

## Nota de campo

# La gestión de un Instituto de Investigación Sanitaria: hacia la investigación de excelencia a través de la mejora continua



Carmen Olmedo<sup>a,\*</sup>, Ismael Buño<sup>a</sup>, Rosa Plá<sup>b</sup>, Irene Lomba<sup>a</sup>, Thierry Bardinet<sup>a</sup> y Rafael Bañares<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Instituto de Investigación Sanitaria Gregorio Marañón (IISGM), Madrid, España

<sup>b</sup> Servicio de Medicina Preventiva y Gestión de Calidad, Hospital General Universitario Gregorio Marañón, Madrid, España

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

### Historia del artículo:

Recibido el 27 de abril de 2015

Aceptado el 8 de junio de 2015

On-line el 26 de julio de 2015

### Palabras clave:

Investigación biomédica

Gestión de la calidad total

Mejora continua

Sistemas de gestión de la información

Evaluación de programas

## R E S U M E N

Los institutos de investigación sanitaria son una apuesta estratégica que se configura como el entorno idóneo para el desarrollo de una investigación traslacional de excelencia. Una investigación de calidad no sólo requiere una estructura científica e investigadora potente, sino también calidad e integridad en los sistemas de gestión que le dan soporte. Los instrumentos esenciales en nuestra institución fueron una planificación estratégica sólida, estructurada, integrada y coherente con el sistema de gestión de la calidad, una evaluación sistemática con indicadores periódicos, la medida de la satisfacción de los principales usuarios y las auditorías internas, y la implantación de un sistema innovador de gestión de la información. Las herramientas de gestión implementadas han supuesto un impulso estratégico en nuestro centro, además de asegurar un nivel de calidad y de eficiencia en el desarrollo y la gestión de la investigación que permite el avance hacia una investigación biomédica de excelencia.

© 2015 SESPAS. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Todos los derechos reservados.

## Managing a health research institute: towards research excellence through continuous improvement

### A B S T R A C T

Health research institutes are a strategic commitment considered the ideal environment to develop excellence in translational research. Achieving quality research requires not only a powerful scientific and research structure but also the quality and integrity of management systems that support it. The essential instruments in our institution were solid strategic planning integrated into and consistent with the system of quality management, systematic evaluation through periodic indicators, measurement of key user satisfaction and internal audits, and implementation of an innovative information management tool. The implemented management tools have provided a strategic thrust to our institute while ensuring a level of quality and efficiency in the development and management of research that allows progress towards excellence in biomedical research.

© 2015 SESPAS. Published by Elsevier España, S.L.U. All rights reserved.

### Keywords:

Biomedical research

Total quality management

Quality improvement

Management information systems

Programme evaluation

## Introducción

En el contexto sociológico actual, la investigación en salud humana es un reto esencial recogido en el Programa Horizonte 2020 de la Unión Europea. En este sentido, la creación de los Institutos de Investigación Sanitaria (IIS) representa una apuesta estratégica de gran calado. Los IIS son, en esencia, el resultado de la asociación entre un hospital docente e investigador del Sistema Nacional de Salud (su núcleo básico) con universidades y otros centros de investigación. Su finalidad es potenciar el hospital como centro de investigación en un entorno docente, asistencial e investigador privilegiado que aproxime investigación básica, clínica y de

servicios sanitarios, y que se traduzca en una investigación traslacional de excelencia.

El marco legal<sup>1</sup> de los IIS desarrolla este concepto, así como los criterios y el procedimiento de acreditación. El Instituto de Salud Carlos III tutela y establece el seguimiento y la evaluación, exigiendo en la Guía de evaluación de IIS<sup>2</sup> el diseño y la puesta en práctica de sistemas de gestión de la calidad basados en los sistemas y modelos de calidad más extendidos (ISO, EFQM. . .).

Un IIS de excelencia no sólo requiere una estructura científica e investigadora potente, sino también herramientas de gestión eficientes. La trascendencia estratégica, junto con la ausencia de bibliografía que evalúe sus sistemas de gestión, han motivado que se recojan en este artículo las herramientas más importantes e innovadoras en la implantación y la evaluación del *Sistema de gestión de la calidad* en el Instituto de Investigación Sanitaria Gregorio Marañón (IISGM).

\* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: maria.olmedo@salud.madrid.org (C. Olmedo).

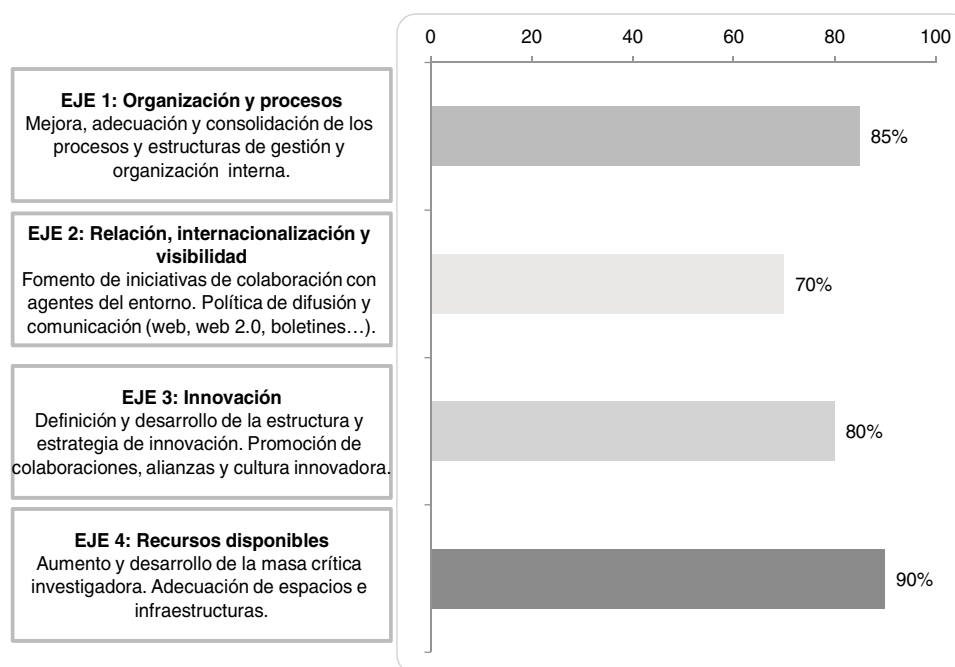


Figura 1. Grado de consecución de los objetivos del Plan Estratégico según ejes.

### ¿Qué elementos son imprescindibles para la gestión eficaz de los Institutos?

*Una planificación estratégica sólida y metodológicamente estructurada*

Previamente a la constitución del concepto de «Instituto», la investigación hospitalaria en los centros del Sistema Nacional de Salud presentaba una insuficiente organización y priorización estratégica.

La elaboración de un plan estratégico<sup>3</sup> que guíe la toma de decisiones es esencial para el futuro de la investigación en los IIS. Los objetivos estratégicos del IISGM se elaboraron con la participación activa de los actores implicados mediante metodología DAFO, de lo que surgió un proyecto científico cooperativo con las áreas, los grupos y las líneas de investigación en los que centrar los esfuerzos.

Además de la sólida planificación estratégica, participada y bien documentada, la planificación de objetivos de mejora anuales (21 en 3 años), el liderazgo desde la dirección científica que consiguió implicar al personal de la organización e impulsar el cambio cultural para la implantación de la mejora continua, y el seguimiento del *Plan estratégico 2011-2015*, aprobado por los órganos de gobierno (Comité científico externo y Consejo rector), han permitido el gran avance observado en sus cuatro ejes estratégicos (fig. 1).

*Un sistema general de calidad coherente, integrado y participativo*

El desarrollo de un modelo de gestión coherente es un elemento fundamental para asegurar la calidad en cualquier organización. El modelo del IISGM, inspirado en los utilizados por el Instituto de Salud Carlos III, se estructuró según la norma ISO 9001, se nutrió de la amplia trayectoria y experiencia de cada una de las instituciones integrantes, y fue implantado por la Unidad de Calidad responsable de su seguimiento.

