



# Herramienta de sostenibilidad del Sistema Nacional de Salud

La Plataforma ITEMAS, promovida por el Instituto de Salud Carlos III, tiene como objetivo fomentar, detectar y canalizar la innovación como herramienta fundamental para hacer más sostenible el Sistema Nacional de Salud. Está integrada por más de mil profesionales repartidos en 31 nodos de innovación, y en ella participan 67 hospitales y centros sanitarios, y 99 instituciones no sanitarias. AENOR forma parte de ITEMAS y ya ha certificado a cinco de sus Unidades de Apoyo a la Innovación de acuerdo con la Norma UNE 166002 de Sistema de Gestión de la I+D+i.

**Miriam Ors y  
Beatriz Pinilla**  
Coordinación  
del grupo  
de trabajo  
Estructuración  
de las UAI  
Plataforma  
ITEMAS

Los hospitales, a pesar de ser instituciones organizativamente muy complejas, resultan ser entornos privilegiados para el desarrollo de proyectos de innovación porque disponen de personal de alta cualificación en contacto directo con el usuario final, experiencia en investigación y habituado a trabajar en la mejora continua de sus procesos que, además, poseen un alto componente tecnológico. Teniendo en cuenta todas estas características, resulta casi natural que los hospitales se posicionen como entidades tractoras de la innovación en nuestro país.

La Plataforma de Innovación en Tecnologías Médicas y Sanitarias (ITEMAS), promovida por el Instituto de Salud Carlos III (ISCIII), nace con la vocación de identificar, poner en valor y transferir los resultados de la práctica clínica desarrollada en los hospitales

de la red pública de sanidad. Su objetivo es fomentar, detectar y canalizar la innovación como herramienta fundamental para hacer más sostenible el Sistema Nacional de Salud. La plataforma desarrolla diversas líneas de trabajo con el objetivo de reforzar y potenciar la generación de valor a partir de las actividades de I+D+i de los centros sanitarios que forman parte de ITEMAS. Actualmente integran esta plataforma más de 1.000 profesionales repartidos en 31 nodos de innovación; y participan en ella 67 hospitales y centros sanitarios, y 99 instituciones no sanitarias.

Dentro de los tres ejes principales de trabajo de la Plataforma ITEMAS se encuentra la creación y consolidación de las Unidades de Apoyo a la Innovación (UAI) en los hospitales. Su actividad está alineada con la misión de impulsar los procesos de innovación y ►►



## INNOVACIÓN

► transferencia de tecnología, definiendo flujos de trabajo, implementando herramientas para detectar la innovación y ofreciendo una adecuada formación a los diferentes agentes del proceso. Por este motivo las UAI deben ser capaces de generar un marco estratégico que permita poner en valor las oportunidades detectadas, y conseguir transferirlas a la sociedad en su conjunto. Para que puedan apoyar la innovación en nuestro sistema de salud, es necesario que cuenten con un modelo de referencia, que contemple los siguientes puntos clave:

- Liderazgo y estrategia en innovación de la alta dirección del centro.

- Implicación de toda la organización de forma que genere una política de fomento de la cultura de la innovación.
- Sistematización y protocolización de los procesos de innovación.
- Gestión del proceso en un marco regulador de modo que garantice la adecuación a la legalidad de las acciones emprendidas, pudiendo incluso contribuir a orientar nuevos desarrollos legislativos más eficaces.
- Generación de un mapa de alianzas estratégicas y de colaboración público-privada.

Desde el programa de trabajo de desarrollo de las UAI se ha marcado como objetivo clave establecer unos criterios que permitan la implementación de un modelo de gestión de la innovación en los centros del Sistema Nacional de Salud, eficaz y que cumpla a su vez con el marco normativo legal español. En este contexto, la Norma UNE 166002:2014 *Gestión*



## Hablan los expertos

*La estructuración y sistematización de un sistema de gestión de la innovación permite involucrar a toda la organización en el proceso de innovación, desde la dirección hasta las estructuras transversales, incrementando con ello la cartera de proyectos y consiguiendo una confianza por parte de los inventores, a la vez que mejora los resultados de innovación y transferencia, realizando productos y procesos más eficientes”.*

**Lluís Blanch i Torra**

Director de Investigación e Innovación del Instituto de Investigación e Innovación Parc Taulí

