funcional que tiene lugar dentro de las organizaciones, así como su colaboración con actividades de otras empresas, incluyendo a proveedores, clientes y en algunos casos, universidades y agencias gubernamentales.

- Modelo en Red. Subraya el aprendizaje que tiene lugar dentro y entre las empresas, y sugiere que la innovación es generalmente un proceso en red caracterizado por la utilización de sofisticadas herramientas electrónicas que permiten a la empresa incrementar la velocidad y la eficiencia en el desarrollo de nuevos productos, tanto internamente como externamente entre la red de proveedores, clientes y colaboradores externos. Estas relaciones de colaboración tanto internas como externas pueden considerarse como un proceso de aprendizaje.

Según la Comisión Europea, las organizaciones innovadoras se encuentran asociadas a un conjunto muy diverso de agentes a través de redes de colaboración y de intercambio de información, conformando un "sistema de innovación". También subraya la importancia que tienen las fuentes externas a la empresa: clientes, proveedores, consultorías, laboratorios públicos, agencias gubernamentales, universidades, etc. de forma que la innovación se deriva en redes tecnológicas con una creciente importancia del conocimiento como factor de producción y como determinante de la innovación(5).

Autor	Clasificación de modelos del proceso de innovación
Saren, M.A. (1983)	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Modelos de Etapas Departamentales (<i>Departmental-Stage Models</i>) ◦ Modelos de Etapas de Actividades (<i>Activity-Stage Models</i>) ◦ Modelos de Etapas de Decisión (<i>Decision-Stage Models</i>) ◦ Modelos de Proceso de Conversión (<i>Conversion Process Models</i>) ◦ Modelos de Respuesta (<i>Response Models</i>)
Forrest, J. (1991)	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Modelos de Etapas (<i>Stage Models</i>) ◦ Modelos de Conversión y Modelos de Empuje de la Tecnología / Tirón de la Demanda (<i>Conversion Models and Technology-Push/Market-Pull Models</i>) ◦ Modelos Integradores (<i>Integrative Models</i>) ◦ Modelos Decisión (<i>Decision Models</i>)
Rothwell, R. (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Proceso de innovación de primera generación: Empuje de la Tecnología (<i>Technology-Push</i>) ◦ Proceso de innovación de segunda generación: Tirón de la Demanda (<i>Market-Pull</i>) ◦ Proceso de innovación de tercera generación: Modelo Interactivo (<i>Coupling Model</i>) ◦ Proceso de innovación de cuarta generación: Proceso de Innovación Integrado (<i>Integrated Innovation Process</i>) ◦ Proceso de innovación de quinta generación (<i>System Integration and Networking</i>)
Padmore, T., Schuetze, H., y Gibson, H. (1998)	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Modelo lineal (<i>Linear model</i>) ◦ Modelo de enlaces en cadena (<i>Chain link model</i>) ◦ Modelo en ciclo (<i>Cycle model</i>)
Hidalgo, A., León, G., Pavón, J. (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Modelo Lineal: Empuje de la Tecnología / Tirón de la Demanda ◦ Modelo Mixto (Marquis, Kline, Rothwell y Zegveld) ◦ Modelo Integrado
Trott, P. (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Serendipia (<i>serendipity</i>) ◦ Modelos lineales (<i>Linear models</i>) ◦ Modelos simultáneos de acoplamiento (<i>Simultaneous coupling model</i>) ◦ Modelos interactivos (<i>Interactive model</i>)
Escorsa, P. y Valls, J. (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Modelo Lineal ◦ Modelo de Marquis ◦ Modelo de la London Business School ◦ Modelo de Kline
European Commission (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Innovación derivada de la ciencia (<i>Technology Push</i>) ◦ Innovación derivada de las necesidades del mercado (<i>Market Pull</i>) ◦ Innovación derivada de los vínculos entre actores en los mercados ◦ Innovación derivada de redes tecnológicas ◦ Innovación derivada de redes sociales

Fuente: Elaborado por la Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, departamento de Organización de Empresas. Velasco, 2005.

Tabla I: Clasificación de los diferentes modelos de Innovación(4)

Un concepto muy asociado a la innovación es la creatividad. Ésta, es un proceso social en el que los grandes avances vienen de la gente de la que aprendemos, con la que competimos y con la que colaboramos. Para que esto sea así, hay que crear el entorno donde se procesa su desarrollo y donde los innovadores puedan juntarse para trabajar fuera incluso de las reglas de las corporaciones tradicionales, fuera de la burocracia(6). En este contexto tan amplio y abierto, conceptos como innovación abierta que orientan la innovación más allá de los límites internos de la organización en el ejercicio de favorecer la generación de ideas susceptibles de transformarse en innovaciones(7)(8), son fundamentales a la hora de abordar casi todas las casuísticas que definen una organización.

1.2. El concepto de Calidad y Excelencia

El concepto de calidad ha experimentado un profundo cambio hasta llegar a lo que hoy conocemos por Calidad Total, también denominado Excelencia (9).

Desde comienzos del siglo XX, en el contexto de las industrias, la calidad era entendida como el grado en el que un producto cumplía con las especificaciones técnicas establecidas en su diseño. Posteriormente, fue evolucionando el concepto hasta su definición por la norma UNE 66-001: “La adecuación al uso del producto servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades expresadas o implícitas”. Más recientemente, el concepto de calidad ha trascendido hacia todos los ámbitos de la organización y así, se define como “todas las formas a través de las cuales la organización satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, sus empleados, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general”, es decir, sus grupos de interés.

Paralelamente a estos cambios de punto de vista, los mecanismos de gestión de la calidad se han ido adaptando. Y sí inicialmente se hablaba de control de calidad, que se correspondía a un departamento o función responsable de la inspección y ensayo de los productos para verificar su conformidad con las especificaciones, en los años 50 surgió el término “Quality Assurance”, que se traduce como garantía o aseguramiento de la calidad, y que englobaba al conjunto de actividades planificadas y sistemáticas necesarias para dar confianza de que un producto o servicios satisfacían los requerimientos establecidos. Esto circunscrito en la certificación ISO 9001:2000, ha pasado a denominarse Gestión de la Calidad Total (CGT)(9).

La acumulación de etapas y por ende, de conocimientos, hace que la CGT sea un proceso de evolución progresiva de desarrollo de la calidad a través de unas etapas por las que toda empresa ha de pasar, y que no está exenta de dificultades. Estas dificultades van desde una consideración de los enfoques de gestión de la calidad como acciones aisladas, excesivamente técnicas, estructuras organizativas de carácter funcional no adecuadas, o centrarse excesivamente en los niveles jerárquicos inferiores, sin entender la GCT como un cambio cultural que alcanza a todas las personas de la empresa.

No obstante, la doble dimensión de la GCT como estrategia y como proceso, permite deslindar su vocación de cambio organizativo y cultural que le dota de continuidad, y su plasmación concreta en cada momento en proyectos y programas puntuales. Lo que hace asumir la calidad como una nueva forma de pensar acerca de la dirección de las organizaciones, o como indica Brocka y Brocka (1992) “la gestión de la calidad sería un paradigma caracterizado por un enfoque humanista y sistémico de la dirección.

Para ello, la gestión de la calidad a partir de un modelo de excelencia aporta una metodología estructurada y una teoría prescriptiva sobre cómo dirigir con éxito cualquier organización para lograr ventajas competitivas en costes y en diferenciación, mediante intervenciones dirigidas a la orientación al cliente y a la cohesión de todos los recursos de la empresa. Por tanto, la gestión de la calidad es asumida tanto como una estrategia como un proceso. Sin embargo, se infiere el cambio organizativo y cultural solamente cuando los principios penetran en el trabajo diario de las personas de todos los niveles organizativos y cuando la estrategia, la estructura, los sistemas y los procesos se alinean para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Para alcanzar esta inferencia, es necesario un consenso y contrato social basado en el compromiso, que motive a todos los grupos de interés de la organización para lograr un trabajo cooperativo a favor de los objetivos de la organización(9).

Por otra parte, los modelos de excelencia en la gestión han de ser capaces de medir en qué fase del camino hacia la excelencia se encuentran las organizaciones y las iniciativas que deberían emprender para progresar hacia este objetivo. Un sistema de excelencia debe abarcar las siguientes tareas(9):

- Definir las metas de calidad en el marco de la misión, valores, el modelo de negocio y sus prioridades competitivas.
- Desarrollar y desplegar la estrategia de calidad.
- Diseñar dentro del organigrama de la organización la función de calidad.
- Establecer el sistema de gestión de la calidad de la organización que permita documentar todos los procesos y resultados.
- Promover en la organización una cultura de excelencia.
- Promover el plan de formación en calidad.
- Verificar la eficacia de las decisiones y acciones emprendidas.
- Modelar la empresa como una organización que aprende y que coloca la innovación y la mejora continua como ejes del comportamiento de sus miembros.

Ahora bien, ¿cómo se pone en marcha un cambio cultural en una organización? Cuando la organización se enfrenta a llevar a la práctica el modelo a implementar, ha de definir una política de calidad que incluya las motivaciones y objetivos que a través de la estrategia han de alcanzar. La estrategia ha de tener en cuenta por una parte, la realidad desde la que se parte y por otra, el objetivo que se desea alcanzar. Para esto, debe

incorporar las herramientas necesarias que le permitan medir el proceso en cada momento. Esta fase es fundamental, pues de ella depende el éxito en el camino a seguir, y quién es el responsable de liderar el proceso operativo (responsable de calidad y el comité de seguimiento).

1.3. Innovación y Excelencia un camino en paralelo (justificación del trabajo final de master)

En este estado del arte se puede observar que ambos aspectos, innovación y excelencia exigen que las organizaciones desarrollen un cambio cultural que afecte a todas las personas tanto internas como externas que la componen. Tal como se ha comentado, el hecho innovador es un proceso social, y la innovación ha de entenderse integrada dentro de la propia organización y también, fuera de ella, a través de un proceso de innovación abierta permanente.

Por tanto, cualquier organización que esté inmersa en un modelo de gestión de la calidad y tenga la necesidad de incorporar una gestión de I+D+i, debe ser capaz de integrar ambos conceptos en uno solo, pero evitando que algo tan estructurado como puede ser la gestión de una organización entorpezca el proceso de I+D+i por un exceso de burocracia. Porque tal como recoge en su biografía Steve Jobs(10), una empresa correctamente gestionada puede originar una mayor innovación que cualquier individuo creativo en solitario. La mejor innovación es a veces la propia organización, la forma en que la organizas.

Precisamente, este hecho es el que hace que se justifique plenamente la necesidad de desarrollar este trabajo final de master, orientado a integrar en el modelo de gestión EFQM una gestión de la I+D+i, que sea el marco social donde puedan florecer la creatividad, el conocimiento y las innovaciones, tanto de fuentes internas como externas, todo ello orientado a una organización de servicios de salud pública como es la Red de Salud Mental de Bizkaia.

2. Objetivos del trabajo final de master

2.1. Objetivos generales

- Definición para la Red de Salud Mental de Bizkaia (RSMB), de un sistema de gestión de la innovación (UNE 166002) bajo el modelo de gestión de la excelencia EFQM, adaptado a una organización de servicios sanitarios públicos y que redunde en la mejora de la calidad asistencial.

2.2. Objetivos específicos que se quieren alcanzar

- Definir una política de gestión de la I+D+i adecuada e integrada en la gestión de la RSMB.
- Establecer una estructura organizativa de la I+D+i acorde con el sistema de gestión de la RSMB, a partir de involucrar a la Dirección en todo el proceso.
- Proponer un equipo de I+D+i dentro de esta estructura organizativa, capacitado para aprovechar el rendimiento del sistema de gestión de la I+D+i.
- Establecer la definición de fases, tareas e interrelaciones tanto entre los hitos de la I+D+i como entre los diferentes departamentos involucrados, que incluya: generación de ideas, evaluación de oportunidades, selección y desarrollo de proyectos, así como su evaluación científica.
- Involucrar a las personas de la OS como método de fomento de las actividades de I+D+i, a través de una política de formación, concienciación e incentivos.
- Involucrar a otros grupos de interés en el proceso de generación de ideas susceptibles de convertirse en innovaciones (innovación abierta).
- Proponer un flujo de generación de nuevas ideas susceptibles de convertirse bien en proyectos de investigación y/o en proyectos de innovación.
- Disponer de una batería de indicadores para medir la consecución de los objetivos, así como su impacto en la gestión de la organización y si es oportuno, su incidencia en la calidad asistencial de la OS.

