

Helena Ferré (hferre@jgingenieros.es)

Ingeniera química y consultora de Facility Management

TEST JG

Las seis claves del Facility Management en el sector hospitalario

Qué es el Facility Management, cuándo aplicarlo y qué beneficios aporta para la explotación de instalaciones hospitalarias es un tema recurrente hoy en día en el sector. El objetivo de este artículo es analizar, bajo el punto de vista de TEST JG, las diferentes claves del Facility Management para el éxito del modelo en la explotación de los edificios, respondiendo a preguntas simples y claras y presentando las herramientas informáticas que se han vuelto imprescindibles para una gestión eficiente.

¿Qué es Facility Management?

El objetivo del Facility Manager es dotar a cada organización de las infraestructuras, servicios y suministros necesarios, reduciendo sus costes asociados, asegurando su funcionalidad, confort y seguridad para ejercer correctamente su actividad.

Es decir, como un malabarista, gestionar todo aquello que no conforma el “core business” de la actividad de una institución, pero es absolutamente necesario para poder llevar a cabo esta actividad. En un hospital, lo que conforma la actividad principal se fundamenta en los servicios médicos, el departamento financiero y los recursos humanos. Así pues, el Facility Manager debería encargarse de los servicios auxiliares como el mantenimiento, la limpieza, los suministros, la seguridad, el catering y un largo etc., ofreciendo la mejor calidad al menor coste posible.

Existen diferentes modelos de Facility Management (FM) dependiendo de si se externaliza o se asume el concepto por la propiedad. La elección del mejor modelo dependerá de la capacidad técnica del equipo propio y de la necesidad de mantener la objetividad, flexibilidad y distancia entre las partes contratantes. A menudo, la gestión desde la propiedad con el apoyo de una consultoría externa es la mejor opción, al conservar el conocimiento de las instalaciones y la actividad e introducir la imparcialidad de incorporar un

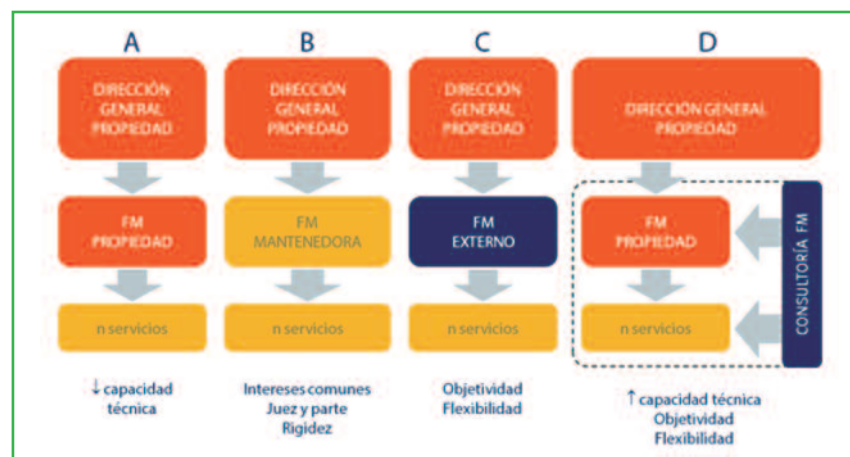


Figura 1.

tercero con experiencia en el sector y una amplia visión desde la distancia (figura 1).

¿Por qué implementar un modelo de FM?

La planificación, el estudio de las necesidades y la estrategia a largo plazo tienen como resultado una mejor fiabilidad de las instalaciones o infraestructuras, un incremento del valor de las inversiones y un mejor servicio a los usuarios del edificio.

Veamos cómo puede afectar, por ejemplo, disponer de un modelo de gestión adecuado en el servicio de mantenimiento de las instalaciones:

i. En un ciclo de vida de un edificio de aproximadamente 30 años, el coste de

la operación y el mantenimiento del mismo supone alrededor del 75% del coste total.

- ii. La trazabilidad de las operaciones de mantenimiento permite encontrar el punto de equilibrio entre el presupuesto destinado al mantenimiento preventivo/predictivo respecto al volumen y el coste de las incidencias de correctivo.
- iii. El marco legal exige el registro de las tareas de mantenimiento y éste es imprescindible para cumplir con los protocolos estándares (ISO 9001/14001), Due Diligences o mantener la independencia de terceros sobre el conocimiento técnico de las instalaciones.

¿Dónde es aplicable?

El modelo es aplicable a cualquier instalación o edificio, aunque es especialmente beneficioso para edificios complejos ya sea por sus instalaciones o por la necesidad de garantizar un servicio altamente fiable y de calidad. En el sector hospitalario se cumplen ambas condiciones.