*El establecimiento de un sistema de gestión de la innovación ha supuesto dos logros muy claros. En la organización ha consolidado la implicación de nuestra dirección en la apuesta por la innovación, además de ser una motivación para los investigadores que ya participaban en el sistema al dotarlos de mayor visibilidad, y un reclamo para aquellos que todavía no lo hacen. En el ámbito operativo ha favorecido la trazabilidad de nuestro trabajo y la transparencia a la hora de tomar decisiones. Todo ello ha servido para confirmar que ya no hay marcha atrás en el camino emprendido hacia la innovación”.*

**Pedro Fernández**

Responsable de la Unidad de Apoyo a la Innovación de INCLIVA



de la I+D+i: *Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i* es la herramienta que ofrece respuesta a la estandarización y sistematización de la gestión de la innovación.

### Proceso de certificación

El recorrido que ha realizado ITEMAS hacia la certificación de sus nodos ha estado liderado por los centros que en ese momento tenían más experiencia, esto es, Fundación Parc Taulí - I3PT, Hospital Universitario de Cruces, IIS Gregorio Marañón, IIS Biodonostia, IIS INCLIVA, IIS La Fe e IVIMA. Actualmente, la Plataforma ITEMAS ya cuenta con ocho centros que tienen certificado su sistema de gestión de la innovación según la UNE 166002; cinco de ellos obtuvieron la certificación en 2016 con AENOR, que forma parte de la Plataforma ITEMAS desde 2013.

Estos resultados se han conseguido gracias al trabajo coordinado de los distintos grupos implicados en el

proceso de innovación. Así es como surgieron los grupos de trabajo de Estructuración de las UAI, el de Fomento de la Cultura Innovadora y Detección de Oportunidades, el de Valorización, de Transferencia y Comercialización y el grupo de Emprendimiento. Inicialmente todos los grupos se centraron en la elaboración de una documentación de apoyo para el resto de nodos, para la implementación del modelo de innovación y su certificación según la UNE 166002:2014. Finalmente, todo esto se ha materializado en la Guía de Buenas Prácticas en Gestión de la Innovación y en la Guía de Implementación del Sistema de Gestión de la Innovación en Organizaciones Sanitarias, según la Norma UNE 166002:2014, publicadas por ITEMAS. Asimismo, se ha elaborado un documento que facilita a las instituciones evaluar el grado de cumplimiento de su sistema de gestión de I+D+i respecto a la Norma UNE 166002, en forma ►►

*La certificación del Sistema de Gestión de I+D+i según la Norma UNE 166002 ha servido para mejorar los procedimientos y reforzar puntos críticos del proceso de innovación, tales como el fomento de la cultura innovadora, la gestión de ideas y la vigilancia tecnológica. La calidad y eficiencia del trabajo de gestión que se realiza, así como su mejora continua, es importante para fomentar las actividades de I+D+i en nuestro ámbito de actuación y para la generación de valor a partir de la mejora de los resultados y su transferencia”.*

### Itziar Ochotorena

Gerente del Instituto de Investigación Biomédica de Málaga

*La implantación de la Norma UNE 166002 ha mejorado sustancialmente nuestro proceso de gestión de la I+D+i. Desde el punto de vista de la gestión diaria, el primer resultado alcanzado ha sido la sistematización del trabajo desarrollado por la Unidad de Apoyo a la Innovación. Entre otras tareas, ha permitido mejorar la identificación de ideas innovadoras, necesidades de desarrollo, evaluación y valorización de tecnologías, y su canalización para su comercialización e implantación en la práctica asistencial, generando así retornos al sistema. Desde un punto de vista global, ha facilitado el acercamiento de la cultura de la innovación al personal sanitario e investigador del Instituto de Investigación Sanitaria Gregorio Marañón (IISGM), y ha impulsado las alianzas con otros agentes del ámbito de la innovación, tanto nacionales como internacionales”.*

### Manuel Desco

Director de la Unidad de Apoyo a la Innovación del IISGM y Coordinador de la Plataforma ITEMAS

