

SEMBAR 2019

Barcelona 13-16/05/2019

VIII SEMINARIO HISPANOAMERICANO EN GESTIÓN DE SALUD

Desafíos e Innovación en Gestión Sanitaria

FUNDACIÓN ICEM-AFES

Innovación y Calidad Estratégica en el Management
Asociación para la Formación y la Educación Sanitaria



FUNDACION ICEM
Innovación y Calidad Estratégica en el Management



Institut Català
de la Salut

BIENVENIDOS AL SEMBAR 2019

Desafíos e Innovación en Gestión Sanitaria

Es para nosotros un motivo de orgullo y satisfacción presentar el “VIII Seminario Hispanoamericano en Gestión en Salud - SEMBAR 2019”, un programa académico de excelencia dirigido a líderes del sector salud que llega ya a su OCTAVA edición, y que se desarrollará en BARCELONA durante los días 13 al 16 de mayo de 2019, ambos inclusive.

La experiencia del Modelo Sanitario Catalán sirve, un año más, como eje vertebrador del SEMBAR 2019, con sus máximos líderes e instituciones como protagonistas, para compartir con los participantes de Latinoamérica los retos de cómo hacerle frente a los importantes desafíos que afrontan actualmente nuestros sistemas sanitarios en el mundo.

De una forma abierta y participativa, los participantes del SEMBAR 2019 asistirán a un total de 26 horas lectivas, a desarrollar durante los 4 días de duración del mismo, con la oportunidad única y exclusiva de poder intercambiar experiencias con un grupo de 20 docentes del máximo prestigio que son, a su vez, los más altos cargos directivos de salud que están al frente de las actuales políticas y mejores organizaciones sanitarias del sistema catalán.

El Programa se divide en una parte académica, a desarrollar en las instalaciones de la Barcelona School of Management de la prestigiosa Universitat Pompeu Fabra, en el centro de Barcelona y, en otra, a desarrollar en las sedes de 3 instituciones sanitarias del máximo reconocimiento en la misma ciudad de Barcelona. En cuanto a la metodología docente, el SEMBAR 2019 combina ponencias magistrales con turno abierto de preguntas y comentarios, con debates abiertos por grupos a través de casos reales de gestión vividos en Cataluña (Case Method). En cuanto a estos últimos, decir que uno de ellos tiene el honor de formar parte de la exclusiva colección publicada de métodos del caso por la Harvard Medical School.

Los TEMAS que propone el programa SEMBAR 2019 abarcan un amplio espectro, desde 1) las bases ideológicas y operativas del sistema de salud catalán, todo un referente en el mundo, así como el diseño de las políticas públicas y planes de salud a nivel poblacional hasta 2) el rol de las agencias de calidad y evaluación y las centrales de resultados, 3) los modelos organizativos que promueven una gobernanza corporativa y la mirada social de las empresas de salud, 4) las habilidades y competencias para ejercer una gestión clínica eficaz y un enfoque a procesos, 5) la atención primaria y la participación profesional como parte fundamental, 6) el rol del hospital y cómo medir sus resultados en base a indicadores de calidad, 7) la atención integrada social y sanitaria como elemento para afrontar el incremento de la demanda y los costes asociados al envejecimiento, la cronicidad, la discapacidad y la vulnerabilidad social, 8) cómo incorporar los medicamentos innovadores y de alto costo en entornos de gran limitación presupuestaria, 9) las estrategias de cambio de paradigma para evolucionar de una atención fragmentada hacia una atención integrada (Integrated Care) de los diferentes niveles de atención (primaria, hospitalaria, cuidados prolongados y curas paliativas), 10) las estrategias para liderar proyectos, personas y organizaciones de alto rendimiento como son los profesionales y los centros de la salud así como las nuevas estrategias para mejorar la participación y experiencia de ser paciente, entre otros.

En cuanto a los disertantes, tenemos el privilegio de contar con la participación de personas del prestigio del Dr. Josep Ma Argimon, actual director gerente del Instituto Catalán de la Salud (7.6 M de asegurados, 8 hospitales, 350 centros de atención primaria, 40.000 trabajadores), quien certificará a los asistentes del SEMBAR 2019 junto a la Fundación ICEM y la Asociación para la Formación y Educación Sanitaria – AFES; la Dra. Candela Calle, directora general del Instituto Catalán de Oncología (ICO); el Dr. Manuel del Castillo, director general del Hospital Sant Joan de Déu (HSJD); el Dr. Albert Salazar y la Dra. Gemma Craywinckel, directora general y directora asistencial, respectivamente, del Hospital de Sant Pau; el Dr. David Font, director de estrategia y planificación del Hospital Clínic; el Dr. Jaume Sellarès, director gerente del Centro de Atención Primaria “Sardenya” (ACEBA); el Dr. Carlos Humet, director médico del Hospital de Barcelona; el Sr. Joan Carles Contel, experto internacional en Atención a la Cronicidad; el Dr. Rafel Lledó, director general del Hospital General de Granollers y secretario general del Consorcio de Salud y Social de Cataluña; el Sr. David Macià, director ejecutivo del Grupo Hestia Alliance Senior Care; el Dr. Josep Comín-Colet, Jefe de la Unidad Multidisciplinar de Insuficiencia Cardíaca Comunitaria del Hospital Universitario de Bellvitge; la Dra. Anna Clopés, adjunta a la dirección general y directora de la política del Medicamento del ICO; el Sr. Angel Vidal, Director de Personas y de Calidad del ICO; la Dra. MD. Navarro, directora de experiencia de paciente del HSJD; la Dra. Àngels Martos, Vicedecana de la Facultad de Medicina y Ciencias de la Salud de la Universitat Internacional de Catalunya; y el profesor Vicente Ortún, de la Universitat Pompeu Fabra y referente académico internacional sobre modelos y sistemas sanitarios.

El arancel académico del SEMBAR 2019 incluye la asistencia al programa académico completo de los 4 días (26 horas lectivas), con asistencia a las diferentes sedes y visitas guiadas, traslados en Bus privado, material docente, certificación académica por parte del Instituto Catalán de la Salud, los coffee breaks y almuerzo de trabajo de los 4 días, así como la asistencia a la Cena y Ceremonia de Clausura con entrega de Diplomas del último día.

Deseamos que, un año más, y ya van 8 ediciones, el programa del SEMBAR 2019 sea del máximo interés, así como una oportunidad única para venir a Europa, y a la linda ciudad de Barcelona, para poder intercambiar experiencias innovadoras de gestión que nos permitan afrontar con éxito los importantes retos que tienen planteados nuestros sistemas de salud. Deseamos agradecer al Instituto Catalán de la Salud su apoyo y certificación de la presente edición del SEMBAR 2019, pues como directores del mismo, hemos puesto todo nuestro esfuerzo en ofrecer una capacitación de alta calidad, tanto por los temas seleccionados, los prestigiosos disertantes invitados, así como las sedes y los centros sanitarios que nos abrirán sus puertas.