El modelo también es especialmente útil cuando se dispone de un parque inmobiliario o bien para el benchmarking con instalaciones similares.

¿Cuándo desarrollar el modelo?

Sin duda, el momento para desarrollar el modelo de FM es durante la concepción del edificio, aunque a menudo es un hito imposible de alcanzar. La toma de decisiones y el coste en inversión para implementar un modelo u otro son asequibles y altamente rentables durante la fase de diseño de los edificios, mientras que suponen inversiones importantes y una afectación a menudo demasiado grande para la actividad de los edificios durante la fase de explotación y conservación de los mismos (figura 2).

¿Cómo desarrollar el modelo?

La implantación del modelo se puede definir en cuatro fases: La elaboración de los proyectos de servicios, la preparación de la licitación de los mismos incluyendo acuerdos de nivel de servicio (SLAs), la implementación de una herramienta informática de gestión de FM y el servicio de asistencia técnica para iniciar el modelo. A continuación se amplía cada una de ellas con mayor detalle:

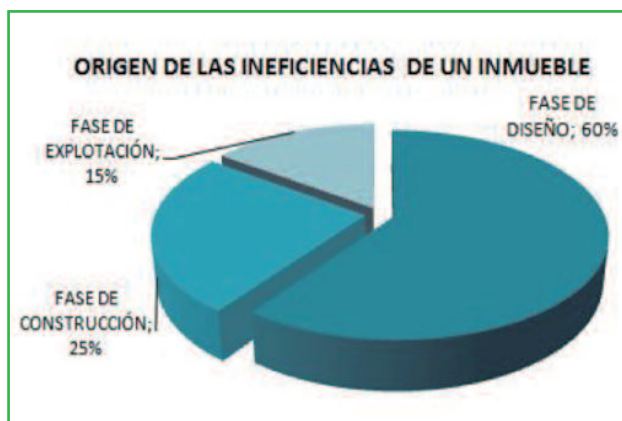


Figura 2.

TAMAÑO DEL EDIFICIO	10.000m ²	50.000m ²
Coste de implementación de un CMMS (software + el proyecto de mantenimiento)	30.000 €	50.000 €
Coste de mantenimiento anual medio de CMMS	11.000€/año	25.000€/año
Coste total anual de un CMMS para el primer año	41.000 €	75.000 €
Coste anual medio del servicio de mantenimiento	130.000 €	650.000 €
Ahorros debidos a la optimización de proceso de licitación (aprox.15% anual)	19.500€/año	97.500€/año
Periodo de retorno para un CMMS	2,1años	0,8años

Figura 3. (Fuente: TEST JG)

La elaboración de un proyecto de servicios, siendo el de mantenimiento el más conocido, permite establecer un inventario de zonas y activos sobre los que se llevará a cabo el servicio, las operaciones a realizar garantizando en todo momento un mínimo de calidad y las directrices obligatorias para desarrollarlo, de acuerdo con la normativa vigente.

El objeto del pliego de licitación es definir los criterios a seguir por la Empresa Adjudicataria, para el desarrollo de los servicios a contratar. Una correcta definición de los objetivos, el alcance, la calidad esperada y las garantías, aseguran la contratación de los servicios a un precio ajustado para comparar las ofertas de distintos proveedores en igualdad de condiciones, tanto para el sector público como el privado.

La inclusión de acuerdos de nivel de servicio (SLA) permite definir una remuneración variable en función del cumplimiento de los objetivos de calidad fijados en el pliego de condiciones. Los indicadores clave (KPI) permiten definir los parámetros a supervisar para evaluar de manera objetiva el cumplimiento de los SLA.

Una herramienta básica para la supervisión del modelo es un software de Facility Management. El proveedor de servicios debe usarlo para registrar todas las operaciones e incidencias de las instalaciones. Es altamente recomendable que el

programa pertenezca a la propiedad así como la información en él contenida para no perder conocimiento ni capacidad técnica con la rotación de los distintos proveedores de servicios.

Su uso permitirá el resultado objetivo de KPIs, la centralización de la información, la reducción de tiempos de respuesta y una mejora en la eficiencia de las comunicaciones así como la gestión documental del servicio.

¿Cuánto cuesta y qué aporta?

Según la experiencia de más de 25 años en el sector de TEST JG, implementar un modelo de FM siempre resulta rentable.

La optimización del proceso de licitación, incluyendo un correcto estudio del punto de partida y un correcto dimensionamiento y organización de los servicios, pueden llegar a suponer hasta un 15% de ahorro anual.