Los principios instrumentales del mapa de procesos (fig. 2) vertebran además los cuatro principales ejes estratégicos del IISGM y se integran en el ciclo de Deming o PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), que conduce a una mejora continua de la competitividad y de

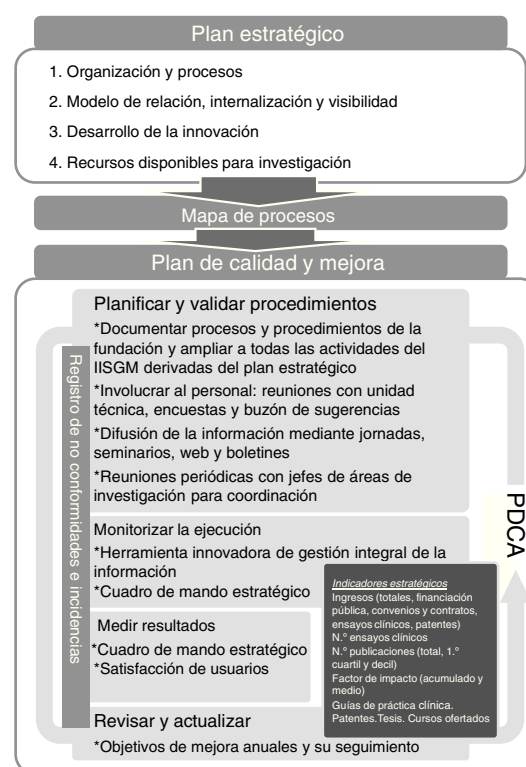


Figura 2. Principios instrumentales del Plan de Calidad y Mejora.

los servicios, y que ha sido ampliamente aplicado al campo de la biomedicina<sup>4</sup>.

El sistema de detección y registro de no conformidades respecto a lo planificado y el desarrollo de acciones correctivas, preventivas y de mejora (34, 12 y 37, respectivamente, cerradas o en plazo en 3 años), han contribuido a identificar las áreas más problemáticas. Este sistema, integrado en el gestor informático de la calidad BDI 9000, se alimenta fundamentalmente del buzón de

sugerencias, de estudios de opinión, de auditorías internas y de reuniones periódicas de autoevaluación de la dirección con la unidad técnica, muy útiles para la implantación eficaz de medidas correctoras apropiadas<sup>5</sup>.

#### *Un programa de autoevaluación para la mejora continua*

El análisis y la autoevaluación periódicos mediante indicadores operativos y estratégicos sintetizados en un cuadro de mando permiten conocer el grado de cumplimiento de lo establecido y realizar una gestión más eficaz<sup>6</sup>. Hasta el momento se ha conseguido mejorar el 50% de los indicadores operativos que pueden tener un importante impacto en la actividad y en la calidad de los servicios, y 8 de los 15 indicadores estratégicos del cuadro de mando. En este sentido, el factor de impacto anual se ha incrementado casi un 40% en los últimos 3 años y ha habido un gran desarrollo del componente innovador (23 patentes y registros de propiedad intelectual acumulados).

El sistema de auditorías internas realizadas por personal del propio hospital ha sido una principal herramienta de mejora, ya que permite compartir buenas prácticas y contribuye a mejorar la comunicación y la colaboración dentro de la organización<sup>7</sup>.

Por último, la evaluación de las necesidades y expectativas de los principales clientes (fundamentalmente investigadores/as, pero también entidades financiadoras y unidad técnica) se ha revelado como un poderoso instrumento de evaluación y participación en la mejora continua, y de adecuación de lo planificado a las necesidades de mejora detectadas.

#### *Un sistema flexible de gestión integral de la información*

Todo IIS debería contar con herramientas de gestión integral de la información que cubran por completo la compleja cadena de valor de la investigación<sup>8</sup>. Con esta orientación se desarrolló, cooperativamente con la empresa privada, un sistema específico (GESTEO<sup>®</sup>) de soporte íntegro a la gestión y la actividad del IISGM, que mantiene la información actualizada e integrada en un repositorio único y accesible, y que ha mejorado sustancialmente todos los procesos de gestión, resultando especialmente útil para el cálculo de indicadores fiables. Su diseño y flexibilidad lo convierten además en un modelo innovador exportable, registrado como propiedad intelectual, de gran utilidad para otros centros de investigación.

