



PLAN ESTRATÉGICO 2004-2008

Hospital Donostia

Revisión 2007-2009

Plan Estratégico Hospital Donostia

2004
2008



Revisión

2007
2009



Para los guipuzcoanos



El **Plan Estratégico** nos debe servir para:

- Definir qué queremos ser.
- Elemento de cohesión.
- Elemento de mejora.

El **Plan Estratégico 2004-2008** supuso una seria apuesta para avanzar en la definición del **Hospital Donostia** como un referente importante de la sanidad vasca, con señas de identidad propias, confiando en las personas que día a día lo hacen posible y con capacidad de respuesta para los problemas de salud de los guipuzcoanos.

Continuamos con nuestro compromiso firme tanto a la hora de colocar al paciente en el centro del sistema como para reconocer a las personas como el elemento clave a la hora de ofrecer una atención de calidad. El impulso ético y solidario sigue siendo la garantía de avance en esa dirección.

Los dos años de vigencia del Plan han permitido alinear los diferentes objetivos y las propuestas de actuación en torno a unas estrategias perfectamente definidas. No ha sido, pues, un elemento decorativo; muy al contrario, ha servido de elemento de cohesión y mejora, tal y como se refleja en los Indicadores.

Trascurrido ese tiempo ha llegado el momento de hacer balance y revisar su contenido. Lo que aquí presentamos es un resumen de dicho trabajo, que actualiza los contenidos del mismo.

Puestos a resaltar los elementos centrales de la reflexión, habría que citar, entre otros, los siguientes: el hacer hincapié en la necesidad de **centrar la eficiencia en la gestión al servicio del área asistencial** y la inclusión de un nuevo y ambicioso objetivo estratégico, **el potenciar el reconocimiento de los profesionales**. Así mismo la **redefinición de la Misión, Visión y Valores**; y la incorporación de nuevas e importantes iniciativas estratégicas.

Queremos resaltar la participación y colaboración de los distintos profesionales en esta reflexión, haciendo especial mención a la comisión específica creada dentro del Consejo Técnico. Gracias a todos.

EL COMITÉ DE DIRECCIÓN



El Hospital Donostia orientará sus esfuerzos estratégicos en

“La estrategia es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar para alcanzar las Claves Estratégicas, teniendo en cuenta las variaciones externas, tecnológicas, económicas y sociales”.

No puede quedarse en una mera reflexión que se realiza periódicamente y que recoge las buenas intenciones del equipo de planificación. Debe establecer mecanismos suficientes para garantizar su despliegue a todos los niveles del Hospital, de modo que la actividad cotidiana esté directamente relacionada con los mismos.

Gestionar mejor mediante un modelo asistencial que identifique y seleccione determinados servicios o productos, que impulse iniciativas que fomenten el desarrollo de alternativas a la hospitalización tradicional, con una oferta innovadora y personalizada en los cuidados, que potencie y ordene la investigación colocándola al servicio de los pacientes y que impulse la integración con la red de hospitales comarcales y la atención primaria.

Potenciar el reconocimiento de los profesionales, pieza clave y garantía de ese ambicioso proyecto llamado Hospital Donostia, que aspira a ofrecer la mejor respuesta asistencial a los guipuzcoanos.

Establecer un sistema de gestión eficiente al servicio del área asistencial, que permita racionalizar la actividad de los servicios, que consolide los sistemas de información y que desarrolle planes de mejora específicos para ello.

Ganar visibilidad en la sociedad guipuzcoana y el reconocimiento de los pacientes, siempre con una base ética y solidaria que defina unos valores compartidos y un objetivo común que permita al Hospital Donostia ser el orgullo de los guipuzcoanos y a estos sentirse...

...en las mejores manos



Con los
profesionales

En las mejores manos

Con profesionales satisfechos y comprometidos

- **En un Hospital Donostia con mayor participación, mejor comunicación y más autonomía:** definiendo estrategias, gestionando procesos asistenciales y recursos. La descentralización y la autonomía suponen una mayor responsabilidad y redundan en la mejora de la atención prestada y la satisfacción profesional.
- **Siendo competitivos y con un perfil innovador,** potenciando determinados servicios como “polos de desarrollo” que permitan identificar al centro como referente de productos y servicios, con profesionales enmarcados en grupos de excelencia.
- **Impulsando la Medicina Basada en la Evidencia y la Investigación Biomédica,** ofreciendo a los profesionales las herramientas necesarias para verificar que cada método diagnóstico y cada tratamiento son los más adecuados en un momento determinado para un paciente concreto.
- **Creando unidades funcionales y favoreciendo los procedimientos de alta resolución** que respondan a las necesidades específicas de los procesos asistenciales y faciliten la coordinación de los diferentes actos médicos, diagnósticos y terapéuticos, con el objeto de obtener resultados de forma ágil, rápida y de calidad.
- **Reconociendo el logro de metas y objetivos por parte de los profesionales,** con capacidad de discriminación, transparencia y una base solidaria que impulse el compromiso.
- **Consolidando el Área del Conocimiento y con una mejora progresiva de las instalaciones y equipamientos,** con el fin de establecer un sistema de identificación, seguimiento y divulgación de las mejores prácticas y técnicas que garanticen la respuesta individualizada que necesita cada paciente.



