

# Plan Estratégico

## Hospital Clínico San Carlos

# 2010-2014



# PLAN ESTRATÉGICO 2010-2014 HCSC

## ÍNDICE

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 0   | CARTA DE PRESENTACIÓN                                    | 3  |
| 1   | INTRODUCCIÓN   | 5  |
| 2   | FORMULACIÓN ESTRATÉGICA: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES        | 9  |
| 3   | ESTRATEGIAS PARA EL PERÍODO 2010-2014                    | 12 |
| 4   | DESPLIEGUE DEL PLAN ESTRATÉGICO                          | 16 |
| 4.1 | COMPROMISO SOCIAL/ RSC                                   | 17 |
| 4.2 | ACCESIBILIDAD Y CONTINUIDAD ASISTENCIAL                  | 22 |
| 4.3 | LIDERAZGO ASISTENCIAL Y GESTIÓN CLÍNICA                  | 29 |
| 4.4 | MOTOR DE INNOVACIÓN                                      | 34 |
| 4.5 | DESPLIEGUE DEL MODELO DE CALIDAD Y SEGURIDAD ASISTENCIAL | 39 |
| 4.6 | CULTURA DE EFICIENCIA                                    | 43 |
| 4.7 | DESARROLLO PROFESIONAL                                   | 50 |
| 4.8 | DOCENCIA Y REALACIONES CON LA UNIVERSIDAD                | 56 |
| 4.9 | SISTEMAS DE INFORMACIÓN                                  | 60 |

# Carta de presentación



Hospital Clínico San Carlos

 Comunidad de Madrid

### Carta de presentación

El Plan Estratégico 2010-2014 es el instrumento vertebrador de las líneas de actuación que el Hospital Clínico San Carlos va a impulsar en los próximos cuatro años para mejorar y hacer excelente el servicio que presta a sus ciudadanos y la aportación que realiza al conjunto de la sociedad.

El compromiso de respuesta de nuestro hospital a las necesidades, expectativas y preferencias de los ciudadanos madrileños nos demanda aumentar nuestro nivel de exigencia en el trabajo que cada uno de nosotros realizamos y adaptarnos a la evolución de nuestro entorno, así como aprovechar las oportunidades que nos brindan los avances de la medicina y de la tecnología, contribuyendo a la generación de nuevo conocimiento y a una formación de calidad de los nuevos profesionales sanitarios.

Si queremos asegurar los más altos niveles de accesibilidad, calidad y eficiencia, como queda recogido en nuestra misión, debemos estar abiertos a una cultura de trabajo en equipo, no sólo entre los profesionales que formamos parte del hospital, sino también siendo ejemplo de colaboración con otros niveles asistenciales e instituciones que trabajan, como nosotros, en beneficio de los pacientes y del desarrollo de la medicina. Sólo así haremos posible que ciudadanos y pacientes sean el verdadero eje central de nuestras actuaciones.

Éstos son nuestros retos de futuro, en torno a los que se ha concebido el Plan Estratégico 2010-2014. La elaboración de este plan es el resultado de la reflexión compartida por un amplio número de profesionales de nuestro hospital, que con sus enriquecedoras aportaciones han permitido trazar el camino para avanzar hacia el hospital deseado por la sociedad, los pacientes y los profesionales.

El Plan Estratégico 2010-2014 nos indica cómo queremos que sea nuestro hospital dentro de cuatro años y la forma en que lo podemos conseguir. Su desarrollo requiere un esfuerzo y la ilusión de todos nosotros para llevarlo a cabo con éxito.

Confío en que este plan sirva para que cada uno de los que trabajamos en el Hospital Clínico San Carlos nos fijemos las metas y objetivos que nos permitan dar respuesta a los retos que se nos plantean.

**José Soto Bonel**

Gerente del Hospital Clínico San Carlos

# 1. Introducción



## 1. Introducción

El entorno sanitario de Madrid está en un proceso de cambio que presenta retos y oportunidades en el desarrollo futuro del Hospital Clínico San Carlos. La evolución de la demanda asistencial, la libre elección y la reorganización territorial (área única), la disponibilidad de un mayor número de centros hospitalarios y la incorporación de nuevas tecnología, entre otras cuestiones, constituyen elementos de futuro a los que el HCSC debe dar una respuesta con el fin último de satisfacer las necesidades de los ciudadanos madrileños.

La aprobación del decreto de libre elección por parte de la Comunidad de Madrid permitirá a todos los ciudadanos elegir libremente el médico y el hospital. La **libre elección de médico de familia y de especialista** para todos los ciudadanos, articulada por la implantación de un Área Única, puede conllevar una reasignación de población que afecte en distinto grado según la especialidad. Es de esperar que se generen movimientos de pacientes que dependen, en parte, del posicionamiento de las distintas especialidades. No obstante, es de esperar que la proximidad geográfica sea el principal motivo de elección de especialista en aquellas especialidades que no requieren una alta especialización.

Si bien estos movimientos de pacientes son inciertos, es probable que el HCSC atienda a un mayor volumen de pacientes de las zonas de Puerta de Hierro y Aravaca, dada su cercanía. Ante esta situación, el HCSC promoverá una reorganización de sus servicios y una mayor coordinación con atención primaria.