Conocer el mapa energético del edificio y contratar un servicio de eficiencia energética asociado al de mantenimiento, puede suponer ahorros económicos garantizados que permitan renovar las instalaciones cuando no se dispone de la financiación necesaria.

Otro beneficio importante, aunque no se pueda cuantificar económicamente, es la tranquilidad de no incurrir en ninguna penalidad por responsabilidad civil. El inventariado de las instalaciones, el seguimiento de estándares internacionales y la gestión documental, incluyendo registros fidedignos de la explotación de los edificios, deberían garantizar el cumplimiento del marco legal vigente.

Para poner un ejemplo más concreto, la figura 3 ilustra el ahorro y periodo de retorno de la implantación de un CMMS (Computerized maintenance management system) en dos edificios de complejidad media.

**Caso de éxito:
CLÍNICA DELGADO**

TEST JG ha implementado un sistema de gestión de FM pionero e innovador en Clínica Delgado, ubicada en el distrito de Miraflores de Lima en Perú (figura 4).

La clínica tiene 65.000m² de superficie construida, distribuidos en 15 niveles y con 135 habitaciones, 6 salas de partos, 9 quirófanos, 23 boxes de emergencias, 80 consultorios, 15 UCIs generales, 16 UCIs neonatales, quimioterapia y radiología. Es el proyecto de salud más emblemático recientemente construido en Perú.

Todos los sistemas de instalaciones proyectados en el edificio están diseñados para obtener una certificación LEED.

Los servicios que TEST JG elaboró para conseguir los objetivos se desarrollaron las cuatro fases detalladas a continuación:

1. Elaboración de los proyectos de mantenimiento y limpieza

Elaboración de los proyectos de mantenimiento y limpieza descriptivos de los trabajos a desarrollar, incluyendo la base de datos corporativa de TEST JG adaptada al país, según el Know-how propio, la normativa vigente y las recomendaciones de los fabricantes. Los proyectos incorporaban una estimación de las cargas de trabajo como guía para calcular los presupuestos de licitación de los servicios.

2. Redacción de pliegos y acuerdos de nivel del servicio

Preparación de la licitación de los servicios de mantenimiento y limpieza, redactando toda la documentación técnica y administrativa para los pliegos de contratación, así como la definición del sistema de acuerdo de nivel de servicio y sus correspondientes indicadores clave (SLA's and KPI's). Con el pliego de contratación se introdujo la cultura del diálogo competitivo entre las empresas participantes en

proceso de licitación. Como ejemplo, a continuación se muestran los KPIs usados para el servicio de mantenimiento:

INDICADOR 1: Tiempo de resolución máximo del mantenimiento correctivo, dependiendo de la gravedad y la criticidad de la zona donde se produzcan las incidencias.

INDICADORES 2 Y 3: Cumplimiento de las órdenes de trabajo preventivas sobre los activos considerados críticos y no críticos para la actividad de la clínica, respectivamente.

INDICADOR 4: Cumplimiento de planes de formación para mejorar los aspectos que puedan repercutir en una optimización del servicio.

INDICADOR 5: Evaluación de la rotación del personal familiarizado con el edificio y sus instalaciones.

3. Software MantTest.net

Para la gestión integral de la explotación de los edificios e instalaciones se implementó MantTest.net. El programa ha sido desarrollado íntegramente por el departamento informático de TEST JG. Sus diferentes módulos permiten gestionar de manera centralizada tanto el servicio de mantenimiento como el de limpieza.

De manera transversal a todos los

módulos, el programa dispone de un gestor documental común, permite la personalización del modelo de información y de informes, la definición de escritorios digitales personalizados y una plataforma web para la gestión de órdenes de trabajo mediante dispositivos móviles o equipos de sobremesa.

**4. Asistencia técnica.
Soluciones e innovaciones**

Esta fase consistió en el acompañamiento durante la primera semana de funcionamiento de la clínica, con el objetivo de adaptar y personalizar el modelo, así como formar a los equipos de trabajo de diferentes entidades que formarían parte del proceso de explotación del centro.

El sistema de gestión y control de de FM resultó innovador y pionero en el país. Fue necesario resolver la problemática debida a la diferente conceptualización del mantenimiento en Perú y España ya que no existía una cultura de control de los servicios realizados.

Para finalizar, entre otros muchos puntos, quisiéramos destacar, la implantación de un sistema de control de los servicios de Facility Management que mediante un sistema informático ha servido para que se puedan cuantificar y controlar el servicio de las diferentes empresas de mantenimiento de forma clara, precisa y objetiva.



Figura 4.