Esperamos de todo corazón que sea de su total agrado y provecho.

Prof. Dra. Cristina Ferrari y Prof. Dr. Xavier Corbella, directores del SEMBAR 2019
VIII Seminario Hispanoamericano de Gestión en Salud

SEMBAR 2019

Desafíos e Innovación en Gestión Sanitaria

Programa del seminario

Día de Llegada: Domingo 12 de Mayo

Desayuno de Bienvenida (8.00 a 11.00) para los asistentes alojados en el Hotel Granados

	Día 1 - Lunes 13	Día 2 - Martes 14	Día 3 - Miércoles 15	Día 4 - Jueves 16
	Universidad Pompeu Fabra TRASLADO A PIE	Universidad Pompeu Fabra TRASLADO A PIE	Hospital de Sant Joan de Déu TRASLADO EN BUS	Hospital de Sant Pau TRASLADO EN BUS
09.00 - 09.30	Presentación SEMBAR 2019 C. Ferrari	Atención Primaria y participación profesional J. Sellarès	Presentación del Hospital de Sant Joan de Déu	Presentación del Hospital de Sant Pau
09.30 - 10.00	Conferencia Inaugural El Sistema de Salud en Catalunya y España X. Corbella	Atención Hospitalaria e Indicadores de Calidad R. Lledó	Método del Caso “Leo Messi y el Pediatric Cancer Center” M. del Castillo	Método del Caso “Contrato de Actividad” Financiador y Prestador A. Salazar / G. Craywinckel
10.00 - 11.00				
11.00 - 11.30	Coffee-Break	Coffee-Break	Coffee-Break	Coffee-Break
11.30 - 12.30	Las Agencias de Calidad y Evaluación Sanitarias J.M. Argimon	Atención al paciente crónico con necesidad de cuidados prolongados D. Macià	Mejorar la Experiencia de ser Paciente M.D. Navarro	Visita Guiada al Nuevo Hospital de Sant Pau
12.30 - 13.30	Método del Caso “Asistencia, gobierno corporativo y empresa social” C. Humet	Atención Multidisciplinar de base Comunitaria J. Comín-Colet	Visita Guiada al Hospital de Sant Joan de Déu	Comida de Trabajo
13.30 - 14.15	Buffet de Bienvenida	Comida de Trabajo	Comida de Trabajo	Visita Guiada al Antiguo Hospital de Sant Pau
14.15 - 14.30	Modelos de Atención Integrada Social y Sanitaria J.C. Contel	Atención al Paciente Oncológico C. Calle	Traslado al Hospital Clínic	Traslado al ICS
14.30 - 15.30			El Modelo de Gestión del Hospital Clínic D. Font	El Modelo de Gestión del ICS J.M. Argimon
15.30 - 17.00	Taller: Gestión Clínica y Procesos Asistenciales A. Martos	Taller: Gestión del Medicamento de Alto Costo y Pago por Resultados A. Clopés/A. Vidal	Visita guiada al Hospital Clínic	Conferencia de Clausura: Propuestas de Avance para los Sistemas de Salud V. Ortún
17.00 - 20.00	Tiempo libre	Tiempo libre	Tiempo libre	Tiempo libre
20.00 - 20.30				Traslado en Bus
21.00 - 23.00				Acto de Clausura y Cena del SEMBAR 2019

Directores

**Prof. CRISTINA FERRARI**

Contadora Pública y Licenciada en Administración por la Universidad de Buenos Aires. Máster en Desarrollo Ejecutivo por ESADE, Business School, Barcelona, España, y un Máster en Gestión de la Calidad en los Servicios de Salud, Universidad de Murcia, España. Consejera Titular de la Comisión Directiva del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Es creadora, Directora y Docente del Posgrado de Alta Gestión de Calidad en Servicios de Salud, el cual tiene 18 años de trayectoria, y Coordinadora Académica del Posgrado en Gestión e Innovación en Oncología (con 3 años de trayectoria), organizados por la Facultad de Ciencias Médicas de la Pontificia Universidad Católica Argentina, donde además es coordinadora académica de la escuela de salud pública. Es Titular de Cátedra de Gestión de Calidad Asistencial en la Universidad Favaloro desde hace 22 años. Es Fundadora y Presidente de la Fundación I.C.E.M (Fundación para la Innovación y Calidad Estratégica en el Management), con más de 100 proyectos implementados en Estrategias para organizaciones de salud en gestión de Calidad y seguridad del paciente a nivel nacional e internacional. Ex Juez del Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público de la Secretaría de la Función Pública, Presidencia de la Nación. Es autora del Libro "Gestión de Calidad en Organizaciones de Salud" (2012 – EDICIÓN) y de numerosos trabajos científicos relacionados a la gestión de calidad en salud.

**Prof. XAVIER CORBELLA**

Doctor en Medicina por la Universidad de Barcelona, Jefe del Servicio de Medicina Interna del Hospital Universitario de Bellvitge (Instituto Catalán de la Salud), y Vicedecano de la Facultad de Medicina y Ciencias de la Salud de la Universitat Internacional de Catalunya (UIC Barcelona).

En 2017 fue elegido Secretary General de la European Federation of Internal Medicine que representa a 33 países europeos.

Ha sido director médico de los Hospitales de Manresa, Fundación Althaia (2005-2007) y CEO de los Hospitales Universitarios de Bellvitge (2008-2012) y Hospital de Sant Pau (2012-2013), ambos en Barcelona y considerados del máximo nivel de complejidad.

Es profesor del Grado de Medicina y del Máster Oficial en Gestión Sanitaria de la UIC Barcelona (desde 2011), Director de la Cátedra HESTIA en Atención Integrada Social y Sanitaria (desde 2016), y Presidente y Fundador de la Asociación para la Formación y la Educación Sanitaria (AFES).

Es autor de más de 90 artículos científicos publicados en revistas indexadas, más de 150 conferencias, ha dirigido 4 Tesis Doctorales y tiene en curso la dirección de otras 8.

Disertantes

Día 1. Lunes 13 de Mayo (Barcelona School of Management, UPF)

Prof. Cristina Ferrari**Presentación del SEMBAR 2019****Prof. Xavier Corbella****Conferencia Inaugural****Dr. Josep Maria Argimon.** Médico. Director Gerente del Instituto Catalán de la Salud.**Dr. Carlos Humet.** Médico. Director Médico del Hospital de Barcelona - SCIAS.**Sr. Joan Carles Contel.** Enfermero. Programa de Prevención y Atención a la Cronicidad del Departamento de Salud de la Generalitat de Catalunya.**Dra. Àngels Martos.** Médica. Vicedecana de la Facultad de Medicina y Ciencias de la Salud de la Universitat Internacional de Catalunya (UIC Barcelona).