Para los
pacientes

Al servicio de los guipuzcoanos

Desde la primera consulta hasta los Cuidados Paliativos

- **Con una oferta de atención personalizada en los cuidados,** que tenga en cuenta las expectativas de los pacientes: trato, accesibilidad, confort y con una adecuada información de todo el proceso asistencial; lo que facilitará su participación en las decisiones terapéuticas.
- **Impulsando las alternativas a la hospitalización convencional,** tratando de adecuar los servicios a las necesidades de los pacientes: **atención Hospitalaria en el Domicilio,** atención en el **Hospital de Día** en aquellos procedimientos que lo requieran, atención en las **Unidades de Corta Estancia** cuando se realicen intervenciones con ingresos no superiores a 5 días.
- **Mejorando la coordinación entre las diferentes redes sanitarias,** simplificando circuitos y unificando criterios para mejorar el acceso al Hospital Donostia y la continuidad de cuidados posteriores: en la atención primaria, en la media y larga estancia, en la atención sociosanitaria o en los cuidados paliativos.
- **Con un plan de seguimiento de las principales patologías** que se atienden; impulsando y dinamizando la gestión de los principales procesos asistenciales, la evaluación sistemática de nuestros resultados en cuanto a calidad científico-técnica, gestión de riesgos, eficiencia y satisfacción, para así sistematizar la mejora continua de dichos procesos.
- **Reduciendo la demora en la atención y las listas de espera,** estableciendo sistemas de gestión flexibles que permitan adecuar la oferta a la demanda.
- **Facilitando la atención bilingüe y la información,** así como la adecuación continua de la señalización.





El escenario en el que nos movemos



Gipuzkoa es una sociedad en la que resalta su cohesión y equilibrio. Como lugar de paso y cruce de caminos, los ciudadanos que en ella habitan, adaptándose a los cambios propios de las sociedades avanzadas de la Europa occidental, han ido forjando a lo largo de los años un tejido social de una fuerte personalidad, dinámico, con capacidad de respuesta y con un gran potencial de futuro.

Gipuzkoa ha alcanzado un nivel de desarrollo por encima de la media estatal en cuanto a renta familiar disponible, situándose como uno de los territorios más desarrollados. (Si al valor medio de España se le asignan 100 puntos, a Gipuzkoa le corresponde una puntuación superior a los 124 puntos). La renta familiar disponible se mantiene en nuestro territorio en un 0,3% por encima del valor de la CAPV.

En cuanto al PIB per Cápita también se encuentra por encima de la media española (Media España= 100 puntos, Gipuzkoa= 106,3 puntos).

Población	682.977 h.	
Extensión	1.980 Km ²	La más pequeña del Estado
Municipios	89	48 tienen menos de 2.000 habitantes, sólo uno tiene más de 100.000
Tasa de natalidad 1998 por 1.000 habitantes	8,4	Por debajo de la media UE (10,7)
Tasa de envejecimiento actual	18%	Mayor que la media de la UE (16,3%)
Tasa de envejecimiento prev. 2010 y 2020	20% y 24%	Tasas similares a los países más envejecidos actualmente.
Tamaño medio de las familias 1996	3,1	
Personas mayores de 65 años que viven solas	16%	En Donostia son el 20%. Tasas muy bajas comparadas con Europa, pero en aumento. La mayoría son mujeres.



- Misión, Visión, Valores
- Factores Clave de Éxito
- Objetivos Estratégicos
- Plan Operativo-Iniciativas Estratégicas

2004
2008



Revisión

2007
2009



Misión, Visión, Valores y Factores Clave de Éxito



Misión

PROPORCIONAR EN GIPUZKOA LA MEJOR ASISTENCIA SANITARIA.

Visión

ASPIRAMOS A QUE EN EL HOSPITAL DONOSTIA LAS PERSONAS SE SIENTAN EN LAS MEJORES MANOS.

Misión

“La **Misión** es la declaración escrita en la que se recoge la razón de ser o el propósito de una organización. La definición escrita de la Misión da sentido a la aportación que cada uno de los trabajadores hace a la empresa, y cuál es el objetivo último al que debe contribuir”.

Visión

“La **Visión** es la expresión verbal de la imagen que deseamos para la organización en el futuro y sirve para marcar, en el presente, el rumbo que debe seguir dicha organización”.

Valores

“Los **valores** son los ideales o principios que guían las reflexiones de la organización. Son los ejes de conducta de la empresa”.