3. Marco teórico

3.1. La Norma UNE 166002(11)

Una de las características que definen lo que conocemos como Sociedad de la Información y el Conocimiento es que está estructurada organizativamente siguiendo un modelo de Red, en el que las tecnologías de la información se han convertido en las principales autopista por las que circula la información(12). Este entorno global, requiere de las organizaciones una adecuación de las actividades de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación (I+D+i) que les permitan optimizar tanto la adquisición de nuevas ideas, como la puesta en valor de nuevos productos o servicios.

Sin embargo, ¿de qué hablamos cuando utilizamos la palabra innovación?. Se habla de Innovación cuando las ideas se logran implementar como nuevos productos, servicios o procedimientos(13). Por tanto, un sistema de gestión de la I+D+i debe incluir todas las actividades necesarias para generar, a partir de las ideas y sustentado en el conocimiento científico, innovaciones de forma continua en una organización, teniendo en cuenta aspectos como:

- El contexto de la organización.
- El liderazgo y la estrategia para la I+D+i.
- La planificación para el éxito de la I+D+i.
- Los factores que dan soporte a la I+D+i.
- El proceso de gestión de la I+D+i.
- La evaluación del desempeño del sistema de gestión de la I+D+i.
- La mejora del sistema de gestión.

La norma española UNE166002:2014, que ha tenido en cuenta la Especificación Técnica Europea CEN/TS 16555-1:2013 sobre “sistema de gestión de la innovación”, pretende orientar en el desarrollo, implantación y el mantenimiento de un marco sistémico para las prácticas de gestión de la I+D+i, que faciliten a las organizaciones que lo implanten, entre otros, los siguientes beneficios:

- Mejorar el crecimiento, los ingresos y los beneficios procedentes de las innovaciones.
- Aporta nuevas ideas y valores a la organización.
- Obtiene valor de forma proactiva gracias a una mejor comprensión de las necesidades y posibilidades futuras del mercado.
- Identificar y disminuir riesgos.
- Aprovecha la creatividad y la inteligencia colectiva de la organización.
- Permite el establecimiento de una colaboración Win/Win con otros socios.
- Estimular la implicación de las personas de la organización fomentando el trabajo en equipo y la colaboración.

Para que esto sea posible, la norma UNE 166002 se basa en la aplicación del ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), y por tanto, una serie de actividades que permiten facilitar la generación de innovaciones de forma continua.

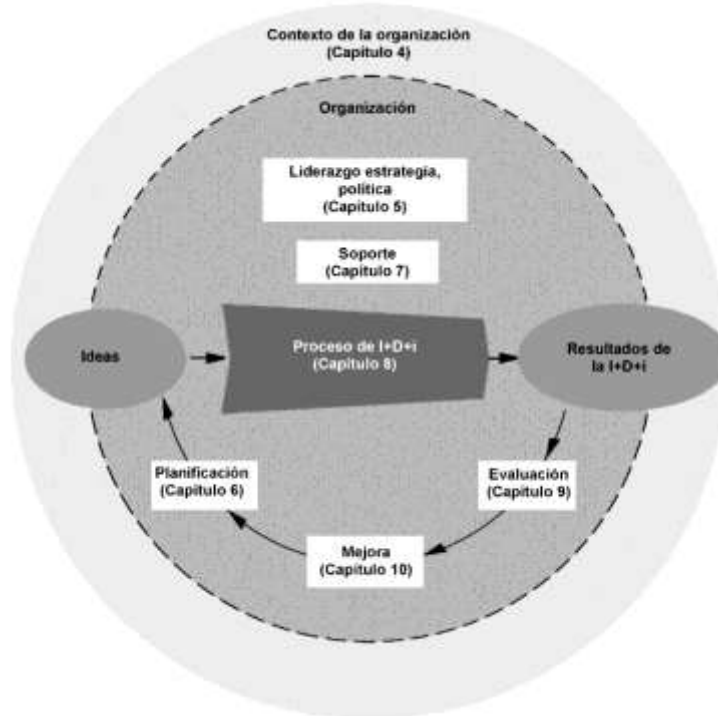


Figura 1: Elementos clave incluidos en el sistema de gestión de la I+D+i (fuente: UNE 166002:2014)

3.1.1. Implantación de la norma UNE 166002

La implantación de esta norma parte de un análisis del contexto de la propia organización que permite determinar los aspectos tanto internos como externos que son pertinentes y que afectan a su capacidad de logro de resultados a obtener con el sistema de gestión de la I+D+i. Se tienen en cuenta aspectos de mercado, técnicos, políticos, económicos y sociales, así como las prácticas de gestión existentes, aspectos culturales de las personas que forman la organización, aspectos operativos, etc.; y por supuesto, se identifican las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la organización(14).

La organización debe establecer el alcance de la implementación y documentarla, para posteriormente mantenerla y mejorarla en un continuo ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act). Para comenzar con el proceso de definición e implementación, la organización debe establecer la Visión y estrategia de I+D+i. La Visión ha de ser una declaración en la que se explicita que es lo que se quiere lograr. Una vez que tenemos definida la Visión, será la estrategia de I+D+i a través de sus líneas, la que permitan a la organización alcanzar dicha Visión. Por tanto, la estrategia debe tener en cuenta el contexto de la organización, así como las diferentes necesidades y expectativas de los grupos de interés. El siguiente paso es la definición de una política de I+D+i que debe ser una declaración de principios en la que la organización determine cuál va a ser su actuación respecto a la actividad de innovación(15). Debe ser adecuada al propósito de la organización, y proporcionar un marco de referencia y un compromiso de cumplir los requisitos aplicables y de mejora continua del sistema a implementar.

Todo este proceso exige el liderazgo y compromiso de la Dirección, que será la encargada de asegurar que se establezca dicha política así como sus objetivos, evidentemente, compatibles e integrados con la estrategia global de la organización. Además de esto, la Dirección deberá promover una cultura que sustente la innovación a través de aportar: los recursos que se requieran, crear una Unidad de Gestión de la I+D+i, comunicar a todas las personas de la organización la importancia de contribuir, revisar el sistema de gestión periódicamente, etc. Para esto, la Dirección deberá designar un miembro de la Dirección (Subdirector de I+D+i y Sistemas) que trabaje en establecer, implantar y mantener las actividades del sistema de gestión de la I+D+i. Esta vinculación con el resto de la Dirección es fundamental para que la I+D+i permeabilicen en todos los niveles de la organización.

En relación con los recursos, estos han de ser tanto tangibles como intangibles, y orientados al desarrollo, la implementación, el mantenimiento y la mejora continua del sistema. Así mismo, un aspecto importante en la difusión entre la organización de la cultura I+D+i es el disponer de unos canales de comunicación adecuados, tanto internos como externos, que tengan en cuenta aspectos como qué comunicar, cuándo, a quién y por parte de quién. Se tienen que definir directrices claras para la gestión de los activos intangibles (incluido el conocimiento y el know how) y su propiedad intelectual e industrial. En un entorno que requiere la cooperación, es necesario definir directrices para la colaboración interna y externa que fomente la puesta en común de ideas y de conocimientos entre diferentes personas, grupos y unidades.

El sistema debe incluir un proceso de vigilancia tecnológica que permita realizar de manera sistemática tanto la captura, el análisis, la difusión y la explotación de las informaciones científicas, técnicas, legislativas, normativas, económicas, de mercado, sociales, etc, útiles para la organización, así como, la gestión de la inteligencia competitiva que comprende el análisis, interpretación y comunicación de la información de valor estratégico.

En cuanto a los procesos operativos, deben cubrir todas las actividades relevantes, desde la obtención de información hasta la explotación de resultados.



Figura 2: Representación esquemática de los procesos operativos de la I+D+i (ciclo de la I+D+i) fuente: UNE 166002.

Para la evaluación del desempeño del sistema de gestión de la I+D+i, la organización debe determinar los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, según sea aplicable, considerando los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la I+D+i. Los resultados han de permitir obtener información sobre la contribución del sistema a la organización. A sí mismo, se deberá llevar a intervalos planificados, una auditoría del sistema que permita comprobar que se siguen con los requisitos que exige la norma.

Por último, la Organización debe mejorar de forma continua la idoneidad y la eficacia del sistema a través de la estrategia y la política de I+D+i, el liderazgo, los objetivos y la planificación, los procesos que dan soporte a la I+D+i y la evaluación del desempeño. Se deben identificar desviaciones y/o no conformidades y establecer acciones correctivas.

3.2. El modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)

El modelo EFQM tiene identificados una serie de principios que denomina Conceptos Fundamentales de la Excelencia(16), y que describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida. Pueden utilizarse como base para describir los atributos de una cultura excelente, y asimismo, constituyen también un lenguaje común para la Alta Dirección:

- Lograr resultados equilibrados. Las organizaciones excelentes hacen realidad su Misión y avanzan hacia su Visión mediante la planificación y el logro de un conjunto equilibrado de resultados que satisface las necesidades a corto y largo plazo de los grupos de interés y, cuando conviene, los supera.
- Añadir valor a los clientes. Las organizaciones excelentes saben que los clientes constituyen su razón de ser principal y se esfuerzan por innovar y crear valor para ellos, comprendiendo sus necesidades y expectativas y anticipándose a ellas.
- Liderar con visión, inspiración e integridad. Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.
- Gestionar por procesos. Las organizaciones excelentes se gestionan mediante procesos estructurados y alineados estratégicamente a partir de decisiones basadas en datos y hechos para obtener resultados equilibrados y sostenidos.
- Alcanzar el éxito mediante las personas. Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permiten alcanzar los objetivos personales y de la organización de manera equilibrada.
- Favorecer la creatividad y la innovación. Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la innovación continua y sistemática que aprovecha la creatividad de sus grupos de interés.
- Desarrollar alianzas. Las organizaciones excelentes buscan, desarrollan y mantienen alianzas con partners basadas en la confianza y para asegurarse el éxito mutuo.
- Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible. La cultura de las organizaciones excelentes se fundamenta en un conjunto de normas éticas y valores, y unas normas exigentes de comportamiento, lo que les permite avanzar hacia una mayor sostenibilidad económica, social y ambiental.

El Modelo EFQM de Excelencia permite a los directivos/líderes comprender las relaciones causa-efecto que existen entre lo que la organización hace y los resultados que alcanza. Por su parte, el esquema lógico REDER (Resultados, Enfoques, Despliegue, Evaluación, Revisión) proporciona un enfoque estructurado para analizar el rendimiento de cualquier organización. También sirve de base al sistema de puntuación del Premio EFQM a la Excelencia, así como a otras iniciativas de reconocimiento o evaluación, y puede ayudar a liderar el cambio y gestionar proyectos de mejora. En el gráfico adjunto vemos la relación entre todos los criterios del modelo EFQM:



Figura 3: Representación del modelo EFQM

1. **Liderazgo:** Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.
2. **Política y estrategia:** Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad su estrategia.
3. **Personas:** Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la justicia y la igualdad. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la organización.
4. **Alianzas y recursos:** Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y sus políticas de apoyo, así como para lograr el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.
5. **Procesos, productos y servicios:** Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.
6. **Resultados en los clientes**
7. **Resultados en las personas**
8. **Resultados en la sociedad**
9. **Resultados clave**
 - (Para todos los criterios resultados)
 - Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
 - Establecen objetivos claros para los resultados.
 - Demuestran resultados positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
 - Entienden claramente las razones y los factores clave de los resultados y tendencias
 - Anticipan el rendimiento y resultados futuros
 - Entienden cómo se comparan los resultados con los de organizaciones similares.
 - Segmentan los resultados para entender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.

4. El contexto: La Red de Salud Mental de Bizkaia

4.1. Modelo asistencial

Osakidetza (17) es un ente público de derecho privado adscrito al Departamento de Sanidad del Gobierno Vasco y cuya finalidad es la provisión de servicios sanitarios mediante las organizaciones de servicios dependientes del mismo. La Red de Salud Mental de Bizkaia (RSMB) (18) es una organización de servicios que tiene como misión presta atención sanitaria especializada en salud mental a la población de Bizkaia (1.200.000 habitantes), mediante un modelo equilibrado de servicios hospitalarios y comunitarios.