Día 2. Martes 14 de Mayo (Barcelona School of Management, UPF)

Dr. Jaume Sellarès. Médico. Director Gerente del Centro de Atención Primaria "Sardenya" y Vicepresidente del Colegio Oficial de Médicos de Barcelona.**Dr. Rafael Lledó.** Médico y Psicólogo. Director General del Hospital de Granollers.**Sr. David Macià.** Enfermero. Director Ejecutivo de Hestia Alliance Senior Care.**Dr. Josep Comín-Colet.** Médico. Jefe Clínico del Servicio de Cardiología del Hospital Universitario de Bellvitge.**Dra. Candela Calle.** Médica. Directora General del Instituto Catalán de Oncología (ICO).**Dra. Anna Clopés.** Farmacéutica. Adjunta a la Dirección General y Responsable de la Política del Medicamento del ICO.**Sr. Angel Vidal.** Enfermero. Director de Personas y Política de Calidad del ICO.

Día 3. Miércoles 15 de Mayo (Hospital de Sant Joan de Déu y Hospital Clínic)

Dr. Manuel del Castillo. Médico. Director Gerente del Hospital de Sant Joan de Déu.**Dra. Ma. Dolores Navarro.** Médico. Directora de Experiencia de Paciente en el Hospital de Sant Joan de Déu y Profesora colaboradora de Harvard Medical School.**Dr. David Font.** Médico. Director de Estrategia y Planificación del Hospital Clínic.

VISITAS GUIADAS A LOS CENTROS HOSPITAL DE SANT JOAN DE DÉU Y HOSPITAL CLÍNIC

Día 4. Jueves 16 de Mayo (Hospital de Sant Pau e Instituto Catalán de la Salud)

Dr. Albert Salazar. Médico. Director Gerente del Hospital de Sant Pau.**Dra. Gemma Craywinckel.** Médica. Directora Asistencial del Hospital de Sant Pau.**Dr. Josep Maria Argimon.** Médico. Director Gerente del Instituto Catalán de la Salud.

VISITAS GUIADAS A LOS HOSPITALES DE SANT PAU (nuevo y antiguo)

Conferencia de Clausura

Dr. Vicente Ortún. Profesor Emérito y antiguo Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Pompeu Fabra.

> Conferencia Inaugural

EL SISTEMA PÚBLICO DE SALUD EN CATALUNYA Y ESPAÑA

Disertante: **Dr. Xavier Corbella**

Esta primera conferencia versará sobre las bases de la política sanitaria del sistema sanitario catalán, y las características de la **planificación, modelo de organización y formas de provisión** de los servicios sanitarios en Catalunya. A su vez, se tratará el rol del **Servicio Catalán de la Salud**, el organismo que ejerce de **“aseguradora pública”** y el responsable de la financiación y compra de servicios de salud a los distintos proveedores sanitarios. En un momento clave para nuestro sistema sanitario, el sistema sanitario catalán quiere mantenerse líder entre los mejores sistemas sanitarios del mundo por sus buenos resultados de salud, pero a la vez tiene que hacer frente a los nuevos retos y demandas de su población. El **modelo sanitario en Catalunya** se caracteriza por la existencia de un sector público y un sector privado. En el ámbito del sector público, el Gobierno es el responsable de la salud de sus ciudadanos y le da servicio a través de distintos proveedores de salud bajo un sistema sanitario unificado y una **“aseguradora pública”** común que se financia con los impuestos de los ciudadanos. Sin embargo, la mayor parte de los hospitales que prestan atención sanitaria pública en Catalunya son entidades de titularidad privada, sin ánimo de lucro, y de origen diverso (instituciones religiosas o fundaciones), donde sus trabajadores tienen contratos laborales con la institución y dan tanto atención sanitaria pública a través del pago por actividad concertada —por parte de la Administración Sanitaria— como atención privada. Existe una proporción de hospitales de titularidad pública, los cuales son los de mayor referencia y complejidad, donde sus trabajadores son funcionarios del Instituto Catalán de la Salud (ICS), del Gobierno de Catalunya. En este sentido, decir también que la gran mayoría de centros de atención primaria de Catalunya pertenecen al ICS. Finalmente decir que hay un sector de aseguramiento privado (mutualidades y aseguradoras privadas), a través del cual se da atención a un 25% de la población, que son aquellos ciudadanos que han decidido pagar un seguro privado a parte del público obligatorio. Los **resultados en salud** obtenidos sitúan al sistema de salud de Catalunya a la cabeza de Europa y del mundo como uno de los sistemas de referencia, siendo muy bien valorado por los usuarios y representando un motor clave para la economía de nuestro país.

> Segunda parte

LAS AGENCIAS DE CALIDAD Y EVALUACIÓN SANITARIAS

Disertante: **Dr. Josep Maria Argimon**

La Agencia de Calidad y Evaluación Sanitaria de Catalunya (AQuAS) ha sido una de las pioneras en el mundo, cuyo objetivo es contribuir a la mejora de su calidad, seguridad y sostenibilidad. Entre sus bases fundacionales están la evaluación de estructuras, procesos y resultados en ámbitos como la e-Salud, las tecnologías sanitarias, la calidad de la atención sanitaria, el impacto social de la investigación o la evidencia en nuevos fármacos. A su vez, la AQuAS ofrece el **Observatorio del Sistema de Salud de Catalunya**, el cual genera información pública accesible al ciudadano de a pie, que facilita y obliga a la rendición de cuentas y mejora la toma de decisiones de las instituciones, mediante la transparencia, la evaluación y el benchmarking. Además, promueve la innovación y el desarrollo de negocio en el ámbito de la salud, para ser referentes en los procesos de compra pública innovadora y fomentar la participación en proyectos que aporten soluciones avanzadas y eficientes al mercado. En este sentido, es muy relevante la iniciativa de crear una **Central de Resultados**, que mide, evalúa y difunde los resultados en salud y calidad alcanzados por los diferentes agentes y proveedores que integran el sistema sanitario, con total transparencia para los ciudadanos. Se trata de una iniciativa pionera en España, de carácter cuantitativo, orientada a la mejora en la toma de decisiones a través de la capacidad de comparación, por lo que se convierte en un “mapa de resultados” del sistema sanitario.

> Tercera parte

MÉTODO DEL CASO: “Asistencia, Gobierno Corporativo y Empresa social”

Disertante: **Dr. Carlos Humet**

A través del relato histórico de cómo se creó el Hospital de Barcelona – SCIAS en base a ser una empresa social a través de una iniciativa procedente de una asociación de personas, en contraposición a las iniciativas empresariales motivadas por la asociación de capitales, que optan por un modelo organizativo característico para la prestación de bienes o servicios. Este modelo, se basa en principios como la búsqueda del beneficio de la comunidad, la participación de los diferentes grupos de interés en el gobierno corporativo (ciudadanos, trabajadores, consumidores, etc...) o la reinversión de los excedentes en la mejora de la sostenibilidad empresarial.