Valores



Factores Clave de Éxito

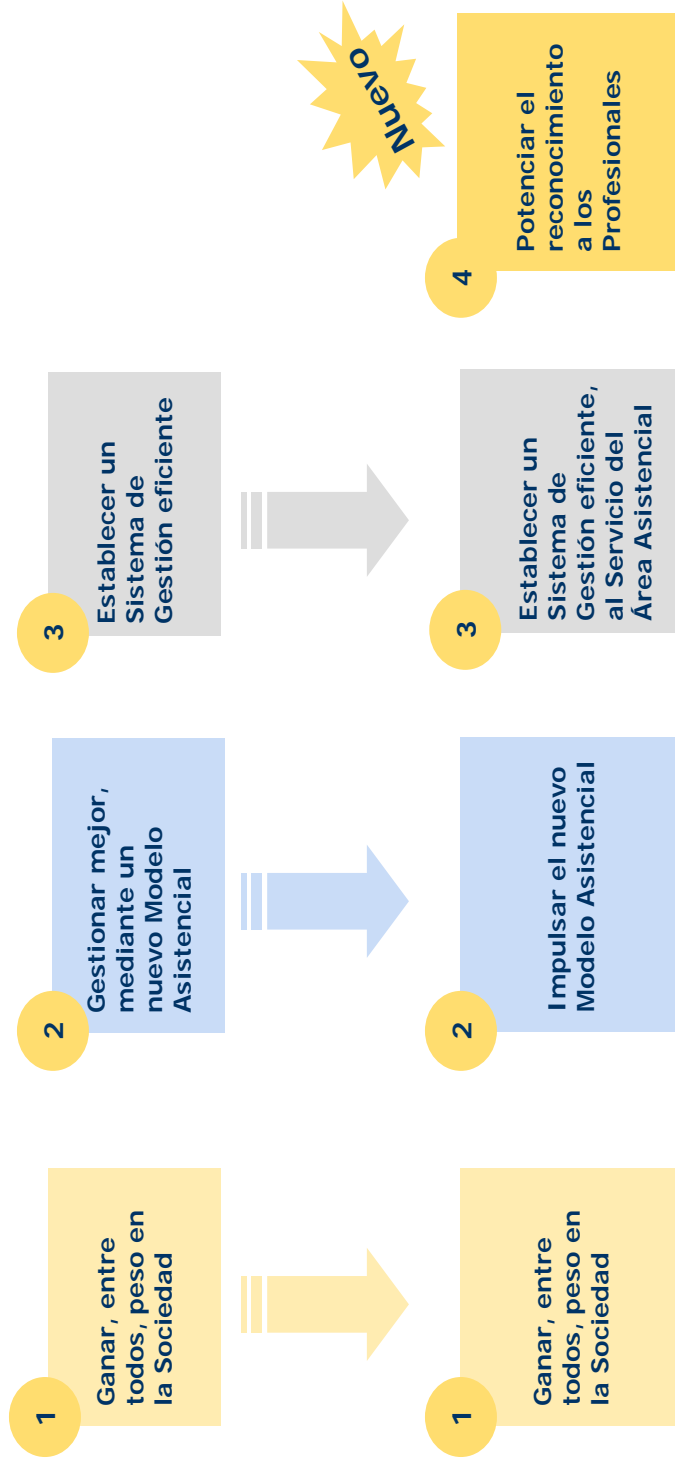
- Impulsar selectivamente determinados Servicios o Productos.
- Potenciar la personalización de cuidados.
- Afrontar las alternativas a la hospitalización convencional.
- Aprovechar el conocimiento de los profesionales en la toma de decisiones y en la gestión.
- Potenciar las señas de identidad ante Osakidetza, los pacientes y los profesionales.

Qué pretendemos

Para afrontar con éxito los retos del futuro y sus múltiples desafíos, el principal objetivo de este proyecto, es:

- La selección de las mejores opciones estratégicas y de futuro para el Hospital Donostia.
- Contribuir a mejorar el posicionamiento institucional ante un entorno asistencial cambiante.
- Ayudar a generar una visión de futuro que permita alinear y dotar de coherencia las iniciativas a emprender.

ACTUALES



OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

IMPULSAR EL NUEVO MODELO ASISTENCIAL

- Identificación y despliegue de servicios y productos.
- Impulso de iniciativas alternativas a la hospitalización.
- Oferta personalizada e innovadora.
- Desarrollo de la Investigación.
- Coordinación con la Atención Primaria.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

ESTABLECER UN SISTEMA DE GESTIÓN EFICIENTE, AL SERVICIO DEL ÁREA ASISTENCIAL

- Racionalizar la actividad de los servicios.
- Sistema de información adecuado.
- Descentralización/Autogestión.
- Adecuación tecnológica.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

GANAR, ENTRE TODOS, PESO EN LA SOCIEDAD

- Señas de identidad.
- Reconocimiento por parte de los pacientes.
- Reconocimiento por parte de los profesionales.
- Foro de participación de pacientes y voluntarios.

Misión
Visión
Valores

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

POTENCIAR EL RECONOCIMIENTO A LOS PROFESIONALES

- Unidad de atención al profesional.
- Nuevo modelo de gestión en enfermería.
- Plan global de formación.
- Desarrollo profesional.