Servicios hospitalarios (hospitales monográficos de salud mental)(19):

- **Unidades de agudos (Hospital Zamudio).** Es un dispositivo equivalente al de otras especialidades médicas que tiene el objeto de atender en régimen de hospitalización completa a pacientes con episodios agudos debido al deterioro de su estado mental, comportamiento o funcionamiento social, que no pueden ser tratados de forma adecuada en otros dispositivos del sistema. La duración de los ingresos suele ser de un periodo corto de tiempo, en torno a 15 días.
- **Unidades de subagudos (Hospital Zamudio, Hospital Zaldibar).** Son unidades de hospitalización psiquiátrica cuyo objetivo principal es el tratamiento de pacientes que presentan una psicopatología grave (trastornos psicóticos o afectivos), procesos resistentes al tratamiento o procesos refractarios. Están destinadas a aquellos pacientes que necesitan una estancia superior a la de las unidades de agudos para la remisión del cuadro clínico. Esto permite la implementación de programas asistenciales que no son posibles en agudos. La duración del ingreso se sitúa entre uno y tres meses, con una estancia media de poco más de 50 días.
- **Unidades de Rehabilitación (Hospital Zamudio, Hospital Zaldibar, Hospital Bermeo).** Ofrecen tratamiento hospitalario para pacientes con Trastorno Mental Grave de curso crónico que precisen hospitalizaciones prolongadas por mantener sintomatología persistente y/o problemas de soporte y funcionamiento socio familiar. El objetivo de la hospitalización es el abordaje del problema en un entorno de seguridad y preparar a los pacientes afectados para el alta y su reinserción en recursos asistenciales comunitarios. La estancia media estimada es de 365 días, aunque se pretende que el tiempo de hospitalización sea siempre el mínimo posible para el cumplimiento de los objetivos terapéuticos. En ningún caso las unidades de rehabilitación hospitalaria pueden considerarse un destino final ni una alternativa residencial.
- **Unidades Residenciales (Hospital Zaldibar, Hospital Bermeo).** Es un dispositivo asistencial dirigido a personas con trastornos mentales y dificultades para recuperarse con las estructuras psiquiátricas habituales, tanto en un entorno ambulatorio como en hospitalizaciones breves. Da cobertura a pacientes cuyas necesidades fundamentales derivan de la falta de apoyo sociofamiliar y de la escasez de alternativas residenciales.

Unidades	Camas
Agudos	41
Subagudos	73
Rehabilitación	125
Residencial	180
Total camas	419

Tabla 2: Relación de camas hospitalarias en función de las unidades (fuente: memoria RSMB 2013)

Ámbito comunitario(19):

- **26 Centros de Salud Mental.** Son los dispositivos básicos de la red de atención especializada de Salud Mental del Territorio Histórico de Bizkaia. Ofrecen una atención de tipo ambulatoria a personas con enfermedad mental derivadas por los equipos de atención primaria, dispositivos hospitalarios,

centros educativos, etc. También ofrecen atención a las urgencias psiquiátricas a pacientes en crisis durante su horario de apertura. Se dividen según la tipología de pacientes a tratar en:

- 18 Centros de Salud Mental adultos (CSM)
- 4 Centros de Salud Mental Niños-Adolescentes(CSMNA)
- 4 Unidades de Drogodependencias (UD),

Tipología	Pacientes
CSM	36.006
CSMNA	6.800
UD	2.657

Tabla 3: Pacientes diferentes tratados por tipología de centro año 2013 (fuente: memoria RSMB 2013)

- **16 Hospitales de día.** El Hospital de Día es el lugar idóneo para un grupo de pacientes que, sin tener una indicación de hospitalización a tiempo total, necesitan una atención intensiva. Como dispositivo sanitario con un objetivo rehabilitador y de reinserción social es un recurso limitado en plazas y tiempo de permanencia
- **4 Equipos de Tratamiento Asertivo Comunitario (TAC).** Los equipos de TAC son dispositivos asistenciales asignados al proceso asistencial de Trastorno Mental Grave que están integrados dentro del conjunto de recursos comarcales intermedios y de atención comunitaria, en coordinación con los centros de salud mental y las unidades hospitalarias de referencia.
- **6 pisos tutelados.** Pisos donde los pacientes realizan sus actividades normales tutelados por personal de la RSMB.
- **1 Centro Educativo Terapéutico.** Es una entidad compartida al 50% por el Departamento de Educación del Gobierno Vasco y el Departamento de Acción Social de la Diputación Foral de Bizkaia. Ofrece atención en el entorno escolar a los alumnos con problemas graves de Salud Mental. Para la inclusión en el programa es imprescindible el diagnóstico psiquiátrico previo por parte de los profesionales de salud mental.

Ospitalizazioaren ordezkoko aukerak Alternativas a la hospitalización		
Eguneko ospitaleak Hospitales de día	EGONALDIAK ESTANCIAS	
	2012	2013
14 en 2012 / 15 en 2013 con la incorporación de Manu Ene (Eguneko Ospitalea Adikzioak/ Hospital de Día Adicciones)	88702	95930
Tratamendu asertibo komunitarioa (TAK) Tratamiento asertivo comunitario (TAC)	PAZIENTE-KOP. Nº PACIENTES	
	2012	2013
4 + 1 (Etxe gabekoen programa / Programa sin hogar)	224	235
Tutoretzapeko etxebizitzak Pisos tutelados		

Tabla 4: Datos de las alternativas a la hospitalización (fuente: memoria RSMB 2013)

4.2. Recursos Humanos y organización

En la RSMB desarrollan su trabajo 970 personas distribuidas en las siguientes categorías profesionales y estructura organizativa:

- Médicos Psiquiatras
- Médicos Internistas
- Enfermería especialistas en Salud Mental
- Psicólogos
- Trabajadores Sociales
- Terapeutas Ocupacionales
- Auxiliares de Enfermería
- Personal administrativo y de gestión
- Otro personal (mantenimiento, subalternos)

Estructura organizativa de la RSMB

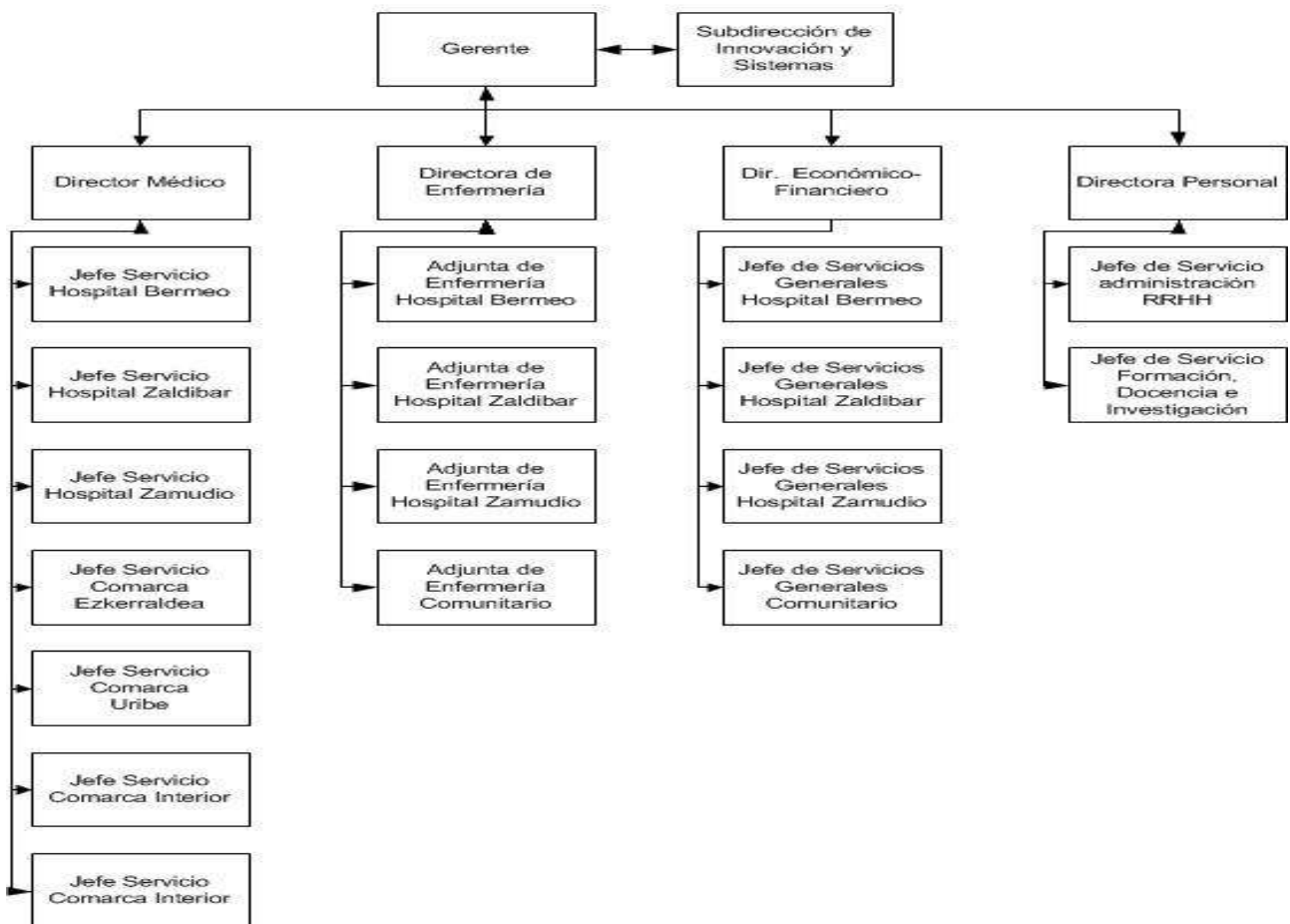


Figura 4: Estructura organizativa en vigor en la RSMB (2014)

4.3. Misión, Visión y Estrategia de la RSMB(20)

En el año 2014 se ha puesto en marcha una reflexión estratégica de la RSMB que abarca desde el año 2015 al 2017. De dicha reflexión surge, la Misión y Visión.

La **Misión** de la RSMB: “Somos una organización sanitaria pública perteneciente al Servicio Vasco de Salud, Osakidetza, que presta atención integral a la salud mental de la población de Bizkaia, en colaboración con otras organizaciones e instituciones del ámbito sanitario y social, con un modelo asistencial comunitario”.

La **Visión** de la RSMB: “Queremos avanzar en el desarrollo de un modelo asistencial comunitario que dé respuesta a las necesidades de la población de Bizkaia, buscando un mayor protagonismo de los usuarios en su proceso de recuperación. Queremos ser una organización flexible, con un equipo de profesionales altamente cualificado e implicado, trabajando en re con otras organizaciones sanitarias y sociales, y que responda de forma eficiente a los cambios del entorno”.

Tanto la Misión como la Visión de la RSMB se sustentan en los siguientes **Valores**:

- El usuario es nuestra prioridad
- Somos Red
- Actuamos con ética y Responsabilidad Social
- Somos profesionales comprometidos.

La reflexión estratégica se resume en 6 líneas estratégicas, que a su vez, se desgranar en una serie de objetivos específicos:

- Línea 1: **Modelo asistencial**: Desarrollar un modelo asistencial comunitario que impulse la atención integrada para mejorar los resultados en salud y la eficiencia:
 - Objetivo 1.1. Mantener al paciente en su ámbito más cercano, evitando hospitalizaciones innecesarias.
 - Objetivo 1.2. Desarrollar el modelo colaborativo intra e interorganizacional para favorecer la atención integral y la eficiencia del sistema.
 - Objetivo 1.3. Desarrollar la promoción de la salud mental y la prevención de la enfermedad mental.
 - Objetivo 1.4. Impulsar programas de atención para poblaciones específicas.
- Línea 2: **Recuperación**: Modelo y filosofía de la Recuperación en la asistencia y el desarrollo de servicios:
 - Objetivo 2.1. Favorecer y promover la autonomía de la persona con enfermedad mental grave.
 - Objetivo 2.2. Ofrecer una atención accesible, integral e individualizada.
 - Objetivo 2.3. Promover la participación de los usuarios en las decisiones terapéuticas.
 - Objetivo 2.4. Promover la integración social, la independencia y la participación social.
 - Objetivo 2.5. Incorporar la voz y opinión de pacientes en la planificación, gestión y organización de los servicios.
 - Objetivo 2.6. Protección de derechos. Lucha contra el estigma.
- Línea 3: **Las personas**: Protagonismo del cambio organizativo hacia la colaboración:
 - Objetivo 3.1. Fomentar la cultura de colaboración y trabajo en equipo para generar compromiso e implicación de las personas.
 - Objetivo 3.2. Avanzar en la planificación y ordenación de los recursos de personas en coherencia y alineamiento con las exigencias de la organización.
 - Objetivo 3.3. Desarrollar la formación estratégica.
 - Objetivo 3.4. Impulsar la normalización lingüística.
 - Objetivo 3.5. Mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, mediante el avance en los sistemas de gestión en la prevención de riesgos.