En el marco del sector privado de salud de Catalunya, el modelo de cogestión desarrollado en el Hospital de Barcelona por las cooperativas “Autogestió Sanitària” y “SCIAS”, lleva más de 40 años funcionando con éxito. Médicos y pacientes conforman los dos pilares básicos de cualquier modelo sanitario y es mucho más lo que les une que lo que les separa. La gestión sanitaria compartida entre profesionales y usuarios es posible y beneficiosa para ambas partes. Esta era una de las convicciones de su fundador, el doctor Josep Espriu, y a partir de esta certeza fue como concibió un nuevo modelo de gestión sanitaria en el que tanto profesionales como usuarios tuvieran el mismo peso y grado de participación en las decisiones más importantes. De este modo puso en marcha un movimiento cooperativo que se fue consolidando en los años 70 del pasado siglo y cristalizó en 1989 con la inauguración del Hospital de Barcelona, centro perteneciente al Grupo Asistencia. El Grupo Asistencia engloba una serie de entidades pero tiene como pilares a dos sociedades cooperativas: la primera, Autogestió Sanitària, agrupa a unos 5.000 médicos, y la segunda, la Sociedad Cooperativa de Instalaciones Asistenciales Sanitarias (SCIAS), formada por 166.000 usuarios. Mientras Autogestió Sanitària, la cooperativa de los médicos, posee el 70 por ciento de las acciones de la compañía aseguradora Assistència Sanitària Col·legial (ASC), la cooperativa de usuarios SCIAS ostenta la propiedad de las instalaciones del Hospital de Barcelona.

Actualmente, el Hospital de Barcelona – SCIAS es uno de los mejores hospitales generales privados en Barcelona, donde pueden resolverse la mayoría de problemas de salud que requieren un ingreso hospitalario. Está organizado y dotado para atender a los pacientes en la fase aguda de su enfermedad, sólo en régimen de hospitalización, para la práctica de cirugía ambulatoria y de urgencias. Los casos que requieren atención en régimen de consulta externa, tanto si son visitas como exploraciones, son atendidos a través de la amplia oferta de profesionales y centros que la empresa de seguros médicos “Asistencia Sanitaria” pone a disposición de sus asegurados. Se trata de un hospital de funcionamiento abierto en el que el enfermo es atendido por el médico que elige de entre todos los del cuadro facultativo de Asistencia Sanitaria.

> Cuarta parte

ATENCIÓN INTEGRADA SOCIAL Y SANITARIA

Disertante: **Sr. Joan Carles Contel**

Actualmente en Catalunya el Plan de Salut y el Programa de Cronicidad están constituyendo un verdadero transformador en la manera de abordar la atención de los pacientes crónicos. Desde hace una década, se están llevando a cabo un conjunto de proyectos que abordan la cronicidad de manera multidimensional: elaboración a nivel territorial de procesos clínicos integrados, incorporación de elementos de prevención y promoción de la salud, fomento del autocuidado

y desarrollo intensivo del programa “paciente experto”, formulación de nuevas alternativas asistenciales, estratificación para articular una cartera de servicios diferenciada, implementación de un programa de atención a pacientes crónicos en situación de multimorbilidad y modelos colaborativos con los servicios sociales. Este es un escenario lleno de oportunidades para visualizar el liderazgo clínico que han de tener las enfermeras comunitarias, con la incorporación de cuidados en el proceso asistencial. Además, el modelo de Catalunya avanza hacia la integración de la atención social y sanitaria, como en otras partes de Europa donde existen sistemas universales de salud, lo que supone un enorme reto pero también una gran oportunidad de cambiar los paradigmas actuales de atención sanitaria a los pacientes crónicos complejos con alta vulnerabilidad social.

> Quinta parte

TALLER: “Gestión Clínica y de Procesos Asistenciales”

Disertante: **Dra. Àngels Martos**

En el sector salud es muy frecuente que los mandos intermedios tengan un alto nivel competencial y rendimiento en su especialidad sanitaria, pero es habitual que necesiten mejorar competencias en gestión clínica, procesos asistenciales, conducción de equipos, manejo de reuniones, resolución de conflictos, liderazgo u otras “competencias directivas”.

En un **formato Taller**, con participación activa de los participantes a través de grupos de discusión, se abordará un ejercicio de simulación que permita reflexionar sobre cómo liderar un “proyecto de mejora” que requiera de una línea conductora que oriente a objetivos y resultados. Durante el desarrollo del mismo, se identificarán necesidades competenciales o de actitudes de sus líderes, ya que según el tipo de relaciones interpersonales pueden verse mermadas sus capacidades y, en consecuencia, los resultados del mismo.

El momento actual del sector salud obliga a pacientes, profesionales, gestores y políticos sanitarios a buscar reducir el profundo abismo que esta crisis ha abierto entre ellos, especialmente en términos afectivos, por lo que es necesario intentar comprender la realidad que afecta al otro. Solo el estar dispuestos a compartir nuevos objetivos, acciones y resultados ayudará a promover el cambio hacia nuevas organizaciones sanitarias y nuevos liderazgos transversales que mejoren nuestras prácticas en cada proceso, dejando atrás modelos obsoletos basados en liderazgos verticales y en silos estancos, que no cuentan con la opinión y participación de los implicados en las decisiones que les atañen.

> Primera parte

LA ATENCIÓN PRIMARIA Y LA PARTICIPACIÓN PROFESIONAL

Disertantes: **Dr. Jaume Sellarès**

La atención primaria es la base del sistema de salud en Catalunya. Sin embargo, diversos factores como son la alta presión asistencial, la falta de capacidad de resolución y el gran peso que los hospitales siguen teniendo, influyen negativamente en la motivación de los profesionales sanitarios que trabajan en la Atención Primaria, para afrontar los retos asistenciales que este ámbito requiere. La “Asociación Catalana de Entidades de Base Asociativa (ACEBA)”, es una asociación fruto de la innovación en gestión y que actualmente representa a 12 centros de salud autogestionados de Catalunya. A través de este Caso de Estudio, se estudiará el rol de las Entidades de Base Asociativa (EBA) como ejemplo de empresas de profesionales sanitarios integradas en el Sistema Público de Salud para prestar servicios de Atención Primaria a la población de referencia.