NUEVO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS





Líneas estratégicas

2004
2008



Revisión

2007
2009

PROMOCIÓN DE UNIDADES DE GESTIÓN CLÍNICA

Se pretende aplicar nuevas formas de gestión, atribuyendo una responsabilidad directa a los profesionales al tiempo que se ofrece una atención integral. Tomando como eje del sistema al paciente se quiere descentralizar la organización, implicando progresivamente a los clínicos en la toma de decisiones. Es este un proceso dinámico que supone asumir una apuesta por el cambio y la mejora continua.

Se trata, por lo tanto, de un proyecto asistencial centrado en el paciente y que busca facilitar el trabajo diario de los profesionales.

PLAN ESTRATÉGICO DE INVESTIGACIÓN



El Hospital Donostia se marca como objetivo realizar una investigación de calidad cuyos resultados contribuyan al mantenimiento de la salud y tratamiento al paciente. Asume el papel de articulador de las diferentes actividades en este campo y aspira a ser un referente de la investigación y la innovación. Para ello define tres ejes estratégicos: la mejora de las estructuras de apoyo a la investigación, el crecimiento y adecuación de las líneas de investigación actuales y la creación de alianzas enfocadas al aumento de volumen e innovación.

El desarrollo de este Plan Estratégico de Investigación, ya elaborado, debe suponer un importante salto cualitativo que permita el desarrollo de las diferentes capacidades en este área, al servicio de la mejor atención al paciente.

PLAN DE COMUNICACIÓN

Tratando de ganar visibilidad en la sociedad y reconocimiento por parte de pacientes y profesionales, se impulsa el desarrollo de un Plan de Comunicación integral enfocado tanto al exterior como al interior del hospital. Con sus acciones, perfectamente diseñadas y planificadas, se convierte en un importante elemento transmisor del quehacer diario de los profesionales al servicio de la mejor atención a los guipuzcoanos.



Desde el año 2006 incluye diferentes reconocimientos a la labor desarrollada: Premio a la mejor labor profesional, a la mejor iniciativa a favor de la utilización del euskera en el hospital o, para este año 2007, al mejor médico residente.

DESARROLLO DEL PLAN DE EUSKERA

El Plan de Normalización del uso del euskera, del Hospital Donostia, aprobado en abril del 2006, tiene como objetivo general, además del necesario avance en la protección de los derechos lingüísticos de los ciudadanos, mejorar la calidad de la comunicación y la empatía con el paciente, como elementos claves de la óptima prestación asistencial.



Este Plan vigente para los próximos 6 años, incorpora objetivos, plazos y medidas a adoptar, cuyo seguimiento y evaluación serán permanentes.

MODELO DE ATENCIÓN EN CONSULTAS EXTERNAS POR ESPECIALIDADES

Las consultas externas constituyen el contacto más frecuente de los ciudadanos con Osakidetza en la atención especializada. En el año 2006, se produjeron un total de 675.671 en el Hospital Donostia. A medida que se ha ido ofertando una atención ambulatoria más ágil, la demanda ha aumentado prácticamente en la misma proporción. La tendencia a la hospitalización en determinados procesos va en declive y podría de hecho evitarse en la medida en que la atención ambulatoria sea eficiente y de calidad.

Para tratar de conseguir los objetivos de accesibilidad y calidad de la atención prestada, algunas soluciones pasan por modificar aspectos organizativos; en este caso, reorientar la actividad desarrollando consultas de enfermería.

DESPLIEGUE SELECTIVO DE DETERMINADOS SERVICIOS



Con el objetivo de adecuar los cuidados médicos y de enfermería a pacientes, con determinados perfiles, se conforma la Unidad Funcional de Convalecencia y Rehabilitación. Se constituye, por tanto, la Unidad de Media Estancia, que integra desde un punto de vista funcional a personal de los Servicios de Rehabilitación y Medicina Interna.

Básicamente, se trata de atender a pacientes convalecientes, estables, con un objetivo clínico alcanzable, que presentan pluripatología, enfermedades crónicas, con limitación de la autonomía y que requieren supervisión médica y un importante apoyo de enfermería hasta alcanzar la máxima recuperación funcional del paciente.

FORO DE LOS PACIENTES Y LOS VOLUNTARIOS

Dentro de la reflexión estratégica impulsada desde el Consejo Técnico, a lo largo del segundo trimestre de 2007, se pondrá en marcha este órgano donde además de profesionales del hospital, participarán voluntarios, pacientes y dirección.

Pretende convertirse en un punto de encuentro de los diferentes enfoques, que debe hacer posible la adopción de todas aquellas medidas que redunden en mejorar la atención y en favorecer el reconocimiento de los profesionales.



PLAN DE MEJORA ANUAL EN FUNCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CLIENTES

El Plan Estratégico de Osakidetza establece entre sus cinco objetivos corporativos los de “Calidad total” y “Servicio al cliente / paciente”.