- Línea 4: **Sostenibilidad:** A través de una gestión ética y sostenible económica, ambiental y social:
 - Objetivo 4.1. Desarrollar una gestión ética y el buen gobierno.
 - Objetivo 4.2. Gestionar los recursos de forma eficiente.
 - Objetivo 4.3. Desarrollar una estrategia de Responsabilidad Social Corporativa.

- Línea 5: **Investigación:** Objetivo Generación de conocimiento e impulso para el cambio:
 - Objetivo 5.1. Desarrollar una política de investigación.
 - Objetivo 5.2. Consolidar alianzas en el ámbito de la investigación.
 - Objetivo 5.3. Desarrollar proyectos estratégicos de investigación.

- Línea 6: **Los sistemas de información y las TICs:** Clave para la toma de decisiones y el desarrollo de nuevos entornos de relación.
 - Objetivo 6.1. Implantar un sistema de información útil, válida y fiable para la gestión y la actividad diaria.
 - Objetivo 6.2. Consolidar la utilización de la Historia Clínica Digital.
 - Objetivo 6.3. Potenciar el uso de las TICs y entornos virtuales de colaboración y relación.

5. Definición de la política de Gestión de la I+D+i de la RSMB

La Estrategia en gestión de la I+D+i parte de los siguientes conceptos específicos de esta área y que son complementarios con la Misión, Visión y Valores de la RSMB, así como, con sus líneas estratégicas:

- **Misión:** Gestionar e impulsar la investigación, la creatividad y la generación de nuevas ideas como pilares en los que se sustente la innovación de la RSMB,
- **Visión:** La RSMB considera que la consecución de sus objetivos en un mundo globalizado y tan cambiante, requiere considerar la innovación como factor clave para avanzar en la mejora continua de los servicios asistenciales que ofrece y que impactan directamente en el ciudadano al que prestamos atención. Por tanto, a través de la Innovación la RSMB pretende ser referente de la atención en salud mental.
- **Compromiso:** la RSMB es una organización decidida a potenciar la innovación a través de fomentar una cultura innovadora y de mejora continua, minimizando su impacto medioambiental y contribuir al desarrollo sostenible, así como a desplegar un modelo comunitario de atención, que de respuesta a la demanda de la sociedad. Esto constituyen objetivos estratégicos de las actividades I+D+i de la RSMB.
- **Principios de actuación:** La RSMB seguirá con su política de implantación de las tecnologías de la información, y el despliegue de nuevos servicios, adaptándonos en tiempo real, a la realidad cambiante de la sociedad actual. Para ello, por una parte dotará de los recursos tanto humanos como materiales, así como potenciará la participación en equipos de I+D+i tanto internos como externos en colaboración con otras organizaciones de Osakidetza, empresas, centros tecnológicos, universidades, etc. Por otra parte, y como metodología de mejora continua, todas las actividades de I+D+i serán evaluadas atendiendo a su eficiencia, de cara a introducir las mejoras y/o correcciones necesarias.

Aunque esté encuadrada dentro del sector público, la RSMB apuesta por tener una cultura innovadora, no burocrática. Partiendo de una estructura organizacional existente, se pretende que la incorporación de la estructura organizativa propia de la gestión de la I+D+i, facilite la evolución cultural de la organización, todo ello en el marco del modelo EFQM de calidad. Este modelo facilita la adopción de una sistemática de cambio cultural hacia la innovación.

A partir de los datos obtenidos en la última reflexión estratégica, de las que se ha obtenido las necesidades de la organización y de nuestros usuarios, además de incorporarse los resultados de las actividades de benchmarking y de otras fuentes de información, los objetivos de la gestión de la I+D+i son:

- **Objetivo 1:** Gestión de la I+D+i (Líneas estratégicas: 1, 2, 3, 4, 5, 6). Organizar y administrar el sistema de I+D+i a través de la Subdirección de I+D+i, e incorporado a la estructura organizativa de la RSMB y siguiendo su modelo EFQM de gestión. Las funciones de este sistema serán:
 - Mejora la calidad asistencial a través de los beneficios de la implantación de nuevas innovaciones.
 - Obtiene valor de forma proactiva gracias a una mejor comprensión de las necesidades y posibilidades futuras de la realidad social.
 - Identificar y disminuir riesgos asociados a la implantación de innovaciones.
 - Aprovecha la creatividad y la inteligencia colectiva de la organización.
 - Establecer relaciones con los diferentes grupos de interés e integrarlos en la dinámica generadora de nuevas ideas susceptibles de convertirse en innovaciones.
 - Estimular la implicación de las personas de la organización fomentando el trabajo en equipo y la colaboración.
- **Objetivo 2:** Fomentar la gestión del conocimiento como fuente de información susceptible para la toma de decisiones en todos los ámbitos de la RSMB (Líneas Estratégicas: 1, 2, 3, 4, 5, 6).
 - Establecer un plan de comunicación asociado a la necesidad de potenciar la comunicación del

- conocimiento como fuente de ideas.
- Integrar la Biblioteca de la organización como coordinadora de la gestión del conocimiento.
- **Objetivo 3:** Potenciar la investigación (Línea estratégica: 5)
 - Creación de una Unidad de Investigación con el objetivo de coordinar las distintas áreas de investigación existentes, así como obtener sinergias de su interrelación.
 - Establecimiento de acuerdos de colaboración con centros tecnológicos, empresas y universidades.
- **Objetivo 4:** Gestión de las infraestructuras (Líneas Estratégicas: 2, 4)
 - Aprovechar el know-how interno para incurrir en ahorro de gastos y optimización de servicios en los diferentes procesos de la organización.
 - Desarrollar iniciativas de reducción del impacto medioambiental de los diferentes centros de la Organización.
- **Objetivo 5:** Cambio cultural (Líneas estratégicas: 3, 6)
 - Alentar la participación de las personas en la innovación a través de coordinar la creación de un sistema de reconocimiento.
 - Establecer los medios tecnológicos para dar soporte a la innovación.

6. Estructura Organizativa de Innovación (composición y funciones)

“La estructura organizativa de la RSMB se orienta a facilitar el acceso a la atención especializada a las personas con un trastorno mental siguiendo las directrices del modelo de atención comunitario, es decir, de integración y normalización de los servicios asistenciales, de apoyo a la integración social y normalización de la población afectada y de coordinación con los recursos socio-sanitarios”(18). Como organización en red, se caracteriza:

- Dispersión geográfica de sus centros asistenciales.
- Multidisciplinariedad de las personas que la conforman.
- Las TICs como herramienta de gestión, asistencial y de comunicación.

La Dirección de I+D+i y Sistemas (en la realidad actual es una división dependiente de la Gerencia, Subdirección de Innovación y Sistemas), se ha de constituir expresamente como una unidad que mantenga la dependencia de Gerencia, y que aglutine tanto la Unidad de Gestión de la I+D+i, como el área de sistemas de información. Esta unión bajo una misma Subdirección, permite prestar servicios tanto de apoyo como de coordinación de actividades y medios al resto de Direcciones de la RSMB de manera transversal a la organización.

La política de innovación será aprobada por el Equipo de Dirección, la cual se encuentra alineada con la misión, visión de la RSMB dentro de la planificación general (líneas estratégicas, planes operativos, presupuestos, objetivos, líneas de negocio, indicadores, etc.). Para ello, la Dirección dispondrá dentro de su Cuadro de Mando Integral (CMI), de los indicadores que le permitan analizar periódicamente el avance de los principales elementos de esta política de innovación.

La Subdirección de I+D+i y Sistemas es responsable de la coordinación externa general en materia de I+D+i, como es el establecimiento de acuerdos institucionales de colaboración, así como del seguimiento y control de las actividades y proyectos coparticipados por los diferentes departamentos con terceros.

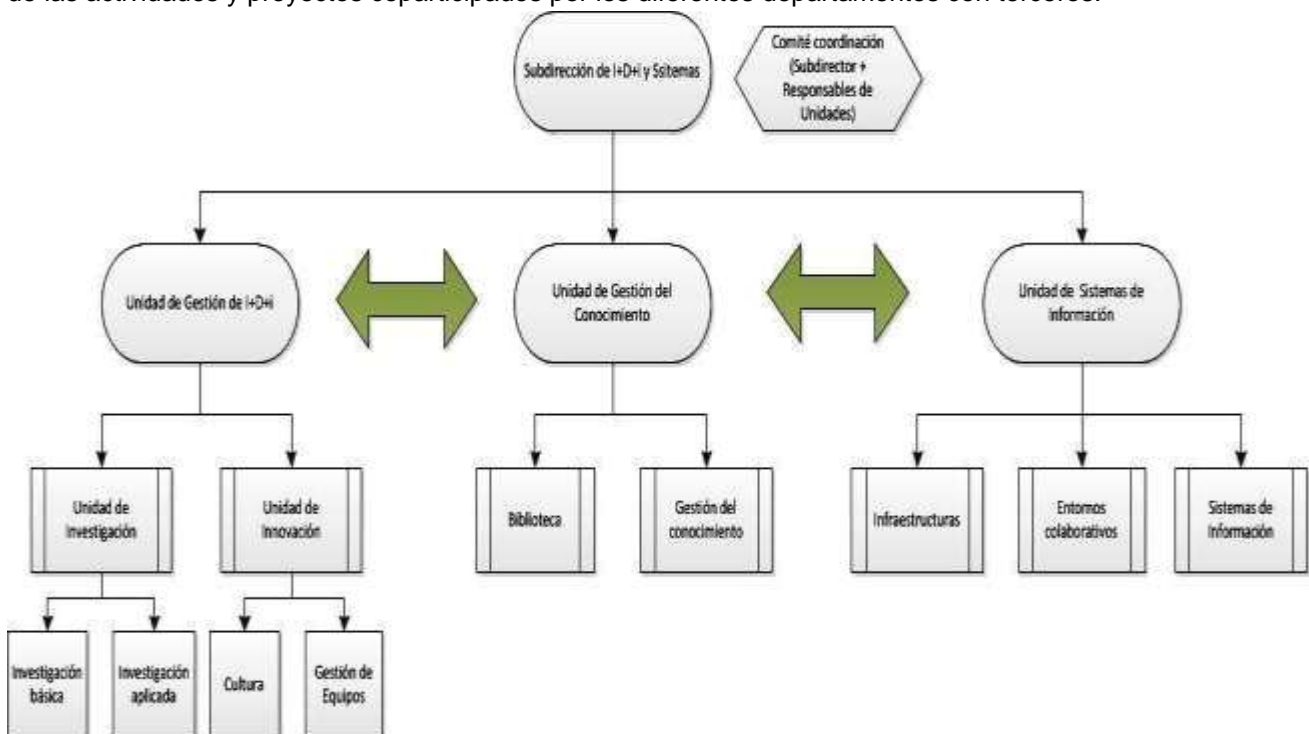


Figura 5: Propuesta de estructura organizativa de la Subdirección de I+D+i y Sistemas (elaboración propia)

La subdirección de I+D+i y Sistemas, durante la ejecución del plan estratégico trabajará en el desarrollo de una estructura operativa coordinada con los diferentes clientes internos y externos de la organización. Para ello, se desplegarán una serie de proyectos, enlazados directamente con las grandes líneas estratégicas (LE) asociadas a los diferentes criterios del modelo EFQM.

Funciones de las diferentes áreas y cargos relacionados con la I+D+i (15)(11):

- **Comité de coordinación de I+D+i y Sistemas.**

Este comité debe incorporar la visión gerencial y organizativa, la visión tecnológica, financiera y de las personas, por tanto, se deberá incluir (6 personas):

- Subdirector de I+D+i y Sistemas.
- Jefe de servicio de la Unidad de Gestión de la I+D+i.
- Jefe de servicio de la Unidad de Gestión del Conocimiento.
- Jefe de servicio de la Unidad de Sistemas.
- Representante de la Dirección de Personas de la RSMB.
- Representante de la Dirección Económica Financiera de la RSMB.