Las EBA nacieron con el objetivo de que equipos de médicos y enfermeras, con amplia experiencia, asumieran en régimen de autogestión los servicios de Atención Primaria a un determinado número de habitantes del territorio. Estas sociedades se crearon mediante un contrato con el Gobierno de Catalunya y actúan bajo su supervisión. La administración sanitaria establece criterios de control y seguimiento para conocer la calidad de su trabajo. Su capacidad gestora se cuantifica mediante unos indicadores asistenciales, de coordinación y eficiencia. Este modelo promueve la implicación, motivación y desarrollo profesional. A su vez, la autogestión ofrece una elevada capacidad de organización, muy ágil en la toma de decisiones, puesto que son los mismos profesionales quienes realizan las tareas asistenciales, quienes deciden cuál es la mejor manera de atender las necesidades de salud de la población. Su capacidad de gestión es vasta y comprende todos los ámbitos empresariales: desde la gestión de los recursos humanos hasta la negociación con los proveedores, las pruebas diagnósticas (análisis, radiología, ecografía...), la prescripción farmacéutica, el mantenimiento del centro, la informatización y la puesta en marcha de las nuevas tecnologías.

> Segunda parte

ATENCIÓN HOSPITALARIA E INDICADORES DE CALIDAD

Disertante: **Dr. Rafel Lledó**

Esta segunda parte del segundo día versará sobre el rol de los hospitales de agudos en el sistema de salud, así como de qué tipo de indicadores de calidad asistencial se utilizan en Catalunya para medir el desempeño y la calidad asistencial de los mismos. A través del ejemplo y la experiencia de la Fundació Privada Hospital Asil de Granollers como institución de atención sanitaria, sociosanitaria y social, integrado en la Red Sanitaria de Utilización Pública de Catalunya, se mostrará cómo este centro ha conseguido obtener unos excelentes indicadores de calidad y ser galardonada en diversas ocasiones durante los últimos años como mejor hospital de España en la categoría de grandes hospitales docentes, que otorga anualmente la empresa IASIST. A su vez, en su objetivo de impulsar y estimular la motivación de los profesionales de la institución, sus iniciativas obtuvieron premios como Mejor Experiencia en los Congresos de la Sociedad Española de Calidad Asistencial (SECA). Esta y otras acciones han contribuido, en estos difíciles años, a mantener un elevado compromiso por parte de los profesionales.

> Tercera parte

ATENCIÓN SOCIAL Y SANITARIA ANTE LA VEJEZ Y LA CRONICIDAD

Disertante: **Sr. David Macià**

Los cambios demográficos y el progresivo envejecimiento de la población han dado lugar a que las enfermedades crónicas ocupen la mayor parte de las consultas de atención primaria y la mayoría de los ingresos hospitalarios en muchos países del mundo. La relación de la edad con las enfermedades crónicas está claramente establecida. Por este motivo las enfermedades crónicas en nuestra sociedad tienen cada vez más un mayor impacto social, económico y sanitario. La identificación del paciente crónico y de los criterios de fragilidad es fundamental para poder elaborar intervenciones que aborden de manera más efectiva el proceso asistencial en su conjunto así como el manejo adecuado de las enfermedades crónicas desde todos los niveles profesionales.

Catalunya tiene una excelente cobertura en servicios de salud, de una calidad contrastada y reconocida por sus resultados y por la satisfacción de los ciudadanos que los utilizan. Sin embargo, en este contexto, el Departamento de Salud del Gobierno de Catalunya está abordando a su vez los problemas sociales que padecen estos pacientes, a través de programas que se desarrollan de forma conjunta con el Departamento de Bienestar Social y Familia.

Conscientes del importante crecimiento y dinamismo que experimentaba el sector socio-sanitario en nuestro país como consecuencia del progresivo envejecimiento de la población española, con aparición de las enfermedades crónicas, la dependencia y la vulnerabilidad social, el Grupo Hestia Alliance se avanzó y apostó abiertamente por el sector de la Geriátrica hace más de 20 años. Actualmente es un grupo empresarial líder en España en ofrecer una atención integral y centrada en las personas mayores. Tienen 11 hospitales y centros, repartidos entre Catalunya, Menorca, Galicia y Madrid, donde atienden pacientes con requerimientos de Convalecencia (pacientes que se encuentran en fase de recuperación de un proceso agudo y que presentan pérdida de autonomía potencialmente recuperable), Larga Estancia (personas con necesidad de atención socio-sanitaria continuada, que sufren enfermedades o procesos crónicos y diferentes niveles de dependencia, con diferentes grados de complejidad y que no puede ser proporcionada fuera del contexto sanitario) o de Curas Paliativas (pacientes, con enfermedades en situación avanzada e irreversible y a sus familiares, donde se considera necesario un ingreso para mejorar el control de síntomas y/o para realizar una intervención de soporte especializado en la atención en las situaciones de duelo y final de la vida por parte de profesionales especialmente entrenados).

> Cuarta parte

EL MODELO DE GESTIÓN DEL INSTITUTO CATALÁN DE ONCOLOGÍA

Disertante: **Dra. Candela Calle**

El ejemplo del Instituto Catalán de Oncología (ICO) servirá de marco para esta ponencia, ya que se trata del mayor centro público y monográfico sobre el cáncer en Catalunya (España), y todo un referente internacional por sus resultados fruto de su política de calidad y su innovador modelo asistencial, organizativo y de gestión. Actualmente el ICO es el centro oncológico único de referencia para más de 5 millones de habitantes (70% de la población adulta de Catalunya), con un modelo de gestión y unos resultados que le han situado como un centro de primera referencia mundial en el ámbito de la oncología a todos los niveles, tanto asistencial, como en docencia e investigación.

En la actualidad, la incidencia y prevalencia del cáncer continúa aumentando en Europa. Los progresos en innovación terapéutica y de tecnología médica han sido enormes en los últimos años, pero han supuesto una carrera de colisión entre las necesidades y los recursos disponibles. En este sentido, el ICO apuesta por un esfuerzo en evaluación de las nuevas tecnologías, y por tanto, de la colaboración estrecha entre industria farmacéutica y los reguladores.

> Quinta parte

TALLER: “Gestión del Medicamento de Alto Costo y Pago por Resultados”

Disertante: **Dra. Ana Clopés y Sr. Angel Vidal**

En entornos de importantes restricciones presupuestarias del sector salud es imprescindible la adopción de medidas de eficiencia y sostenibilidad en política de medicamentos en los centros y, en especial, de aquellos de alto costo. En este contexto, este **Taller** tratará sobre cómo realizar una planificación operativa y el desarrollo de la política farmacéutica y del medicamento de forma integral e integrada con el resto del sistema sanitario y sectores productivos, así cómo se fomenta el uso racional de los medicamentos y los productos sanitarios en el sistema de salud catalán. A su vez, se tratarán ejemplos concretos de cómo se definen las estrategias de acceso y financiación de los medicamentos de alto costo o la creación de grupos de trabajo, con el objetivo de llegar a decisiones consensuadas y compartidas que benefician, tanto desde la perspectiva de negociación con el financiador y los laboratorios farmacéuticos, como en la promoción de una asistencia terapéutica rigurosa desde el punto de vista clínico.