Desde hace varios años se vienen realizando encuestas a los clientes de los distintos centros sanitarios con el fin de conocer el nivel de satisfacción de la atención recibida en áreas que van desde el trato, información recibida, valoración técnica, hostelería, coordinación, resultados y valoración global. Estos resultados, unidos a los informes que mensualmente realiza el Servicio de Atención al Paciente nos permiten obtener información relevante sobre la atención recibida a su paso por el hospital. Con toda esta información se detectan áreas de mejora y se planifican acciones de mejora para garantizar la mejor atención a los pacientes.

PROTOCOLIZACIÓN/GESTIÓN DE LA ATENCIÓN URGENTE: MODELO DE ATENCIÓN CONTINUADA

Alcanzar un modelo de atención continuada coherente y satisfactorio para pacientes y profesionales, es un objetivo de gestión ineludible: calidad de servicio y confort del profesional.

Partiendo de la necesidad indispensable de colaboración y compromiso, se está realizando un análisis pormenorizado de los recursos disponibles al tiempo que, desde un modelo flexible, condicionado por la estructura hospitalaria y viable económicamente, busque el dimensionamiento real de las necesidades en función de la operatividad y la demanda.

En definitiva, una asistencia urgente de calidad, que garantice una atención integral y que potencie la profesionalización.

DESPLIEGUE A OTROS SERVICIOS DE MEDICINA BASADA EN LA EVIDENCIA

Hay un incremento notorio en conocimiento en el sector salud, produciéndose cada día 3.000 nuevos artículos, de los que 1.000 son recuperables en medline y al menos 46 son ensayos clínicos randomizados.

La medicina basada en pruebas, o en la evidencia, es la manera de abordar las situaciones clínicas, utilizando para ello los resultados originados en la investigación científica. Es decir "es la utilización concienzuda, juiciosa y explícita de las mejores pruebas disponibles, en la toma de decisiones sobre el cuidado de los pacientes".

Pretendemos consolidar la unidad de MBE del Hospital (4^a-2^a) y extender paulatinamente su práctica a otras unidades (Medicina Interna, Urgencias, Hospitalización a Domicilio...). Promover la MBE conlleva tareas de investigación, asistencia, docencia y de difusión entre diferentes estamentos, servicios y niveles de atención.

Pretendemos ser el referente en el desarrollo e innovación en la atención sanitaria basada en la evidencia, asegurando así la mejor asistencia sanitaria.

APOYO AL DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS DE ALTA RESOLUCIÓN

a) Diseñando e implantando circuitos de atención rápida para procesos clínicos en los que el factor tiempo puede tener un impacto importante en los resultados finales del proceso asistencial.

1) Circuitos de diagnóstico y tratamiento en cáncer de mama, pulmón, colon-recto y vejiga.

2) Circuito de biopsias ganglionares.



b) Asimismo, se busca implantar circuitos que permitan atender de forma ambulatoria y rápida la mayor parte del proceso asistencial.

1) Consultas de Alta Resolución de: Cardiología, Neurología, Digestivo, Neumología y Medicina Interna.

Todo ello supone un ahorro de coste que permite evitar las estancias inadecuadas para diagnóstico y facilitar las altas y el seguimiento en consultas específicas.

PLAN DE COORDINACIÓN ASISTENCIA PRIMARIA ESPECIALIZADA

El reto es, la imprescindible necesidad de recuperar la visión global del enfermo, asumiendo al paciente como una sola biografía con episodios de necesidad abordables en diferentes niveles. Para alcanzar este objetivo se debe poseer un criterio integrador: desarrollando acuerdos entre la Atención Primaria y la Atención Especializada y, entre otras acciones, potenciando la interconsulta Médico-Médico.

La integración entre niveles asistenciales, entendida como red coordinada de Servicios que proporcionan la continuidad asistencial a la población sobre cuya salud se tiene responsabilidad, ofrece enormes ventajas sanitarias.

Esta integración puede mitigar la actual falta de continuidad entre los dos niveles. En última instancia, que cada situación clínica sea tratada en el lugar más adecuado.

ALTERNATIVAS A LA HOSPITALIZACIÓN: PROCESOS CLAVE EN LA MODALIDAD DE HOSPITALIZACIÓN A DOMICILIO

El objetivo es acercar el Hospital al domicilio del paciente. Esto da una continuación de cuidados de enfermería y médicos, permitiendo realizar altas precoces o evitar ingresos, con lo que supone de confort al paciente y reducción de gasto.

La cartera de servicios se ha incrementado paulatinamente, siendo mayor el número de pacientes que fallecen en su domicilio con soporte hospitalario.

En coordinación con Atención Primaria, haciendo posible el acceso a dicho servicio de pacientes con patología crónica en procesos de reagudización y evitando su ingreso.



ALTERNATIVAS A LA HOSPITALIZACIÓN: DEFINIENDO LOS PROCESOS CLAVE EN LA MODALIDAD ASISTENCIAL DE HOSPITAL DE DÍA MEDICO-QUIRÚRGICO

Se está procediendo en el edificio Materno-Infantil a la reorganización del Hospital de Día Quirúrgico Pediátrico y al mismo tiempo definiendo los procesos del Hospital de Día Médico pediátrico con vistas a unificar en un mismo espacio las actividades que actualmente se realizan de manera dispersa.