- Funciones: De forma periódica: establecer un mecanismo para la vigilancia y la recogida de ideas en la organización:
 - Cada 2-4 meses:
 - Gestionar las nuevas las nuevas propuestas de innovación.
 - Analizar la cartera de proyectos en curso. Decidir sobre la continuidad e incorporación de proyectos.
 - Tomar decisiones sobre transferencia de tecnología y de generación de proyectos de investigación.
 - Aprovechar sinergias dentro de la organización.

 - Cada 6-12 meses: análisis interno y externo
 - Divulgar un enfoque creativo en las diferentes áreas de la organización.
 - Derivar acciones concretas de innovación a los diferentes departamentos o servicios.
 - Realizar un análisis DAFO de la I+D+i, para aprovechar los puntos fuertes, minimizar los débiles, aprovechar las capacidades, explotar las oportunidades y afrontar las amenazas.
 - Explotar las sinergias entre departamentos.
 - Revisar el plan de I+D+i.

- **Unidad de Gestión de I+D+i** (asume también la Unidad de Innovación)

El equipo está formado por:

- Un responsable de la Unidad (Jefatura de Servicio no facultativo).
- 3 técnicos superiores de Organización.
- 1 administrativo.

Para el logro de objetivos estratégicos fijados, esta unidad asumirá las siguientes funciones dentro de la Subdirección de I+D+i y Sistemas:

- Creación e implementación del plan de formación en liderazgo y de gestión por competencias (LE3)¹, (EFQM 3) ².
- Definición de la metodología para entre otros, el plan estratégico, gestión del conocimiento y responsabilidad social corporativa, gestión de indicadores y diseño funcional de la plataforma informática de innovación (LE4, LE6), (EFQM 2).
- Elaboración de políticas de participación de las personas (LE3), (EFQM 3c).
- Coordinación de equipos de mejora continua (EFQM 5).
- Coordinación de análisis de propuestas de innovación.

¹ Línea Estratégica n

² Referencia al criterio o subcriterio del modelo EFQM

- Constitución de equipos “ad hoc” para desarrollo de propuestas concretas (EFQM 2, 4).
- Establecimiento de alianzas (EFQM 4a) con agentes externos para los análisis de viabilidad.
- Gestión del presupuesto de I+D+i (EFQM 4b).
- Coordinación de la gestión del conocimiento (EFQM 1, 2, 3, 4, 4e, 5).
- Establecimiento y seguimiento de indicadores de innovación (EFQM 6, 7, 8, 9).

- **Unidad de Investigación**

El equipo está formado por:

- Un responsable de la Unidad (Jefatura de Servicio Facultativo).
- 1 metodólogo de investigación.
- 1 bioestadístico.
- 2 coordinadores de proyectos.

Se cubrirá la LE5 con el objetivo de generar el conocimiento necesario para preparar a la organización ante los cambios futuros. Y aunque tenga su propia Línea, su actuación repercute también en el resto. Funciones:

- Coordinación de la Investigación Básica (EFQM 4e).
- Coordinación de la Investigación Aplicada (EFQM 2, 4, 5).
- Gestión de Presupuesto (EFQM 4b).
- Establecimiento y seguimiento de indicadores de investigación (EFQM 6, 7, 8, 9).

- **Unidad de Sistemas** (LE 6) (EFQM 4d)

El equipo está formado por:

- Un responsable de la Unidad.
- 7 técnicos informáticos.

Como área de apoyo, esta Unidad participa dando soporte tecnológico en todos los objetivos estratégicos de la organización, y además:

- Puesta en marcha de la plataforma colaborativa de innovación (EFQM 3d).
- Apoyo a los Proyectos de Investigación (EFQM 2, 4d y 5).
- Nuevos Desarrollos e implementación de programas corporativos (EFQM 4d, 4e, 3).
- Adquisiciones de productos tecnológicos (EFQM 4d).
- Formación usuarios (EFQM 1, 3, 4d, 4e).
- Establecimiento de indicadores y seguimiento de rendimiento y percepción (EFQM 6, 7, 8, 9).

- **Unidad de gestión del conocimiento**

El equipo está formado por:

- Un responsable de la Unidad.
- Un bibliotecario.
- Un técnico superior de organización.
- Un administrativo.

Como unidad de apoyo a toda la organización, esta Unidad debe desarrollar un modelo de gestión del conocimiento adaptado al ámbito sanitario que incluya:

- Establecer un programa de buenas prácticas que permita identificar y compartir el conocimiento.
- Establecer una dinámica de comunidades de práctica para compartir el conocimiento.
- Adecuar el servicio de Biblioteca a la nueva realidad de la Sociedad de la Información.
- Establecimiento de indicadores y seguimiento de rendimiento y percepción (EFQM 6, 7, 8, 9).

7. Provisión de recursos para la innovación

7.1. Recursos asociados a la estructura organizativa

En el apartado de personas y como indicador clave del criterio 7b (Resultados en las personas, indicadores de rendimiento), se presenta el coste anual del personal adscrito a la Subdirección de I+D+i y Sistemas. Para este cálculo se ha recogido la información de la tabla salarial del año 2012. Por otra parte, se ha calculado el coste asociado a la infraestructura en virtud del coste realizado en una de las unidades que en la actualidad si existen (Sistemas) en el año 2013, extrapolado a través de una regla de tres, en relación con los metros cuadrado de espacio utilizado.

Gastos de personal		
Puesto funcional	Personas	Coste anual
Subdirector de I+D+i y Sistemas	1	81.542,72
Jefe de servicio	3	152.081,16
Titulado universitario superior	7	314.673,35
Técnicos informáticos	7	216.986,77
Administrativo	1	30.998,11
Total coste personal		796.282,11
Gastos de explotación		
Unidades	M ²	Coste
Subdirección de I+D+i y Sistemas	40	2.084,95
Unidad de Gestión de I+D+i	75	3.909,28
Unidad de Investigación	80	4.169,90
Unidad de Sistemas	85	4.430,52
Unidad de gestión del conocimiento	40	2.084,95
Biblioteca	120	6.254,85
Total coste explotación		49.934,45
Total		846.216,56

Tabla 5: Costes económicos de personal e infraestructura (elaboración propia)

“La provisión de recursos económicos define el presupuesto disponible para las actividades de innovación en un periodo de tiempo concreto y determina directamente el número de proyectos de innovación que la empresa podrá llevar a cabo en dicho periodo”(15). Una vez que hemos establecidos el coste económico de la estructura organizativa, se deberá llevar a cabo las siguiente actuaciones.

7.2. Definición de un embudo de innovación(15)

Antes de comenzar a poner en marcha los diferentes proyectos de innovación es necesario realizar un proceso de selección que nos permita equilibrar las diferentes tipologías de proyectos en la cartera global, maximizar el valor de la cartera de proyectos optimizando recursos y asegurarnos de que los proyectos se alinean con la estrategia.

Los criterios que debemos utilizar para la priorización deben ser:

- *Criterios culturales y estratégicos*, relacionados con la estrategia de la organización.
- *Criterios financieros*, por la validación de los costes asociados al proyecto a evaluar.
- *Criterios de innovación*, su incidencia como elemento rupturista o incremental de la innovación.
- *Criterios de recursos y capacidades*, sobre las posibilidades reales de su implantación en una organización como la RSMB.



Figura 6: Embudo de innovación (fuente: Cluster audiovisual galego)

La provisión de recursos ayuda a seleccionar los proyectos a realizar dentro de la cartera de proyectos de innovación en vigor. Y para ello comenzamos con desarrollar las diferentes tipologías de innovación detectadas:

- *De servicios asistenciales*, se incluyen todas aquellas innovaciones que tengan como visión mejorar/adequar los servicios disponibles o incrementar éstos en función de los nuevos conocimientos científicos.
- *De Gestión*, Optimización de los procesos de gestión que dan soporte a los profesionales y los servicios.
- *De Infraestructura*, Implementación de nuevos dispositivos tecnológicos en su doble vertiente de apoyo a las tareas asistenciales como de terapias para los usuarios de nuestros servicios, tanto físicos como virtuales.
- *De gestión del conocimiento*, desarrollo de un nuevo modelo de Gestión del Conocimiento integrador.

7.3. Riesgos detectados

Para el establecimiento de los criterios a utilizar para la priorización de los mismos y su forma de puntuación y ponderación. Para ello, identificamos los riesgos:

Riesgos ESTRATÉGICOS	Riesgos OPERACIONALES
Riesgos de CUMPLIMIENTO	Riesgos FINANCIEROS
Riesgos de INFORMACIÓN	Riesgos REPUTACIONALES

8. El proceso de gestión de la I+D+i

El proceso de innovación está configurado en una serie de etapas que deben asegurar el flujo contante de proyectos, y el sistema de gestión debe garantizar que se realicen los proyectos adecuados y de la forma más eficiente posible.



Figura 7: El proceso de innovación (fuente: Clúster audiovisual gallego)

El proceso comienza con la recogida de ideas de innovación, para ello, y enlazado con el modelo EFQM, se establecen tres acciones encaminadas a facilitar su gestión:

1. Correspondiente al criterio EFQM 3e Personas (figura 2), se establece un mecanismo de reconocimiento de las personas (Plan de Reconocimientos), que incluye una acción específica para aquellos profesionales que participan en la generación de ideas, tanto a nivel individual como en equipo.
2. Relacionado con el sub-criterio 4d (Gestión de las tecnologías) se implanta una herramienta colaborativa informática de recogida de propuestas de ideas.
3. Por último, se desarrolla un proceso (criterio 5) específico de generación, evaluación y seguimiento de ideas en su viaje a la innovación (proceso de gestión de la innovación).

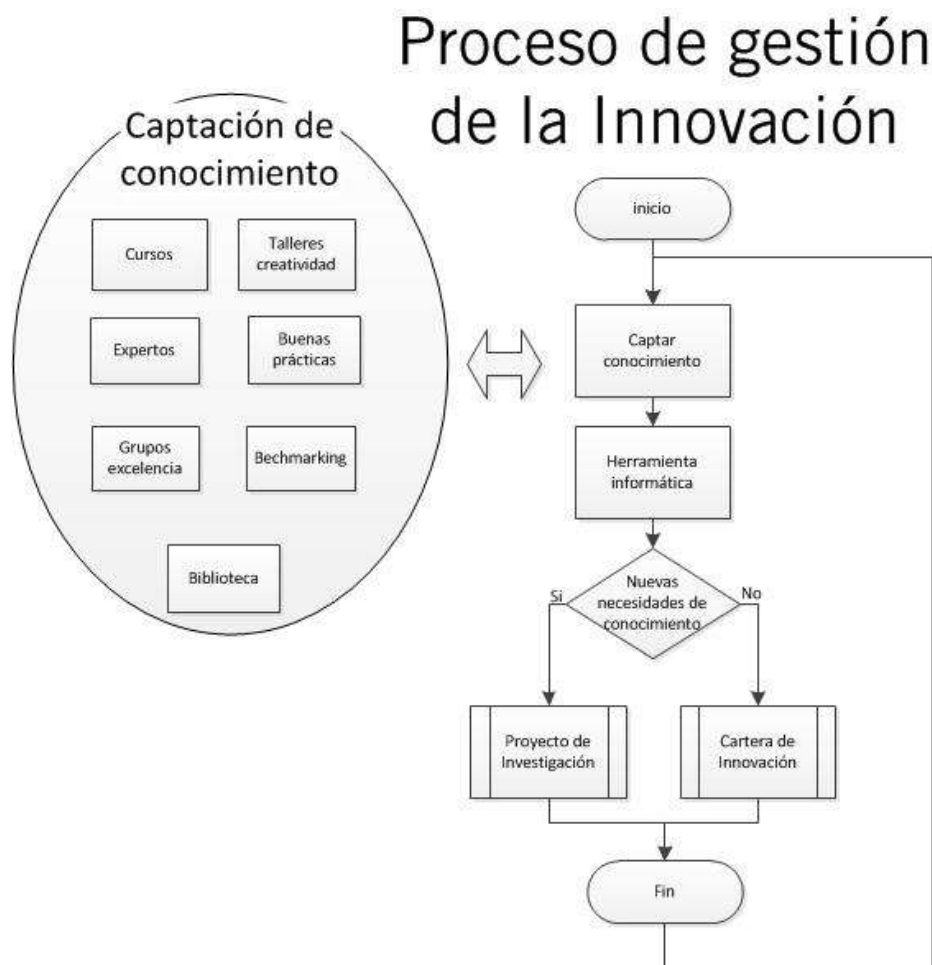


Figura 8: Proceso de gestión de la Innovación (elaboración propia)