> Primera parte

MÉTODO DEL CASO “Leo Messi y el Pediatric Cancer Center”

Disertante: **Dr. Manuel del Castillo**

Recientemente, el Hospital San Juan de Dios, con el apoyo de la Fundación Leo Messi, la Fundación Fútbol Club Barcelona y la escuela de negocios IESE, llevaron a cabo una campaña que tuvo como objetivo recoger, a base de donaciones, los 30 millones de euros necesarios para construir en el Hospital Sant Joan de Déu, el centro de oncología pediátrica más grande de Europa. La campaña quiso sensibilizar a particulares y empresas para contribuir a la financiación de este gran centro que beneficiará a cualquier niño que sufra esta enfermedad. El nuevo **SJD Pediatric Cancer Center Barcelona** se ubicará en un edificio de cuatro plantas con una superficie construida de 5.137 metros cuadrados que tendrá capacidad para atender 400 pacientes al año. El centro contará con 8 cámaras para el trasplante de progenitores hematopoiéticos y estará dotado con los más importantes adelantos tecnológicos.

El Hospital maternoinfantil de Sant Joan de Déu de Barcelona es una institución de titularidad privada y, al mismo tiempo, con vocación y financiación públicas. Sant Joan de Déu es un hospital de alta especialización y tecnología en el que la mujer, el niño y el adolescente son su centro de interés. Más allá de ser un hospital monográfico materno-infantil, Sant Joan de Déu es un ejemplo de modelo de gestión sanitaria, pues se trata de un hospital de referencia nacional e internacional pero de proximidad a la vez. El hospital forma parte de la **Orden Hospitalaria de San Juan de Dios**, que está presente en 50 países de los cinco continentes y fue fundado en el año 1867, por lo que cuenta con más de 130 años de experiencia. Actualmente, registra más de 25.000 altas cada año, recibe más de 200.000 visitas por consultas externas y atiende 115.000 urgencias. En su centro, nacen más de 4.000 niños cada año y se realizan 14.000 intervenciones quirúrgicas.

Sant Joan de Déu impulsó en 2004 el **Plan Estratégico PAIDHOS 2014**, y actualmente están desarrollando su continuación **PAIDHOS 2020**, un plan estratégico denominado PAIDHOS del griego “paidos” (del niño), es el acrónimo de las palabras escritas en catalán: “**Pròxims, Accesibles, Investigadors, Docents, Hospitalaris, Oberts i Solidaris**”, en el que han participado más de 300 trabajadores del Hospital. El Hospital Clínic y Sant Joan de Déu forman desde entonces una agrupación hospitalaria de excelencia que ha sido premiado como mejor Gran Hospital de Referencia Regional y Nacional en 15 de las 16 ediciones de los Premios TOP20 que otorga la empresa IASIST en Madrid.

> Segunda parte

MEJORAR LA EXPERIENCIA DE SER PACIENTE

Disertante: **Dra. Ma. Dolores Navarro**

La sanidad está viviendo un cambio social sin precedentes en la historia de la humanidad. Este cambio se encuentra promovido por las transiciones sanitarias asociadas con los cambios demográficos, epidemiológicos, económicos, tecnológicos, educativos y laborales que, a su vez, han supuesto una mayor cobertura de los temas de salud en los medios de comunicación. Esta mayor cobertura mediática ha promovido la creación de estados de opinión pública con respecto a las características de los servicios sanitarios y a la ubicación prioritaria de la sanidad en la agenda política del Estado del bienestar.

Por otra parte, la intensidad del cambio social supera la capacidad de asimilación de los agentes sanitarios, lo que implica la necesidad de construir y liderar un modelo sanitario dinámico basado en valores sociales. Nuestro paciente de hoy se preocupa por su salud y se hace responsable de obtener la mejor asistencia sanitaria posible para controlar la evolución de su enfermedad. Aunque a veces este rol lo asume un familiar directo del paciente, el concepto de paciente activo está vinculado al de apoderamiento o **“empowerment”** de los pacientes. Este último término define a los pacientes que tienen el conocimiento y las habilidades necesarias para hacerse responsables de su salud, establecer un modelo deliberativo de relación con los profesionales que les atienden y, por lo tanto, definen objetivos terapéuticos y adoptan de forma compartida con sus médicos las decisiones que les permiten asumir esos objetivos.

Las organizaciones sanitarias deben por tanto considerar este nuevo rol del paciente como una oportunidad y no una amenaza, pues se trata de un paciente más consciente de su problema de salud, más comprometido con la mejora de su salud y de la asistencia que recibe, y que presenta un mayor cumplimiento terapéutico. Asimismo, es un paciente más colaborador con sus médicos y que gestiona de forma más efectiva y eficiente el tratamiento clínico de su enfermedad.

> Tercera parte

EL MODELO DE GESTIÓN DEL HOSPITAL CLÍNICO

Disertante: **Dr. David Font**

Esta tercera parte del tercer día nos permitirá conocer la experiencia de éxito del Hospital Clínic de Barcelona, considerado actualmente el hospital referente y número 1 en España, que basó hace más de dos décadas su estrategia en la implementación de pactos de gestión clínica con los diferentes equipos asistenciales, como estrategia global para una gestión por procesos. El Hospital Clínic ha sido galardonado en 15 ocasiones durante los últimos 16 años como mejor hospital de España en la categoría de los grandes hospitales de referencia regional y nacional que otorga anualmente la empresa IASIST.

Su modelo se sustenta en tres pilares básicos: 1) el establecimiento de un número limitado de unidades organizativas que son los “Institutos”, que agrupan servicios desde la perspectiva del paciente (por ejemplo: instituto del tórax, que agrupa a neumología, cirugía torácica, cardiología y cirugía cardíaca), y los “Centros”, que agrupan servicios diagnósticos con dimensión suficiente para disponer de estructuras de gestión propias. 2) la identificación de los líderes clínicos a cargo de estos institutos y su ubicación en los órganos de dirección del hospital (comité ejecutivo) y 3) la dotación de herramientas de gestión como el disponer de un plan de empresa y un contrato anual de gestión propios, con responsables de enfermería y gestión económico-administrativa específicos para cada instituto o centro.

> Primera parte

EL MODELO DE GESTIÓN DEL HOSPITAL DE SANT PAU

Disertantes: **Dr. Albert Salazar y Dra. Gemma Craywinckel**

El Hospital de la Santa Creu i Sant Pau, que así es como se denomina oficialmente, es un hospital de alta complejidad fundado en 1401, por lo que tiene 6 siglos de existencia, y representa la institución hospitalaria decana del estado español. El Hospital está gobernado por el Patronato de la "Fundació de Gestió Sanitària", en el que están representados el Gobierno de Catalunya, el Ayuntamiento de Barcelona y el Arzobispado de Barcelona. Su actuación se centra principalmente en Barcelona y se extiende por toda Catalunya, además de tener una notable incidencia en el resto del estado y proyección internacional. Con la entrada del nuevo siglo, el Hospital de Sant Pau inició un importante proceso de reestructuración para establecerse en su tercer emplazamiento desde su nacimiento en 1401, hace más de 600 años. El nuevo Hospital se empezó a construir en el año 2000, en la parte norte del recinto de Sant Pau, para dar respuesta a las nuevas necesidades sanitarias, y está formado por un bloque principal que acoge básicamente la actividad ambulatoria (36.022 m²), del cual se despliegan los cuatro bloques de hospitalización (46.878 m²).