La apertura de unidades de hospitalización (actualmente en obras) y el comienzo del proyecto de Nuevo Bloque Quirúrgico de Urgencias, plantean la necesidad de reorganizar el Hospital de Día Quirúrgico del edificio Arantzazu en claves de ubicación y dimensionamiento; permitiendo la incorporación de más servicios y procesos a las actividades de Cirugía Mayor Ambulatoria (CMA).

ALTERNATIVAS A LA HOSPITALIZACIÓN: IMPULSANDO PROCESOS DE CMA EN LOS SERVICIOS QUIRÚRGICOS



Tras el diseño e inicio durante este año de la Cirugía Mayor Ambulatoria en Cirugía General y Digestiva, se pretende su consolidación con la incorporación de mas equipos, la protocolización de mas procesos y la apertura de la consulta externa en el Ambulatorio de Larzabal.

En el Servicio de Traumatología se han consensuado los procesos susceptibles de atenderse en el Hospital de Día, siendo el objetivo para este año, la elaboración de la documentación de Cirugía Mayor Ambulatoria: hojas informativas, cuidados post-operatorios, etc.

En el Servicio de Urología el objetivo es "migrar" de actividades realizadas en el Hospital de Día Quirúrgico a un proceso de Cirugía Mayor Ambulatoria que incluya un diseño similar al utilizado en Cirugía General.

PLAN DE MEJORA EN HOSPITALIZACIÓN



El proceso de Hospitalización requiere la coordinación de todos los profesionales que intervienen en él. Los profesionales de enfermería tienen definidas las actividades que realizan, así como su sistema de evaluación que queda recogido en el PAE (Proceso de Atención de Enfermería). Todo ello enmarcado en el proceso global de atención al paciente hospitalizado y sistematizando la coordinación con las actividades médicas.

El Proceso de Atención de Enfermería define las actividades que realiza la enfermería desde que el paciente ingresa en la unidad hasta que es dado de alta: Acogida, Valoración, Plan de Cuidados, Aplicación de Cuidados y Continuidad de Cuidados si lo requiere.

Este proceso se evalúa cada año interna y externamente a través de criterios de estructura, de proceso y de resultado. Esta evaluación permite conocer de forma global, tanto las áreas excelentes como las áreas de mejora. A partir de la detección de las áreas de mejora se establece el Plan de Mejora en Hospitalización, abarcando la revisión de Planes de Cuidados, Protocolos de Acogida, Técnicas, etc...

ACTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE ENFERMERÍA EN UNIDADES DE HOSPITALIZACIÓN

El Proceso de Atención de Enfermería PAE define aquellos subprocesos que la enfermera realiza desde que ingresa el paciente en la unidad hasta que es dado de alta: Acogida, Valoración, Plan de Cuidados, Aplicación de Cuidados y Evaluación. El proceso se soporta en un programa informático denominado ZAINERI. En este programa se cumplimentan todas las acciones que realiza la enfermera, y están incluidos los Planes de Cuidados Estandarizados de la mayor parte de los procesos y protocolos de nuestro manual de procedimientos.



Con el fin de mejorar el programa ZAINERI, un grupo de profesionales integrado por expertos en Cuidados, han propuesto mejoras que durante el año 2007 hacen adaptar todos los Planes de cuidados al nuevo modelo, con el objetivo final de mejorar la calidad de los cuidados enfermeros.

PLAN DE DESPLIEGUE DE OBJETIVOS POR SERVICIOS/UNIDADES

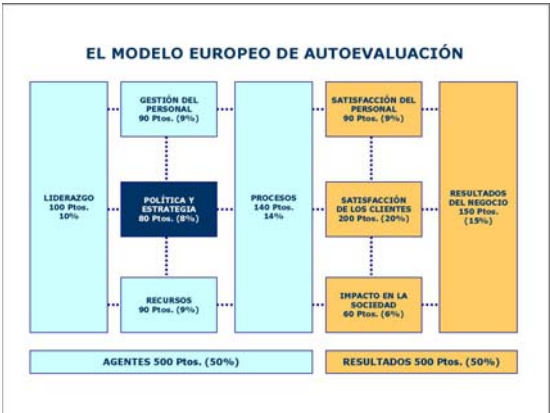
En el marco definido por el Plan Estratégico, el Plan de Calidad y el Contrato-Programa, se ha hecho un gran esfuerzo para, dentro del ámbito de la gestión, plantear y definir los objetivos asistenciales que marquen el necesario carácter innovador de nuestro hospital.

Los diferentes objetivos de todos y cada uno de los servicios se han hecho en base a su diseño funcional, protocolización de los procesos asistenciales, planificación de cuidados de los pacientes, gestión de recursos y autoevaluación clínica.

IMPLANTACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS DEL HOSPITAL DONOSTIA

Utilizando el Modelo EFQM como herramienta estructurada de mejora continua, se trata de enfocar la gestión del Hospital Donostia hacia los procesos.