## INNOVACIÓN

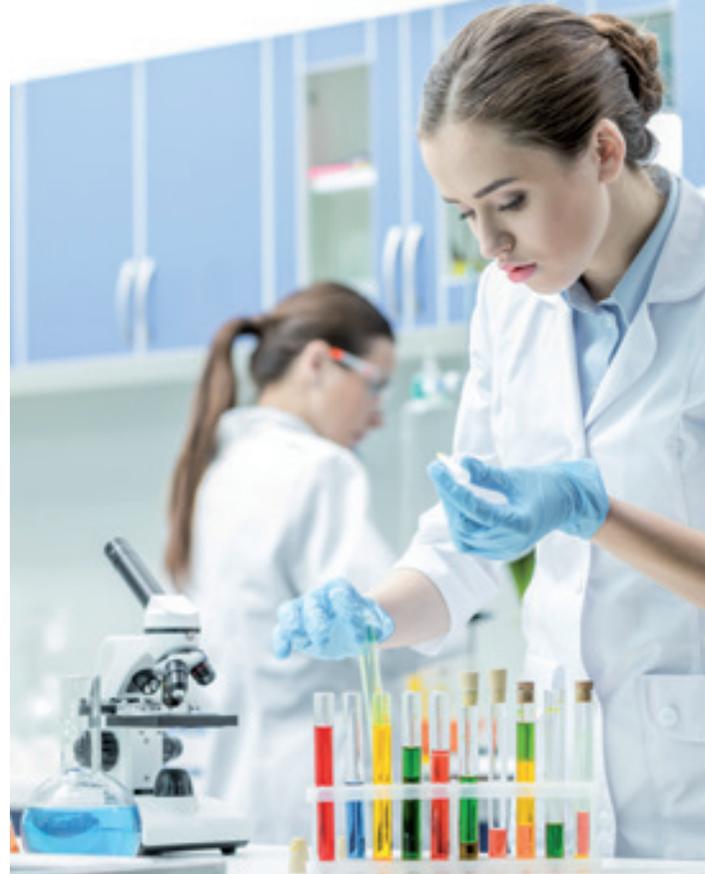
► de *check-list* para cada apartado de la UNE 166002:2014, y en un lenguaje cercano a las organizaciones sanitarias.

Por otro lado, se han confeccionado otros documentos de soporte, también puestos a disposición de los miembros de la plataforma ITEMAS, como son plantillas para redactar manuales, procedimientos y otra documentación, así como ejemplos de otras entidades certificadas. La plataforma ITEMAS sigue impulsando

la ampliación del número de instituciones certificadas, como herramienta de garantizar la profesionalidad de la gestión. Por ello, existe la previsión de que al menos ocho centros más lo consigan a lo largo del 2017.

### Audidores internos en gestión de I+D+i

En el marco de este proceso, ITEMAS ha impulsado la formación en auditorías internas de sistemas de gestión de la I+D+i para generar perfiles profesionales en los propios nodos. De esta manera, la plataforma pone a disposición de sus miembros una alianza de auditores internos capacitados para llevar a cabo las auditorías de los sistemas de gestión de la I+D+i de otros centros. El número de auditores internos propio se incrementa



## Hablan los expertos

*Hoy en día no se podría entender la gestión de una organización sanitaria sin la innovación. La innovación se puede y debe gestionar. Si no se sistematiza de una manera adecuada, correríamos el riesgo de que dicha innovación fuera anecdótica. Para ello no basta con declarar la intencionalidad, sino que es necesario aportar un sistema que favorezca la generación de ideas, su transformación en proyectos y en resultados que aporten valor real impactando en el sistema. Hay dos requisitos fundamentales: la implicación de la Dirección de la organización y la incorporación de la innovación en la estrategia del centro”.*

**Inés Gallego**

Subdirectora de Innovación y Calidad de la OSi Ezkerraldea Enkarterri Cruces

*El reconocimiento externo es importante, pero además de ello, en el caso del IIS Bionostia, la certificación del Sistema de Gestión de la I+D+i ha supuesto la adopción de una sistemática y método en diferentes facetas de este área. No es que anteriormente no los hubiera, pero en el proceso de implantación de la Norma UNE 166002, y al tratar de responder a sus requisitos siguiendo determinadas operativas, nos hizo reflexionar sobre los niveles de rigor con que se deben gestionar los temas que competen a la innovación. Quizá algunos de los capítulos de la norma fueron difíciles de conceptualizar en nuestro entorno biomédico, muy diferente de una empresa industrial, pero en conjunto es un buen modelo. Sistemática y rigor que una vez conseguido el certificado no se debilitan, pues el seguimiento anual con las auditorías externas determina que no se descuide el sistema. Es un punto que hay que destacar”.*

**Equipo de la Unidad de Apoyo a la Innovación del IIS Bionostia**

gradualmente, al ampliarse al número de entidades que se preparan para la certificación del sistema de gestión de la innovación. Paralelamente, se ha puesto en marcha un programa de formación con sesiones centradas en aspectos del proceso de innovación.