En su función asistencial, su actividad está contratada por el Servei Català de la Salut a través de un Contrato Programa que financia las múltiples actividades y servicios, a través de un pago por cada acto médico, algunos de ellos considerados de referencia en su ámbito de actuación. Anualmente se atienden más de 35.000 enfermos ingresados y más de 145.000 urgencias. En las consultas externas se realizan cada año unas 350.000 visitas y en el hospital de día se atienden más de 75.000 usuarios. Dispone de 136 puntos de hospital de día, 644 camas y 21 quirófanos. La docencia y la investigación llevada a cabo en el Hospital tiene una gran amplitud: Unidad Docente de la Facultad de Medicina de la Universidad Autónoma de Barcelona, Escuela Universitaria de Enfermería, participación en el programa de formación sanitaria especializada, estancias formativas, formación continuada, etc.

VISITA GUIADA 1: Nuevo Hospital de Sant Pau (por grupos):

Visitaremos las modernas instalaciones del nuevo Hospital de la Santa Creu i Sant Pau.

VISITA GUIADA 2: Antiguo Hospital de Sant Pau (todo el grupo):

Visitaremos el recinto con sus antiguos pabellones, recientemente rehabilitados, que constituyen una joya histórica del modernismo catalán, siendo el complejo modernista más grande de Europa.

> Segunda parte

EL MODELO DE GESTIÓN DEL "ICS"

Sede del Centro Corporativo del Instituto Catalán de la Salud

Disertante: **Dr. Josep Maria Argimon**

Para finalizar, este último día del Seminario se realizará en la sede del Instituto Catalán de la Salud (ICS), que atiende a casi el 70% de la población catalana (más de 5 millones de ciudadanos), y tratará sobre el Modelo de Gestión de Empresa Pública implantado en Catalunya hace unos años en los 8 hospitales y más de 350 centros de Atención Primaria del Instituto Catalán de la Salud

(ICS). El ICS es la empresa sanitaria pública de mayor magnitud de Catalunya, con alrededor de 40.000 trabajadores sanitarios y un presupuesto anual de alrededor de 3.000 M de dólares. Afrontar la viabilidad y sostenibilidad de las políticas públicas de salud a través del ICS, es un ejemplo de cómo funciona el llamado "modelo catalán" de sistema de salud, un sistema fruto de más de 40 años de diseño y desarrollo de difíciles y profundas reformas coyunturales y estructurales en la planificación, financiación y provisión pública de los servicios de salud en Catalunya.

> Conferencia de Clausura

PROPUESTAS DE AVANCE PARA LOS SISTEMAS DE SALUD

Sede del Centro Corporativo del Instituto Catalán de la Salud

Disertante: **Dr. Vicente Ortún**

El profesor Vicente Ortún nos dará la conferencia de clausura. Su prestigiosa y dilatada experiencia como gestor sanitario, consultor internacional, académico e investigador le permiten tener una visión muy amplia y crítica de los sistemas sanitarios, pero a su vez, una incansable lista de propuestas de mejora para que la oferta en servicios de salud sea sensible a los cambios en las necesidades tanto de pacientes, profesionales, como de las organizaciones.

CERTIFICADO ACADÉMICO

Los asistentes al SEMBAR 2019, VIII Seminario Hispanoamericano en Gestión en Salud, obtendrán un Diploma Académico expedido por el Instituto Catalán de la Salud

Al finalizar el 4º día, se organizará la Ceremonia de entrega de Diplomas y la Cena de Clausura del SEMBAR 2019, donde el Dr. J.M. Argimon, director gerente del Instituto Catalán de la Salud, hará entrega de los certificados acreditativos a todos los participantes del

VIII Seminario Hispanoamericano en Gestión en Salud

SEMBAR 2019

SEMBAR 2019

Desafíos e Innovación en Gestión Sanitaria

Lugar, fechas, hotel, manutención, sedes, desplazamientos y certificación

Lugar y fechas

El SEMBAR 2019 tendrá lugar en **Barcelona** (Catalunya, España), durante la semana del **13-16 de Mayo de 2019** (4 días), según el programa adjunto.

Hotel

El hotel oficial del SEMBAR 2019 es el **Hotel Granados 83 (4*5)**, un precioso hotel situado en el centro de Barcelona.

Manutención

Para los participantes que se alojen en el Hotel Granados 83, el desayuno está incluido en el precio de la habitación. Durante los 4 módulos de la mañana en las distintas sedes del Seminario, estará incluido un servicio de aguas, cafés, infusiones y zumos durante las clases, así como los almuerzos de trabajo estilo buffet todos los días. A su vez, el programa incluye el Acto de Clausura con la Cena del Seminario que celebraremos el jueves 16 de mayo en un bello restaurante de Barcelona.

Sedes de las Clases-Debate y posteriores visitas del Seminario.

El programa se inicia cada día a las 9 h de la mañana y termina a las 17.00 h de la tarde.

El lunes 13 de mayo y el martes 14 de mayo (primer y segundo día) nuestra sede serán las aulas de la **Barcelona School of Management de la Universidad Pompeu Fabra**, ubicadas a una sola cuadra de nuestro hotel. El programa incluye servicio de aguas, café, infusiones y zumos durante la mañana, y almuerzo de trabajo en el mismo edificio.

El Miércoles 15 de mayo (tercer día), nos desplazaremos en **Bus Privado al Hospital materno-infantil de Sant Joan de Déu**, un hospital líder y de referencia internacional en este ámbito materno-infantil. El programa incluye servicio de aguas, café, infusiones y zumos durante la mañana, una visita guiada por el hospital y almuerzo de trabajo en el propio centro sanitario. Por la tarde, el Programa propone trasladarnos en Bus Privado (15 minutos) para asistir a una presentación y posterior visita al Hospital Clínic, considerado el número 1 en España, ubicado en el centro de Barcelona (a tan solo 10 minutos a pie del Hotel Granados 83).

Desplazamientos

La ubicación del Hotel Granados en el centro de Barcelona, facilita el traslado a las diferentes sedes, ya sea a pie, o en Bus privado.