El objetivo de esta iniciativa estratégica es desplegar la metodología de la gestión de procesos a toda la organización a través del mapa de procesos, asignando un propietario a cada uno de ellos, en el que, en colaboración con un equipo de trabajo formado por las personas que ejecutan las actividades del proceso, será el encargado de definir la misión, los clientes y proveedores, las actividades y tareas así como los indicadores que permitan evaluar la evolución del mismo hacia la mejora.



GESTIÓN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

La Unidad Básica de Prevención se ha consolidado como Unidad de referencia en la Gestión de Prevención de Riesgos Laborales en la empresa, estableciéndose una programación según la cual a finales del ejercicio 2007 estará finalizado el análisis de riesgos laborales de todos y cada uno de los puestos del Hospital Donostia.

Esta labor exige un seguimiento y puesta en marcha de las medidas que se indican en los informes técnicos, por lo que se ha establecido un nuevo sistema de gestión que permita un seguimiento más operativo de la situación en cada momento.

PLAN FUNCIONAL DE ESPACIOS

Se propone avanzar hacia la definición y conformación, a medio plazo, del hospital; de tal modo que permita orientar las sucesivas iniciativas en obras, traslados, etc.

El Plan que ha sido contrastado con los diferentes servicios, e incorporando sus aportaciones, se ha basado en las siguientes premisas:



- Agrupar, siempre que sea posible, todos los locales de consultas en áreas definidas; Médica y Quirúrgica.
- Facilitar el acceso de los pacientes, disminuyendo lo máximo posible el número de accesos y circuitos diferentes.
- Definir la atención integral en áreas específicas por especialidad, y hacer operativa la funcionalidad de las Unidades Asistenciales.
- Realizar un diseño adecuado para la prestación de servicios.
- Buscar la confortabilidad de pacientes y profesionales.
- Dimensionar las estructuras asistenciales.
- Hacerlo atractivo a la población.

REORIENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE PERSONAL AL SERVICIO DEL ÁREA ASISTENCIAL

Esta iniciativa pretende acercar las políticas de personal que tenemos aprobadas para todo el Ente Público Osakidetza a la realidad y a la gestión de nuestra organización, pudiendo de esta forma facilitar la labor de recursos humanos de nuestros mandos intermedios. En clave de descentralización y mayor autonomía en el funcionamiento, tratando de ofrecer la mayor calidad asistencial a los pacientes y consolidando el liderazgo clínico de nuestros profesionales.

ADECUACIÓN TECNOLÓGICA DE MEDIOS DIAGNÓSTICOS Y TERAPÉUTICOS - PLAN DE EQUIPAMIENTOS

Se creará una comisión que se encargue de asesorar a los órganos directivos del hospital en el área de adecuación tecnológica.

Los objetivos a alcanzar se centran en:

- Conocer los medios y procedimientos técnicos que se emplean en el área hospitalaria, así como su grado de utilización, su adecuación a las necesidades asistenciales y rendimiento.
- Establecer las prioridades de dotación de medios tecnológicos, sobre la base de la demanda asistencial del hospital.

PLAN DE RESIDUOS Y CERTIFICACIÓN ISO 14000 (MEDIO AMBIENTE)

El Plan de Gestión de Residuos del Hospital Donostia, tiene como objetivo mejorar la gestión siguiendo los criterios básicos especificados en el Decreto 76/2002 de 26 de marzo, intentando poner todos los medios para proteger la salud pública y el medio ambiente, cumpliendo con los compromisos y responsabilidades establecidas por las normativas protectoras de salud, medio ambiente y protección de riesgos laborales.

Este Plan pretende servir de guía para que conozcan los aspectos que han de observarse durante el proceso de manipulación, segregación, envasado, almacenamiento, recogida, transporte interno y eliminación final de los residuos cuya gestión se realiza por empresas debidamente autorizadas. El trabajo previo para la obtención de la ISO 14000 y su posterior seguimiento debe servir para dar forma y enmarque a la Gestión de Residuos, elaborando el plan de objetivos y sus indicadores, obligando a una mayor presencia del problema y a una mejor coordinación.

PUESTA EN MARCHA DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL PROFESIONAL

La nueva Unidad de Atención al Profesional va a iniciar su puesta en marcha después del verano, siendo su objetivo fundamental desarrollar una *atención personalizada y bilingüe* que permita una visión más individualizada de las peticiones y necesidades de los profesionales y, una cercanía e inmediatez en la respuesta a las cuestiones planteadas dentro de la complejidad de funcionamiento del gran hospital.



PLAN DE DETECCIÓN DEL “PROFESIONAL QUEMADO” Y ALTERNATIVAS

Se pretende la elaboración de un Plan que detecte este tipo de situaciones y ofrezca alternativas a las problemáticas generadas.

La Encuesta de Satisfacción de los Profesionales, realizada en Septiembre del pasado año, ha permitido detectar dos grupos de profesionales con un nivel de satisfacción más bajo que la media del Hospital. Por este motivo, entre los grupos que se han organizado para el análisis y propuestas de mejora de los resultados de la encuesta de satisfacción se han incluido estos dos grupos con el fin de analizar las circunstancias que pueden estar incidiendo y plantear posibles soluciones a los mismos.