El **proceso de gestión de la innovación** está estructurado en tres niveles:

a) Fuentes de generación de ideas

Desde la RSMB se detectan como posibles fuentes de generación de ideas las siguientes actividades:

- *Cursos de formación*
- *Presentación de buenas prácticas*
- *Aportaciones individuales de expertos*
- *Grupos de excelencia*
- *Benchmarking*
- *Actividades dentro de la Biblioteca*
- *Talleres de Creatividad.*

Independientemente de la identificación de fuentes de generación de ideas, existe también una importante correlación entre diferentes actividades que a partir del conocimiento surjan iniciativas. Además, se ponen en marcha diversas técnicas de generación de ideas: 4X4X4, Mapa Mental, Generación de ideas a Distancia, que se desplegarán sobre todo en áreas como los talleres específicos de creatividad.

b) Introducción en la herramienta de gestión de ideas

Esta aplicación informática estará abierta a cualquier profesional, e incluso usuarios y partnes que desee proponer ideas. Una vez propuestas, se podrán ampliar con aportaciones de cualquiera que tenga algo que añadir.

c) El comité de coordinación de I+D+i y Sistemas analiza y evalúa

La función de este comité es la de analizar y evaluar la posibilidad de incorporar a la cartera de innovación de todos aquellas ideas o proyectos que una vez evaluados en función de su tipología, riesgos y su relación con las líneas estratégicas de la organización, sean susceptibles de incorporarse. Para ello, en reuniones:

- Revisará las nuevas propuestas presentadas en la plataforma, y en función del grado de conocimiento científico que las avale, las derivará a la cartera de innovación o a la Unidad de Investigación para ampliar el nivel de conocimiento científico que la avale.
- Analizará la cartera de proyectos en curso, con poder de decisión de continuidad o paralización.
- Tomará decisiones sobre transferencia de proyectos finalizados para su divulgación en la organización.
- Evaluará a las personas que aportan ideas susceptibles de convertirse en proyectos. Esta evaluación está encaminada al reconocimiento de las personas (EFQM 3e).

9. Captación del conocimiento

En la figura 8 se determinan las principales fuentes de información: Cursos, Talleres de creatividad, expertos, buenas prácticas, grupos de excelencia, benchmarking, biblioteca. Sin ser excluyentes entre sí, cada uno de estos potenciales generadores de ideas, tienen estructurada la manera de captar dicha información. Por otra parte, en la tabla 6 disponemos de los proyectos resultantes del plan estratégico que se han incorporado a la cartera de proyectos 2015-2017, y fruto de ambos, es la incorporación a través de los talleres principalmente, de la captación del conocimiento necesario para la puesta en marcha de dichos proyectos.

9.1. Cursos

En el área de Formación Continuada, y fruto de los talleres y demás iniciativas específicas que este departamento ponga en marcha con el objetivo de captación de necesidades formativas, y teniendo en cuenta el Plan Estratégico, diseñará un plan de formación que enlace las grandes líneas con cursos específicos.

Con el objetivo de captar información, así como de involucrar en la I+D+i a las personas de la OS (objetivo del TFM³), se propone la incorporación de una serie de preguntas relacionadas con las nuevas ideas en la encuesta de satisfacción que tradicionalmente a la conclusión de cualquier curso de formación continuada se entrega a los participantes:

- De lo tratado en el curso ¿se te ocurre alguna mejora para incorporar en tu actividad diaria?:
- ¿Estarías dispuesto a participar en un equipo para implantar dicha mejora?: Si/No
- Si la respuesta anterior es sí, entonces:
 - Datos de contacto.

Una vez terminado el curso y entregadas las encuestas, desde el área de Formación Continuada se entregará un informe con las propuestas de mejora a la Unidad de innovación. Y tal como se recoge en el plan, el comité de coordinación de I+D+i analizará dichas propuestas en función del flujograma de la figura 8.

9.2. Talleres de creatividad

Dentro de la política de fomento del entorno favorecedor de la innovación, se propone estructurar una serie de talleres específicos de creatividad orientados a los proyectos del plan estratégico incorporados a la cartera de innovación (tabla 6), y que son susceptibles de ser trabajados a través de estos talleres:

- Taller 1: 1.1.1. Reordenación del medio hospitalario (reducción de camas Residenciales al mínimo indispensable garantizando la cobertura y atención de todos los pacientes):
 - Objetivos TFM: involucrar a las personas, innovación abierta.
 - 4 personas directamente relacionadas con el proyecto(líderes y no líderes).
 - 4 personas de la OS no relacionados directamente en el proyecto.
 - 2 representantes de las asociaciones u ONG orientadas a la salud mental (innovación abierta).
- Taller 2: 1.1.2. Creación de equipos y dispositivos de atención intensiva ambulatoria:
 - Objetivos TFM: involucrar a las personas.
 - 4 personas directamente relacionadas con el proyecto(líderes y no líderes).
 - 4 personas de la OS no involucrados directamente en el proyecto.
 - 2 representantes de las asociaciones y ONG orientadas a la salud mental (innovación abierta).

³ TFM Trabajo Final de Máster

- Taller 3 1.2.3. Colaboración con Atención Primaria para disminuir la incidencia y frecuentación de usuarios con Trastorno Mental Leve (TLM) en la RSMB. quipos y dispositivos de atención intensiva ambulatoria
 - Objetivos TFM: involucrar a las personas, innovación abierta.
 - 4 personas directamente relacionadas con el proyecto(líderes y no líderes).
 - 4 personas de Atención Primaria (uno por Comarca de Atención Primaria en Bizkaia).
- Taller 4: 2.3.1. Homogeneizar el acceso a información fidedigna, adaptada y comprensible sobre las diferentes enfermedades, intervenciones, tratamientos y recursos.
 - Objetivos TFM: involucrar a las personas, innovación abierta.
 - 4 personas directamente relacionadas directamente con el proyecto (líderes y no líderes).
 - 2 expertos de Osakidetza.
 - 2 expertos ajenos a Osakidetza.
- Taller 5: 2.5.4. Evaluar la opinión de los usuarios a lo largo del proceso asistencial.
 - Objetivos TFM: involucrar a las personas, innovación abierta.
 - 4 personas directamente relacionadas directamente con el proyecto (líderes y no líderes).
 - 1 usuario de los servicios hospitalarios
 - 1 usuario de los servicios comunitarios.
 - 2 familiares de usuarios (uno comunitario y otro hospitalario).
- Taller 6: 3.1.2. Desarrollar un modelo de competencias para el liderazgo.
 - Objetivos TFM: involucrar a las personas.
 - 2 personas directamente relacionadas directamente con el proyecto.
 - 4 líderes de la OS.
 - 2 no líderes de la OS.
- Taller 7: 4.3.4. Concienciar a las personas de la organización en el desarrollo del valor “actuación ética y responsabilidad social”.
 - Objetivos TFM: involucrar a las personas, innovación abierta.
 - 2 personas directamente relacionadas directamente con el proyecto.
 - 2 líderes de la OS.
 - 2 no líderes de la OS.
 - 1 persona ajena a la organización pero de Osakidetza.
 - 1 representante de asociación u ONG relacionada con al salud mental.
- Taller 8: 6.3.3. Incorporar tecnologías móviles a la atención asistencial.
 - Objetivos TFM: involucrar a las personas.
 - 1 personas directamente relacionadas directamente con el proyecto.
 - 2 líderes de la OS.
 - 4 no líderes de la OS.
 - 1 experto en TICs ajeno a Osakidetza.

Al ser talleres de creatividad, deberán ser coordinados por los técnicos de organización de la unidad de Innovación que serán los dinamizadores de las diferentes técnicas de creatividad(21) para la generación de ideas, como por ejemplo:

- Seis sombreros para pensar. Está técnica desarrollada por Edward de Bono propone la utilización de seis sombreros de diferente color (blanco, rojo, negro amarillo, verde y azul) que representan diferentes manera de actuar. Esto nos permite abordar los problemas desde diversas alternativas. Para ello, el sombrero blanco significa actuar objetivamente, el rojo, emocionalmente. Por otra parte, el sombrero negro representa la cautela, el pensamiento crítico a través de analizar las desventajas,

carencias o factores negativos. Con el sombrero amarillo adoptamos una visión optimista, centrado en los factores positivos. El sombrero verde significa adoptar el papel de creativos, de la generación de nuevas ideas. Y por último, el sombrero azul corresponde a la coordinación misma de todo el proceso(22).

- Lluvia de ideas. Desarrollada por Osborn su uso está orientado a la búsqueda de ideas novedosas. El procedimiento consta de cuatro fases: aportación de ideas sin considerar su viabilidad o no, el grupo se divide en equipos para clasificar y organizar las ideas, los equipos evalúan la organización y clasificación de las ideas aportando sugerencias para la mejora, y finalmente, se consideran las ideas y sus posibilidades de implantación(21).
- Mapas mentales. Técnica desarrollada por Tony Buzan a mediados de los años 90, que permite el acceso a los espacios mentales de una forma más creativa. Su principal fuerza radica en ser una técnica gráfica con la que a través de una imagen central vamos desarrollando las nuevas ideas acompañadas con otras imágenes que se relacionan con la idea central(23).
- Asociación forzada. En esta técnica, cada participante recibe 10 tarjetas en blanco que divide en dos grupos de 5. En uno de los grupos escribe las situaciones o problemas que detecta. En las otras cinco escribe en cada una de ellas la primera palabra que se le ocurra, sin relación con el problema. El siguiente paso es tomar una tarjeta al azar de cada grupo y construir una frase que contenga tanto el problema escrito en el primer grupo como la palabra de la tarjeta correspondiente al segundo grupo. Esta frase debe tener relación al problema a tratar, pero sin evaluar su viabilidad.
- Etc.

Del producto de estos trabajos podrán surgir nuevas necesidades así como actividades concretas que los propios miembros del taller gestionaran bajo la supervisión de los técnicos de organización de la unidad de Innovación, que serán los que trasmitan a la Subdirección de I+D+i los resultados. Estos resultados deberán estar estructurados en un documento que recoja las conclusiones de dichos talleres y las iniciativas a poner en marcha.

Como la participación es voluntaria, dentro del plan de reconocimiento que es necesario desarrollar, se debe incorporar alguna medida de reconocimiento para los participantes.

9.3. Expertos.

Uno de los puntos fuertes de la Red de Salud Mental de Bizkaia es su alto grado de capacitación profesional de sus componentes, además del grado de contactos existentes con expertos mundiales. Por ello, en este abanico de profesionales existen muchos que por interés se han convertido en expertos de las diferentes áreas en las que trabajan. Para potenciar su involucración con la innovación, se propone que por un lado, dispongan de la herramienta informática que permita la inclusión de sus propuestas de innovación, así como, potenciar su participación en los talleres de creatividad.

Además de las técnicas comentadas anteriormente, y del trabajo individual de cada experto, se pondrán en funcionamiento algunas técnicas específicas para expertos, como ejemplo, Delphi Method. Esta técnica se centra en adquirir las respuestas colectivas de un grupo de expertos. Se reemplaza la discusión y la confrontación directa por un programa cuidadosamente planificado de secuencias de preguntas individuales, generalmente realizadas mediante cuestionarios vía on-line. Las soluciones aportadas por cada experto se remiten al coordinador, quien las va pasando a los demás de forma anónima. Cada experto responde a las soluciones que les va aportando el coordinador con nuevas respuestas. En esta técnica, el pensamiento productivo aparece cuando la persona trabaja en soledad. Se distinguen dos roles, el coordinador y los expertos. La función del coordinador será la de centralizar toda la labor de los expertos, sintetiza cada

respuesta, las agrupa por categoría y las envía a los demás. Los expertos son las personas encargadas de dar respuesta al problema plantado.

9.4. Buenas prácticas.

Dentro de la Red, existen diversidad de dispositivos asistenciales, así como de profesionales. De la confluencia de ambos, se generan prácticas que son aplicadas en los distintos dispositivos y que se corre el riesgo de que en el resto no se conozcan. Para ello, se propone la realización de una jornada de buenas prácticas en que los diferentes dispositivos o colectivos profesionales presenten iniciativas que consideren un plus para su actividad. Estas jornadas estarán abiertas a todos los colectivos profesionales.