Las instituciones que se han certificado coinciden en destacar que haber implementado y certificado su sistema de gestión de la innovación ha sido un recorrido positivo para la entidad, ya que durante el proceso se ha implicado a toda la estructura de la organización, incluso departamentos que están directamente relacionados con los procesos transversales y de soporte del sistema de gestión de la I+D+i. Todo ello está conduciendo a un aumento del número de proyectos de innovación y de su tasa de éxito. ▶



## Factor clave para el futuro

**Gerardo Malvido**

Gerente I+D+i  
AENOR

El desempeño de los Sistemas Nacionales de Salud, en particular aquellos que cuentan con cobertura universal, se encuentra amenazado tanto por factores estructurales, en especial debidos a la evolución de la demografía, como por factores de carácter coyuntural, principalmente consecuencia de la reducción de la financiación de la salud<sup>1</sup>. La Plataforma de Innovación en Tecnologías Médicas y Sanitarias (ITEMAS)<sup>2</sup> contribuye a revertir esa tendencia identificando, poniendo en valor y transfiriendo los resultados de la práctica clínica desarrollada en los hospitales de la red de pública de sanidad. AENOR es miembro de ITEMAS desde su creación en 2013 y ha colaborado intensamente desde su constitución con los grupos de trabajo de estructuración de las Unidades de Apoyo a la Innovación (UAI) siguiendo los requisitos de la Norma UNE 166002. Estas unidades, normalmente adscritas a Fundaciones e Institutos de Investigación Biosanitarias, son el elemento fundamental para la transferencia del conocimiento generado en la red de pública de sanidad.

AENOR ha certificado cinco Unidades de Apoyo a la Innovación conforme a la norma UNE 166002, lo que ratifica el correcto despliegue del modelo concebido por la Plataforma ITEMAS y permite ser optimista en cuanto a la consolidación de este modelo en otras Fundaciones o Institutos de Investigación Biosanitarias del Sistema Nacional de Salud. Las auditorías iniciales realizadas han permitido certificar el compromiso demostrado por la coordinación de la plataforma ITEMAS, así como los excelentes indicadores de generación y valorización de ideas, desarrollo de proyectos y transferencia de resultados al mercado obtenidos por las organizaciones que han obtenido la certificación.

Esta iniciativa constituye una herramienta fundamental para dar respuesta a los nuevos retos del Sistema Nacional de Salud. Y AENOR contribuye a su extensión y consolidación aportando su conocimiento del sector y de la gestión de la innovación.

*“El proceso de certificación del Sistema de Gestión de la I+D+i ha supuesto para nuestro personal investigador y de gestión, y en concreto para el Área de Innovación, un reconocimiento al esfuerzo y trabajo realizados en los últimos años en el ámbito de la innovación. Contando con la apuesta decidida e implicación de la Dirección, la implantación del sistema ha supuesto la protocolización de las actividades y tareas que se venían realizando, la validación de la sistemática adoptada para la identificación, evaluación y valorización de ideas, y la mejora y transparencia de los procesos. Asimismo, implica un aumento de visibilidad para los investigadores y gestores involucrados y, por tanto, una mayor motivación para los mismos y para otros investigadores con potencial en innovación”.*

**Equipo de la Unidad de  
Innovación del IIS La Fe**

### NOTAS

<sup>(1)</sup> Fortalecimiento de los Sistemas de Salud y políticas de financiación de la salud OMS Marzo 2016.

<sup>(2)</sup> Promovida por el Instituto de Salud Carlos III y la Subdirección General de Evaluación y Fomento de la Investigación dentro del Plan Estatal de I+D+i 2013-2016.