El Jueves 16 de mayo (cuarto día) nuestra sede y visita posterior será el moderno **Hospital de la Santa Creu i Sant Pau** (denominado coloquialmente **Hospital de Sant Pau**). Del Hotel Granados 83, nos desplazaremos en Bus privado hasta el hospital, que está situado a 15 minutos. Este el hospital decano de Catalunya, cuyo origen se remonta al año 1401, y en su recinto de 150.000 m2 conviven sus históricos pabellones modernistas, de gran belleza, con el moderno hospital inaugurado en 2009. El programa incluye servicio de aguas, café, infusiones y zumos durante la mañana, una visita guiada por el nuevo hospital y el antiguo hospital, un bello recinto de estilo modernista considerado una joya de la arquitectura de principios de siglo en Europa. El almuerzo de trabajo será en el propio centro sanitario. Por la tarde nos desplazaremos en Bus privado a la sede del **Centro Corporativo del Instituto Catalán de la Salud (ICS)**, situado en un emblemático edificio a tan solo 15 minutos a pie del Hotel (o 7 minutos en taxi). Allí se realizará también la conferencia de clausura.

SEMBAR 2019

Desafíos e Innovación en Gestión Sanitaria

Imágenes de algunas sedes y visitas guiadas

Barcelona School of Management



Universitat
Pompeu Fabra
Barcelona

barcelona
school of
management



SEMBAR 2019

Desafíos e Innovación en Gestión Sanitaria

Hospital Sant Joan de Déu



SEMBAR 2019

Desafíos e Innovación en Gestión Sanitaria

Hospital de Sant Pau



SEMBAR 2019

Desafíos e Innovación en Gestión Sanitaria

Hospital Clínic de Barcelona



SEMBAR 2019

Desafíos e Innovación en Gestión Sanitaria

Instituto Catalán de la Salud



SEMBAR 2019

Desafíos e Innovación en Gestión Sanitaria

Hotel Granados 83 - 4*S



Direcciones de interés

Palacio Baró de Quadras

Avinguda Diagonal, 373
Telf. +34 93 467 80 00

Hospital de Sant Pau

Carrer de Sant Quintí, 89
Telf. +34 932 91 90 00

Hospital de Bellvitge

Carrer de la Feixa Llarga, s/n
L'Hospitalet de Llobregat
Telf. +34 934 02 42 00

Hospital de Sant Joan de Déu

Passeig de Sant Joan de Déu, 2
Telf. +34 932 53 21 00

Instituto Catalán de la Salud

Gran Via de les Corts Catalanes, 587-589
Telf. +34 934 82 41 00

Restaurante Alba Granados

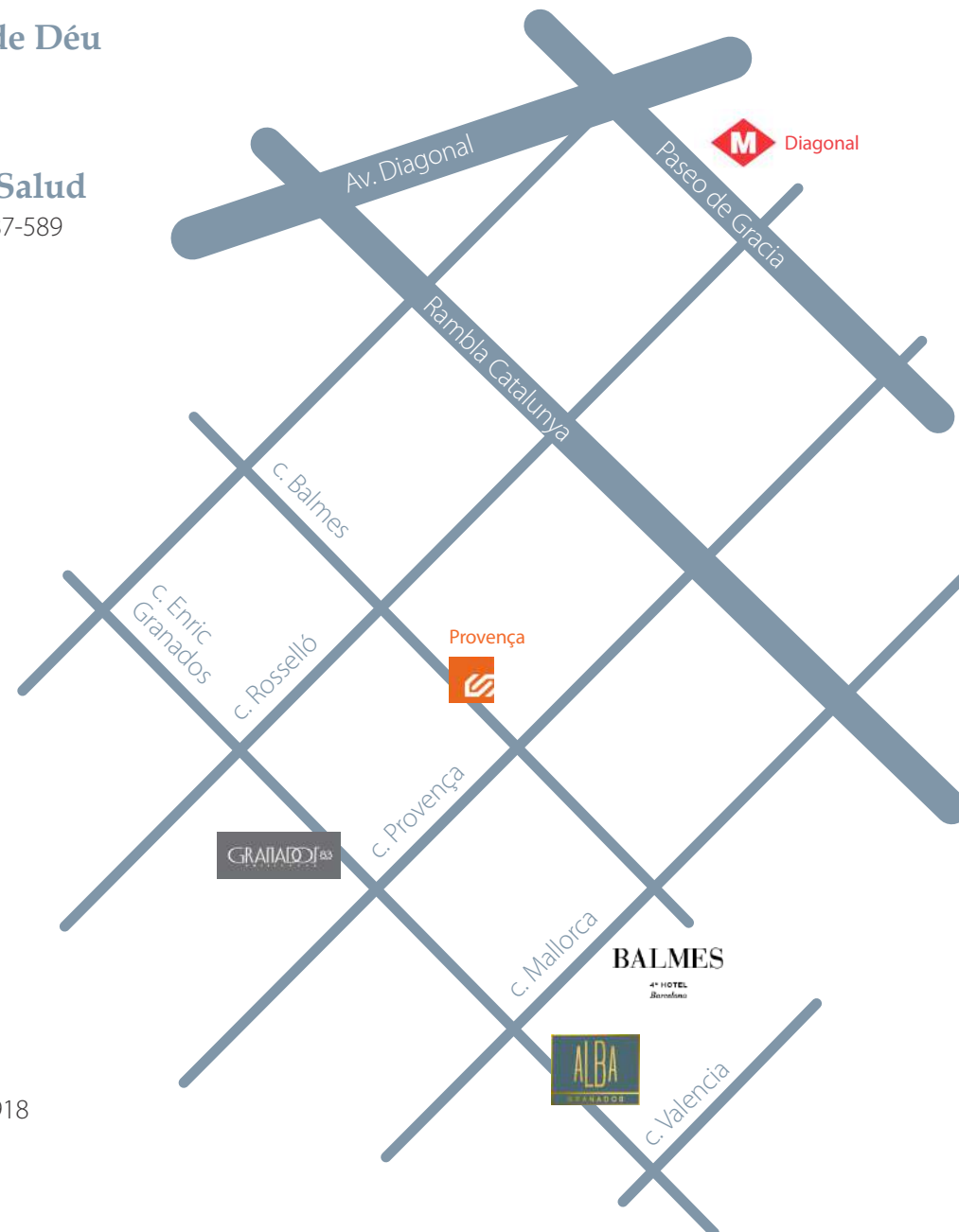
Carrer d'Enric Granados, 34
Telf. +34 934 54 61 16

Hotel Granados 83

Carrer d'Enric Granados, 83
Telf. +34 934 92 96 70

Hotel Balmes

Carrer de Mallorca, 216
Telf. +34 934 45 65 00



TAXI

Telf. 933 03 30 33

ORGANIZACIÓN

Lara Veja - Telf. 629 751 506

Valentina Coppola - Telf. 652 316 918



Con el Auspicio de la
Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"



SECRETARÍA TÉCNICA: Reunions i Ciència S.L.
Montnegre, 18-24, bajos - 08029 Barcelona
T. 93 410 86 46 - F. 93 430 32 63

gestionsaludbcn@gruporic.com - www.gruporic.com



FUNDACION ICEM
Innovación y Calidad Estratégica en el Management