Enlazado con el objetivo 5 (cambio cultural) de innovación, dichas buenas prácticas serán reconocidas por la organización.

9.5. Grupos de excelencia.

Los grupos o equipos de excelencia tienen diversos orígenes dentro de la organización:

- Equipos de procesos
- Comisiones específicas:
 - Comisión de Documentación Clínica
 - Comisión de Seguridad de la Información (Ley Orgánica de Protección de Datos)
 - Comisión de Farmacia
 - Etc.
- Equipos Ac hoc

Dentro de estos equipos, en el papel de secretaria de la comisión o equipo, está siempre un técnico de organización dependiente de la Unidad de Innovación. Por tanto, serán estos los encargados de incorporar en la herramienta de innovación, para su posterior análisis del comité de I+D+i, todas aquellas iniciativas que el equipo determine.

9.6. Benchmarking,

Una práctica habitual dentro de la organización es la asistencia a jornadas, congresos, cursos y otros eventos externos. En dichos eventos existe un importante intercambio de conocimientos que debemos incorporar a nuestro proceso de innovación.

Una vez que alguna persona de la organización acuda a estos eventos, deberá realizar un informe en el que a parte de lo aprendido en dichos encuentros, deberá añadir que ideas son susceptibles de incorporarse a la RSMB. Con esta información, el departamento de formación continuada (encargado de autorizar las asistencias) remitirá a la unidad de Innovación dicho informe.

9.7. Biblioteca

La Biblioteca es un lugar de encuentro del conocimiento dentro de la RSMB. Por un lado, gestiona todas las publicaciones científicas relevantes para la actividad que desarrollamos, y por otro, es foco de cursos de formación específicos como por ejemplo: búsquedas bibliográficas, lectura crítica, etc.

Por tanto, ha de desarrollar dos acciones encaminadas a potenciar la gestión del conocimiento (objetivo 2: fomentar la gestión del conocimiento):

- Incorporar a los cursos de formación la recogida de nuevas ideas
- Desarrollar un boletín resumen de las publicaciones científicas recibidas en la biblioteca (bien en papel o a través de Internet) que será distribuido con una periodicidad bimensual.

9.8. Otras fuentes

Un aspecto importante, es que toda la información susceptible de convertirse en una posible idea de innovación ha de ser mecanizada en la herramienta que se ha desarrollado para tal fin. Dicha herramienta es pública y permite otras aportaciones que enriquezcan las propuestas. Por tanto, se espera que una vez puesto en marcha la gestión de la I+D+i, así como que la cultura de la innovación permeabilice en todos los estamentos de la organización, se generen también nuevas ideas de manera espontánea.

10. La cartera de proyectos de innovación

En función de la tipología de proyectos descritos anteriormente se establecerá la selección de proyectos en relación a los requerimientos económicos, funcionales, de beneficio-riesgo y finalmente de oportunidad. Con ellos se generará una cartera de innovación que incorporará los proyectos teniendo en cuenta su espacio temporal de desarrollo.

10.1. Elaboración de los planes anuales de proyectos de innovación a realizar

Los planes anuales de los proyectos de innovación se elaboran según su relación con el modelo EFQM y alineados a los objetivos estratégicos, presupuesto asignado y dentro del calendario que se haya establecido para dar cumplimiento dentro de las fases estipuladas para el periodo 2015–2017.

A nivel práctico, esta cartera está diseñada por el comité de I+D+i que ha aplicado el embudo de innovación para su diseño. Una vez elaborado se ha pasado al equipo directivo de la organización para su aprobación y comienzo de despliegue.

Estos proyectos están condicionados por la realidad contractual, por tanto, nuestros condicionantes es el tiempo de desarrollo, entendido éste como el tiempo necesario para que puedan ser una realidad, el riesgo de no consecución por diversos factores (resistencia al cambio, cambios estratégicos, crisis económica, etc.), y la valoración económica de dichos proyectos.

Cartera de proyectos de innovación 2015-2017					
Estrategia	Objetivo	Título del proyecto y subcriterios EFQM	Importe	Meses	Riesgo
Modelo Asistencial	1.1. Mantener al paciente en su ámbito más cercano, evitando hospitalizaciones innecesarias	1.1.1. Reordenación del medio hospitalario (reducción de camas Residenciales al mínimo indispensable garantizando la cobertura y atención de todos los pacientes) (EFQM 5b).	1.250.000	24	A
		1.1.2. Creación de equipos y dispositivos de atención intensiva ambulatoria (EFQM 5b)	2.000.000	24	A
	1.2. Desarrollar un modelo colaborativo intra e interorganizacional para favorecer la atención integral y la eficiencia del sistema	1.2.3. Colaboración con Atención Primaria para disminuir la incidencia y frecuentación de usuarios con Trastorno Mental Leve (TLM) en la RSMB (EFQM 4a).	650.000	12	M
Recuperación	2.2. Ofrecer una atención accesible, integral e individualizada	2.2.1. Implantación de escalas de evaluación no limitadas a los aspectos de salud	750.000	36	B
	2.3. Promover la participación de los usuarios en las decisiones terapéuticas	2.3.1. Homogeneizar el acceso a información fidedigna, adaptada y comprensible sobre las diferentes enfermedades, intervenciones, tratamientos y recursos (EFQM 4e, 5e)	450.000	30	A
	2.5. Incorporar la voz y opinión de pacientes en la planificación, gestión y organización de los servicios	2.5.4. Evaluar la opinión de los usuarios a lo largo del proceso asistencial (EFQM 5e, 6a)	35.000	36	B
Personas	3.1. Fomentar la cultura de colaboración y trabajo en equipo para generar compromiso e implicación de las personas	3.1.2. Desarrollar un modelo de competencias para el liderazgo (EFQM 1)	45.000	18	M
		3.1.5. Diseñar y desplegar el Plan de Comunicación de la RSMB (EFQM 3d, 4d, 4e)	65.000	24	M
	3.3. Desarrollar una Formación Estratégica	3.3.1. Identificar competencias clave de los profesionales en la RSMB necesarias para el desarrollo del modelo de atención comunitaria y elaborar planes formativos alineados con el desarrollo de dichas competencias (EFQM 3b, 4e)	35.000	12	M
Sostenibilidad	4.1. Desarrollar una gestión ética y de buen gobierno	4.1.1. Crear el Consejo de Gobierno de la RSMB con presencia de aliados clave, de acuerdo con el Plan de Atención Integrada de Euskadi (EFQM 4)	25.000	12	M
	4.3. Desarrollar una estrategia de RSC	4.3.4. Concienciar a las personas de la organización en el desarrollo del valor "actuación ética y responsabilidad social" (EFQM 3a, 3b, 3c)	25.000	36	B
Investigación	5.2. Consolidar la estructura de investigación	5.2.2. Establecer programas de capacitación y perfeccionamiento investigador (EFQM 4e)	90.000	36	M
	5.3. Desarrollar alianzas en el ámbito de la investigación	5.3.2. Establecer convenios con universidades y otras instituciones, así como institutos de investigación (EFQM 4a, 4e)	35.000	24	M
Sistemas de Información y las TICs	6.3. Potenciar el uso de TICs y entornos virtuales de colaboración y relación	6.3.1. Avanzar hacia una "organización sin papel" (EFQM 4d, 4e)	3.293.510	36	M
		6.3.3. Incorporar tecnologías móviles a la atención asistencial (EFQM 4d)	350.000	36	A
Importe de la cartera de Innovación 2015-2017			9.063.510		

Tabla 6: Cartera de proyectos de innovación 2015-2017 (elaboración propia)

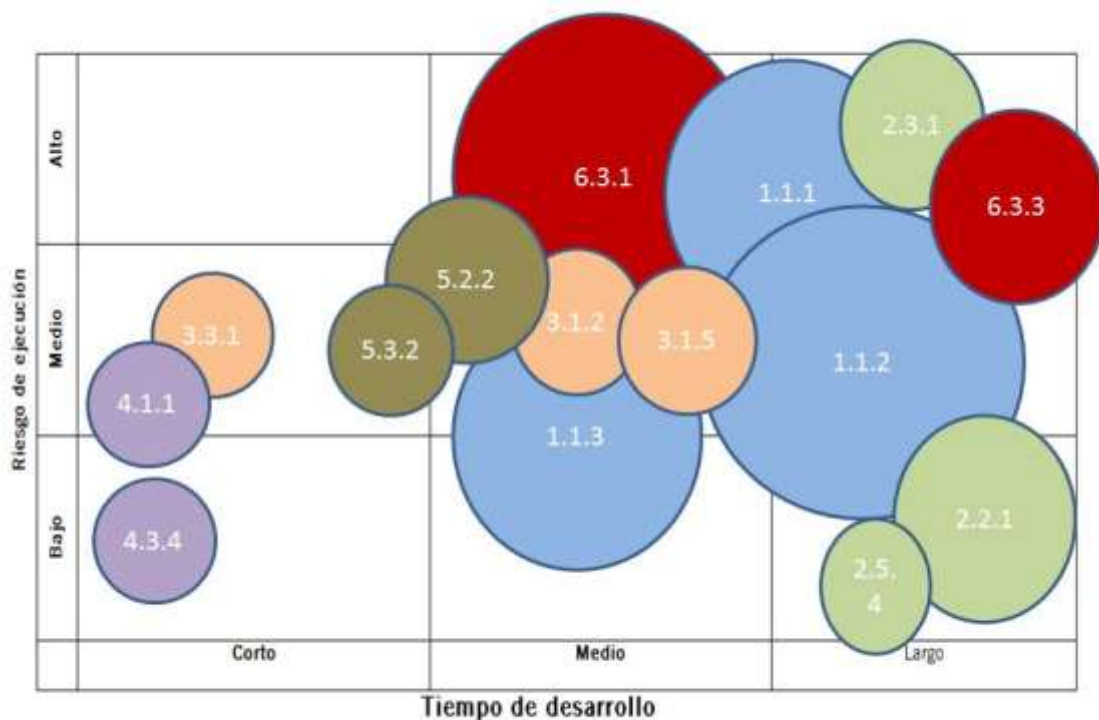


Figura 9: Gestión del riesgo (elaboración propia)

10.2. Gestión económica de los proyectos

El presupuesto anual de la RSMB se aprueba anualmente por el Gobierno Vasco, dentro de los Presupuestos del País Vasco, Indicándose el reparto de las grandes partidas presupuestarias. El presupuesto de I+D+i se aprueba por el Consejo de Dirección (Gerente, Director Médico, Directora de Enfermería, Directora de Personal y Director Económico Financiero), a propuesta de la Dirección de I+D+i y Sistemas (que eleva un reparto justificado entre las tres unidades que la componen). Al estar trabajando con tiempos de desarrollo superiores al año, cada ejercicio se establece una partida presupuestaria acorde a lo que se espera necesitar para cada proyecto.

La inversión prevista para el periodo 2015-2017 está distribuida por una parte por los costes de infraestructura, que incluyen tanto los costes de nominas como de gasto corriente de las diferentes unidades, más el correspondiente al desarrollo de los proyectos incluidos en la cartera y que se están ejecutando.

Anualmente el importe de gasto de las unidades (incluido el personal) es de 846.216,56 x 3 años = 2.538.649,68 € (tabla 5), más la parte correspondiente a los diferentes proyectos de la cartera de proyectos, 9.063.510 €, lo que nos arroja que el coste estimado durante la vigencia del plan estratégico es de **11.602.159,68 €**.

11. Indicadores de I+D+i

Los indicadores que presento son una adecuación a la realidad de la RSMB, aunque la base está en las siguientes fuentes:

- Batería de indicadores de Euskalit Gestión Avanzada (24)
- Indicadores de innovación de Innobasque (25)
- Del libro Indicadores de innovación y benchmarking (26)

El proceso de I+D+i incluye un proceso de evaluación constante por parte del comité de I+D+i, y por tanto, los indicadores que propongo podrán cambiar en función de los análisis que se realicen.

Aunque la misión de la RSMB no esté orientada en clara vertiente económica, si es cierto que la ciudadanía nos requiere para que hagamos uso de los recursos con los que realizamos nuestra actividad se utilicen no solo con eficacia, sino que también con eficiencia. En este sentido, y ante la dificultad de valorar el retorno de la inversión realizada en innovación, si se puede analizar a través de una investigación que analice coste efectividad de las iniciativas implantadas, que a parte de darnos la visión del retorno de la inversión, puede convertirse en conocimiento susceptible de aplicarse en otras innovaciones y organizaciones.