FORMACIÓN EN TRATO Y COMUNICACIÓN

En pocos sectores como la sanidad se valora la comunicación y la empatía en el trato. Téngase en cuenta que, normalmente, se dan situaciones dominadas por la inseguridad y el temor por parte de los pacientes, a lo que habría que añadir, en algunos casos, el stress propio de la carga asistencial en los profesionales. Algunas de estas situaciones derivan hacia parámetros de descontrol que conllevan momentos verdaderamente desagradables.



Con vistas a prevenir estas situaciones, se van a ofrecer cursos específicos en “comunicación y trato” para aquellos profesionales más implicados en este tipo de situaciones. Posteriormente se evaluará la experiencia y se contrastará con los datos anteriormente existentes para adoptar las decisiones oportunas con respecto a la extensión de la experiencia.

PUESTA EN MARCHA DE LOS GRUPOS DE MEJORA

Para el análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción se van a poner en marcha 7 grupos de mejora por grupos profesionales, que analizarán todas las áreas que fueron incluidas en la encuesta y propondrán las acciones de mejora que serán remitidas al Comité de Dirección para su aprobación.



DEFINICIÓN DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE ENFERMERÍA

El año 2006, los enfermeros integrados en el Consejo Técnico plantean la necesidad de cambiar el modelo actual hacia un nuevo modelo de Enfermería que de respuesta a los problemas que actualmente se detectan en este área y que hacen mención fundamentalmente a la falta de participación en la toma de decisiones, la transmisión de la información, necesidades de redefinir las funciones, escasez de recursos, etc...



En noviembre de 2006, se crea un grupo de trabajo para definir un nuevo modelo y el año 2007, una vez definido el mismo se propone implantarlo según el cronograma establecido. De todo ello se va a derivar una mejora asistencial y la asunción de responsabilidades de coliderazgo junto con una mayor implicación en la gestión; al tiempo que se da respuesta a las necesidades detectadas.

PLAN GLOBAL DE FORMACIÓN, DOCENCIA Y BIBLIOTECA

La Gestión del Conocimiento es una nueva forma de Dirección Estratégica basada en impulsar la creación y transferencia de conocimiento dentro de una organización, considerando el capital intelectual de las personas que en ella trabajan como el recurso clave. Asimismo, potencia todas las iniciativas para garantizar el intercambio y generación del conocimiento que aporte valor a la organización e impulse el desarrollo profesional.

El objetivo de esta iniciativa estratégica es englobar la formación, docencia y gestión de biblioteca existentes hasta el momento, dentro de un área que facilite y mejore la transmisión del conocimiento y que los Planes de Formación estén vinculados realmente a los Planes de Gestión.

IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA DEL PROYECTO DE DESARROLLO PROFESIONAL

Este año se procede a realizar la 2ª convocatoria para el reconocimiento del desarrollo profesional de los Niveles I y II del personal Facultativo Sanitario.

Asimismo, se aprobará la normativa del reconocimiento del desarrollo profesional para el personal Diplomado Sanitario y, en principio, se procederá a realizar la 1ª convocatoria.

EVOLUCIÓN DE INDICADORES

	2004	2006
HOSPITALIZACIÓN		
Altas	48.578	50.378
Estancia	367.883	346.808
Estancia media	7,57	6,88
Tasa de mortalidad	3,45	3,28
CIRUGÍA		
Total intervenciones	27.687	31.543
Tasa C.M.A.	39,26	41,43
Estancia media preoperatoria	0,92	0,81
Utilización quirúrgica programada	79,9	81,77
TOTAL CONSULTAS	661.673	675.671
URGENCIAS		
Urgencias totales	143.748	144.713
Urgencias ingresadas (%)	20,37	20,1
PARTOS		
Total	4.396	4.424
% Cesáreas	18,22	12,3

	2004	2006
HOSPITALIZACIÓN A DOMICILIO		
Ingresos	762	1.061
Estancia media	18,71	15,55
Hojas consulta valoradas	840	1.158
HOSPITAL DE DÍA QUIRÚRGICO		
Intervenciones Cirugía Mayor	4.932	5.619
% Traslados Hospital	6,36	4,52
Suspensiones	147	84
Estancia media en horas	7,11	6
HOSPITAL DE DÍA MÉDICO		
Procedimientos realizados	22.376	23.955
Estancia media en horas	2,93	3,52

DATOS ECONÓMICOS HOSPITAL DONOSTIA

	2004	2006
INGRESOS	245.510.016	288.329.734
Por Contrato-Programa	238.379.788	283.144.536
Por facturación a terceros	4.342.453	3.966.207
Otros	2.787.775	1.218.991
Gastos	246.000.026	287.125.736
Personal	165.967.344	192.787.587
Gastos de funcionamiento	77.864.875	93.922.280
Otros	2.167.807	415.869
RESULTADO	-490.010	1.203.998
INVERSIONES	5.640.931	10.966.764