#### **Consideraciones finales**

Una condición básica para garantizar la investigación de calidad en las instituciones del Sistema Nacional de Salud es asegurar también la calidad y la integridad del sistema institucional que le da soporte<sup>9</sup>. La acreditación de los IIS es una apuesta estratégica de máxima relevancia para asegurar un nivel de calidad en el desarrollo y la gestión de la investigación biomédica; sin embargo, posiblemente por su corta trayectoria, no existen experiencias publicadas de evaluación de sus sistemas de gestión.

El camino para la implantación de un sistema de gestión de calidad eficaz en los IIS no está exento de dificultades: el importante tiempo de dedicación que requiere el diseño de la estrategia global, la capacidad para transmitirla a profesionales con gran compromiso investigador en su campo, pero también con una elevada carga asistencial, o enfrentar las resistencias a la implantación de un sistema

centralizado de gestión de la investigación que pudiera considerarse más fiscalizador, además de asumir el periodo ventana en que la construcción del sistema y la implantación de las mejoras no resulta visible, son barreras a superar por toda institución de estas características. Sin embargo, la incorporación de este concepto es un paso esencial para asegurar un nivel de calidad y de eficiencia en el desarrollo y la gestión de la investigación, que puede contribuir de manera significativa al retorno de salud y bienestar a la sociedad mediante el avance hacia una investigación biomédica de excelencia<sup>10</sup>.

#### **Editora responsable del artículo**

Carme Borrell.

#### **Contribuciones de autoría**

C. Olmedo, I. Buño, R. Plá, T. Bardinet y R. Bañares han contribuido en la concepción y el diseño del trabajo. C. Olmedo, I. Lomba y T. Bardinet realizaron la recogida de datos. C. Olmedo realizó la escritura del artículo en su primer borrador, mientras que R. Plá, I. Buño, I. Lomba, T. Bardinet y R. Bañares realizaron su revisión crítica con importantes contribuciones intelectuales. Todos los/las autores/as de este trabajo han contribuido a la aprobación de la versión final para su publicación.

#### **Financiación**

Ninguna.

#### **Conflicto de intereses**

Ninguno.

#### **Bibliografía**

- Boletín Oficial del Estado. Orden SCO/1245/2006, de 18 de abril, por la que se desarrolla el Real Decreto 339/2004, de 27 de febrero, sobre acreditación de Institutos de Investigación Sanitaria. BOE n.º. 101, 28/4/2006.
- Guía de evaluación de institutos de investigación sanitaria. Madrid: Instituto de Salud Carlos III. (Actualizado el 19/11/2008; consultado el 30/5/2014.) Disponible en: <http://www.isciii.es/ISCIII/es/contenidos/fd-investigacion/fd-institutos-investigacion-sanitaria/fd-acreditacion/guiaevaluacion.pdf>
- Resumen desarrollo estratégico. Madrid: Instituto de Investigación Sanitaria Gregorio Marañón. (Consultado el 30/5/2015.) Disponible en: <http://www.iisgm.com/documentacion/plan-estrategico/>
- Taylor MJ, McNicholas C, Nicolay C, et al. Systematic review of the application of the plan-do-study-act method to improve quality in healthcare. *BMJ Qual Saf.* 2014;23:290–8.
- Lahera A. La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo. *Rev Esp Invest Sociol.* 2004;106:62–101.
- Groene O, Botje D, Suñol R, et al. A systematic review of instruments that assess the implementation of hospital quality management systems. *Int J Qual Health Care.* 2013;25:525–41.
- Rodríguez Rieiro C, Olmedo Lucerón MC, Rodríguez Gijón LF, et al. Programa de auditorías internas según ISO realizadas con personal propio: herramienta para la gestión del conocimiento. *Rev Cal Asist.* 2010;25:161–8.
- Navarrete J, Banqueri J. Scientific information systems: tools for measures of biomedical research impact. *Med Clin (Barc).* 2008;131 (Supl 5):71–80.
- Gomis R, Trilla A, Bigorra J, et al. Organización y modelo de funcionamiento de las estructuras de investigación biomédica. Situación y retos de futuro. *Med Clin (Barc).* 2008;130:510–6.
- Abuosi AA, Atinga RA. Service quality in healthcare institutions: establishing the gaps for policy action. *Int J Health Care Qual Assur.* 2013;26:481–92.