Indicadores INPUT:

- Porcentaje de gasto en innovación sobre facturación (EFQM 9 a).
- Número de personas implicadas en proyectos de innovación (EFQM 7b).
- Número de personas implicadas por área temática (EFQM 7b).
- Porcentaje de presupuesto de innovación interna/externa (outsourcing) (EFQM 9a).
- Número de ideas generadas al año (EFQM 7b).
- Número de ideas al año que han dado lugar a innovaciones (EFQM 9b).
- Tasa anual de implementación de ideas (%).
- Número de ideas anuales por empleado (EFQM 7b).
- Ratio proyectos presentados a convocatorias de investigación/proyectos financiados (EFQM 9b)
- Ratio proyectos presentados a convocatorias de innovación/proyectos financiados (EFQM 9b)
- Importe recibido en concepto de ayudas (EFQM 9 b).

Indicadores PROCESO

- Porcentaje de ideas/conceptos que se convierten en proyectos (EFQM 9b).
- Horas de ejecución que se requieren para cada proyecto (EFQM 9a).
- Desviación en presupuestos de los proyectos (EFQM 9b).
- ROI de la inversión anual en innovación (EFQM 9a).
- ROI medio de la inversión por proyecto de innovación.
- Earned Value Cost Variance anual en innovación (27).
- Earned Value Cost Variance por proyecto de innovación.

Indicadores OUTPUT

- Número de nuevos productos o servicios innovadores introducidos al año (EFQM 9b).
- Número de publicaciones en revistas con factor de impacto(28) (EFQM 7b).
- Número de presentaciones de comunicaciones orales a congresos (EFQM 7b).
- Número de invitaciones recibidas para participar en congresos, jornadas, etc. (EFQM 7b).
- Número de patentes propias logradas (EFQM 9b).

Indicadores de RESULTADOS

- Índice de satisfacción de las personas con su trabajo en proyectos de innovación (EFQM 7a).
- Porcentaje de facturación debida a proyectos de innovación sobre la facturación total (EFQM 9a).
- Número de innovaciones realizadas en un año que han supuesto, un ahorro de costes o un incremento de beneficios (EFQM 9b).

Las métricas e indicadores generados serán controlados en forma periódica e informados a través de la generación de un panel de control de periodicidad mensual.

12. Conclusiones

Las ideas son algo inmensamente poderoso que incluso puede cambiar el mundo. Aun así, también son algo muy frágil(10) que hay que cuidar durante todo el camino que recorren hasta convertirse en una innovación para la organización. Todo este proceso, desde la concepción misma de la idea, hasta su culminación o abandono, debe estar inmerso en una estructura organizativa en la que la principal fortaleza sea desarrollar una cultura de innovación. Ahora bien, ¿qué es una cultura de innovación?. Es un clima que produzca un entusiasmo colectivo por la creatividad, y glorifique a los innovadores productivos de la misma manera que se glorifica a los grandes artistas o a los grandes deportistas, y que desafíe a la gente a asumir riesgos sin temor a ser estigmatizados por el fracaso(6).

En este aspecto, el presente Trabajo de Final de Master me ha permitido, a partir de la metodología extraída de las diferentes asignaturas, estructurar una propuesta práctica y útil para lograr crear esa cultura dentro de la RSMB, donde se ha implementado un modelo de excelencia de la gestión (EFQM)(16) en el que se desea integrar la I+D+i(14).

Este proceso de integración, se logra a partir de la puesta en práctica de los diferentes objetivos que se han marcado en el presente trabajo, y que se inicia con el establecimiento de la política a desarrollar en este ámbito, así como, creando la estructura organizativa necesaria que la sustenta, todo ello integrado en la dirección de la RSMB a través de una subdirección específica. Ahora bien, una vez estructurada la I+D+i es hora de poner en práctica mecanismos de generación y gestión de las ideas. Para ello, se ha establecido el flujo que permite transformar las ideas en innovaciones que, unido a un embudo de innovación(15), permite al comité de I+D+i su gestión a través de la toma de decisiones en base a datos. Este proceso se desarrolla en un contexto de incorporación de los diferentes grupos de interés de la Organización, así como, de la captación y/o generación (según el caso) de la evidencia científica necesaria para su validación.

En el aspecto práctico de esta propuesta, la captación de las ideas viene de las principales fuentes estructuradas: cursos de formación, presentación de buenas prácticas, aportaciones individuales de expertos, grupos de excelencia, benchmarking, actividades propias dentro de la Biblioteca, talleres de creatividad. Lo que se fortalece con la utilización de una herramienta informática específica para la gestión y difusión de las innovaciones propuestas. Esta herramienta abierta a todos los grupos de interés, es además, la puerta de entrada para todas aquellas ideas que surgen más allá de las fuentes estructuradas.

Un cambio cultural no es algo que se produzca de un día para otro, por tanto, se requiere un análisis continuo de su evolución con el objetivo de ajustarlo y mejorarlo según lo que los datos nos indiquen en cada momento. Para ello, se ha propuesto una batería de indicadores adecuados para el análisis de seguimiento y resultados.

Aspectos limitadores del TFM.

Quedan fuera del alcance de este TFM el establecimiento de una política de reconocimientos a nivel de la Organización (corresponde al departamento de Personas), que incluya un apartado específico tanto del área de investigación como de innovación, y que premie los éxitos y también los fracasos. Pues solo así, reconociendo que el fracaso es el camino hacia el éxito, lograremos que las personas se involucren sin temores, al proceso que ponemos en marcha con este TFM. No obstante, desde la Subdirección se realizarán las propuestas necesarias para que dicho reconocimiento sea acorde a los objetivos marcados en este TFM.

Otro aspecto limitador es la propia política de personas a la que una organización pública como Osakidetza está supeditada. Por tanto, desde el área de I+D+i se solicitará la creación de perfiles específicos para la I+D+i, que permita incorporar en los diferentes puestos de la subdirección a personas con los conocimientos adecuados para impulsar las diferentes áreas de la I+D+i.

Implantación de la gestión de la I+D+i en una organización de servicios sanitarios

La incorporación de participantes en las diversas actividades a desarrollar estará supeditada a las necesidades de servicio, y a la correcta gestión por parte del área de Personas de la sustitución mientras duren dichas actividades. Por otra parte, la incorporación de usuarios de nuestros servicios a los procesos de participación que se propone, y dada la patología de salud mental, requerirá la supervisión de los profesionales asistenciales, que serán en última instancia los que autoricen y/o supervisen su participación.

Propuestas de futuro

El aspecto práctico de este TFM se desarrollará según discorra el plan estratégico 2015-2017 de la RSMB(20), con los proyectos establecidos como estratégicos. Por tanto, es necesario que para el año 2017 se genere un proyecto de investigación cualitativo (percepción de las personas del proceso) y cuantitativo (análisis de indicadores de resultados) que permita analizar la eficiencia de este modelo, y a partir de los resultados proceder a su ajuste de mejora, y si se considera factible, la divulgación de los resultados obtenidos

13. Bibliografía

1. Arboniés AL. La disciplina de la innovación. Rutinas creativas. Madrid: Diaz de Santos; 2008.
2. Terré E. Guía para gestionar la innovación. Generalitat de Catalunya; 2002.
3. B+I Strategy. La cometa de innovación: Proyecto de investigación sobre innovación estratégica [Internet]. B+I Strategy; 2007. Available from: <http://www.bmasi.net/images/bmasi/Publicaciones/CometaInnovacionM.pdf>
4. López, O, Blanco M., Guerra S. Evolución de los modelos de la gestión de innovación. Innovaciones de negocios. 2009;5(2):251–64.
5. OCDE, EUROESTAT. Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera edición. 2005.
6. Oppenheimer A. ¡Crear o morir! cómo reinventarnos y progresar en la era de la innovación. 1ª ed. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial; 2014. 330 p.
7. Wikipedia. Innovación abierta [Internet]. Wikipedia. [cited 2013 Dec 9]. Available from: http://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n_abierta
8. ISOCO. ISOCO: Open Innovation: la innovación abierta [Internet]. ISOCO. [cited 2013 Dec 9]. Available from: <http://www.isoco.com/soluciones/open-innovation/estrategia-negocio>
9. Camisón C. El camino hacia la excelencia. Barcelona: FUOC; 2010. 64 p.
10. Isaacson W. Steve Jobs. La biografía. 2011th ed. Barcelona: Random House Mondadori; 1475 p.
11. AENOR. UNE 166002:2014 Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i. May, 2014.
12. G. Arza E. Las redes sociales online y la LOPD. Aplicación de la Ley Orgánica de Protección de Datos en el ámbito de la salud mental [Internet]. 1st ed. Bilbao: RSMB/BOMS (Osakidetza); 2014. p. 113–34. Available from: http://www.osakidetza.euskadi.net/contenidos/informacion/rsmb_difusion_conocimiento/es_rsmb/adjuntos/Aplicacion%20de%20la%20LOPD%20en%20el%20ambito%20de%20la%20Salud%20Mental.pdf
13. Wikipedia. Innovación [Internet]. Wikipedia. [cited 2013 Oct 25]. Available from: <http://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n>
14. AENOR. UNE 166000:2006 Gestión de la I+D+i: Terminología y definiciones de las actividades de I+D+i. May, 2006.
15. Cluster audiovisual galego. El sistema de gestión de la innovación. Mapa guía: gestión de la innovación en el sector audiovisual. Galicia: Cluster audiovisual galego; 2010.
16. EFQM. Modelo EFQM de Excelencia 2010. EFQM; 2010.
17. Home del portal de Osakidetza [Internet]. [cited 2014 Jan 24]. Available from: <http://www.osakidetza.euskadi.net/r85-ghhome00/es/>
18. Red de Salud Mental de Bizkaia - Osakidetza - Servicio Vasco de Salud - Euskadi.net [Internet]. [cited 2014 Jan 24]. Available from: <http://www.osakidetza.euskadi.net/r85-ghrsmb00/es/>
19. Red de Salud Mental de Bizkaia. Atlas de Salud Mental de Bizkaia [Internet]. 1st ed. Bilbao: Osakidetza; 2013. 246 p. Available from: http://www.osakidetza.euskadi.net/contenidos/informacion/rsmb_difusion_conocimiento/es_rsmb/Atlas%20Salud%20Mental%20Bizkaia.pdf
20. RSMB/BOMS. Plan estratégico Red de Salud Mental de Bizkaia 2015-2017. RSMB/BOMS (Osakidetza); 2014.
21. Técnicas de creatividad en Innovación y creatividad - wiki EOI de documentación docente [Internet]. [cited 2014 Dec 19]. Available from: http://www.eoi.es/wiki/index.php/T%C3%A9cnicas_de_creatividad_en_Innovaci%C3%B3n_y_creatividad
22. Heredia C. Innovar y emprender: técnicas de creatividad y actitud emprendedora. Barcelona: FUOC; 2013. 44 p.
23. Técnicas de desarrollo de la Creatividad: Mapas Mentales - Inevery Crea [Internet]. [cited 2014 Dec 19]. Available from: <http://ineverycrea.net/comunidad/ineverycrea/recurso/tecnicas-de-desarrollo-de-la-creatividad-mapas-men/4a196d2c-a32a-4cef-9d07-dced34ef05e6>
24. Euskalit (Bikaintasunerako Euskal Iraskundea / Fundación Vasca para la Excelencia) [Internet]. Euskalit (Bikaintasunerako Euskal Iraskundea / Fundación Vasca para la Excelencia). [cited 2013 May 19]. Available from: <http://www.euskalit.net/nueva/index.php/es>
25. Innobasque - Indicadores de Innovación [Internet]. [cited 2014 Dec 19]. Available from: <http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=724>
26. Indicadores de innovación y benchmarking: Reflexión y propuesta para el País Vasco.
27. Gestión del Valor Ganado - Wikipedia, la enciclopedia libre [Internet]. [cited 2014 Dec 7]. Available from: http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_Valor_Ganado

28. Navarro M, Gibaja JJ, Franco S, Murciego A, Sáenz J. Factor de impacto - Wikipedia, la enciclopedia libre [Internet]. Bizkaia: Innobasque; 2011 [cited 2014 Dec 19]. Available from: http://es.wikipedia.org/wiki/Factor_de_impacto