En cuanto a la incorporación de nuevas tecnologías, cabe destacar la puesta en marcha, por parte de la Consejería, del Plan Director de Hospitales Tradicionales Athene@. Este Plan impulsará la **transformación de los sistemas de información** sanitarios en el ámbito de atención especializada, siendo éste un incentivo más para que el HCSC establezca una estrategia de sistemas de información alineada con los planes de la Comunidad de Madrid que garantice la fiabilidad, seguridad y calidad de la información y se adapte a las nuevas necesidades de sus profesionales.

Ante dichas incertidumbres, y con el objetivo de anticiparse y adaptarse a los cambios en la oferta y la demanda y orientarse hacia nuevos mecanismos de organización e integración de nuevas formas de gestión más eficientes, el HCSC se enfrenta a diversos **retos**:

- Adaptación de los servicios que presta a las características de la población.
- Incremento de la atracción a partir de la potenciación de especialidades.
- Reorganización de los recursos disponibles para atender los cambios en la demanda.
- Consolidar un modelo asistencial basado en gestión clínica.

(Cont.)

## 1. Introducción

El HCSC se caracteriza por ser un hospital de **alta complejidad** y altamente quirúrgico. Atiende numerosos pacientes de fuera de su área de referencia, siendo las áreas 6, 8, 11 y otras comunidades autónomas las que generan el mayor porcentaje de **atracción en la actividad asistencial** del hospital. En hospitalización, destacan las especialidades de cardiología, nefrología y medicina intensiva con mayor número de altas de hospitalización realizadas por el HCSC procedentes de otras áreas distintas a su área de referencia.

El HCSC destaca en los servicios de cirugía cardiaca, angiología y cirugía vascular, medicina intensiva, neurocirugía, neumología, neurología y cardiología. Dichos servicios son considerados excelentes por su competitividad o potencial en términos de docencia, investigación, capacidad de atracción, y/o crecimiento de actividad.

**La renovación generacional** es uno de los factores internos más relevantes a tener en cuenta en el HCSC porque se relevan figuras con un importante nivel de liderazgo y competencia técnica. Esta situación constituye una oportunidad, ya que genera una situación propicia para estimular y facilitar un cambio hacia la gestión clínica en el hospital, modelo ya iniciado hace algunos años.

En el área de **calidad y excelencia**, el HCSC ha implantado hasta la fecha siete sistemas de gestión de calidad basado en la norma internacional ISO que han sido reconocidos a través de certificaciones. Con la puesta en marcha del presente Plan Estratégico, el hospital consolidará y desplegará el modelo de calidad y seguridad asistencial a todos los servicios y unidades y el modelo de gestión por procesos en institutos, unidades de gestión clínica y servicios.

El HCSC apuesta por la **investigación y la innovación**, entendida esta última como la innovación tecnológica en materia de transferencia del conocimiento como propiedad industrial, propiedad intelectual, patentes y registros, y la transferencia de tecnología. Muestra de ello, es que durante la vigencia del presente Plan Estratégico, el HCSC creará, acreditará y desarrollará un Instituto de Investigación Sanitaria e incorporará la investigación e innovación a la actividad asistencial y la actividad docente.

En el área **docente**, el HCSC es un hospital de elección de los primeros puestos del examen MIR a nivel nacional. En 2008, los primeros puestos nacionales en cardiología, neurología y endocrinología optaron por realizar la residencia en el hospital. El HCSC seguirá apostando por mantener el prestigio docente de la institución e incrementar el atractivo específico del programa MIR y la incorporación de profesionales de enfermería EIR..

## 1. Introducción

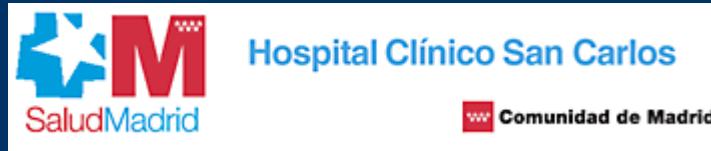
La metodología para la elaboración del presente Plan Estratégico ha sido muy **participativa**. Se han realizado cerca de 40 **entrevistas** y enviado casi 200 **cuestionarios** a los profesionales y directivos del hospital, incluidos los centros de especialidades de Modesto Lafuente y Avenida de Portugal, las direcciones gerenciales y centros de salud de atención primaria del área 7 y 11, la Universidad Complutense de Madrid, las asociaciones de pacientes y los sindicatos. Adicionalmente, se ha habilitado un **buzón de sugerencias** abierto a todos los trabajadores del hospital para recoger sus opiniones.

Adicionalmente, se ha realizado un **taller de trabajo** específico con la participación del equipo directivo del hospital con el objetivo de revisar la misión, visión y valores del hospital e identificar las líneas estratégicas del Plan Estratégico. En dicho taller de trabajo, se identificaron un total de 126 líneas/ medidas estratégicas que posteriormente valoraron 25 profesionales para realizar una priorización de las mismas.

Finalmente, son **34 las líneas estratégicas** definidas en el Plan Estratégico 2010-2014 del HCSC que se agrupan en **nueve ejes estratégicos**:

1. Compromiso Social (Responsabilidad Social Corporativa)
2. Accesibilidad y continuidad asistencial
3. Liderazgo asistencial y gestión clínica
4. Motor de innovación
5. Despliegue del modelo de calidad y seguridad asistencial
6. Cultura de eficiencia
7. Desarrollo profesional
8. Docencia y relaciones con la Universidad
9. Sistemas de información

## 2. Misión, visión y valores



## 2. Misión, visión y valores

### MISIÓN

Proporcionar a los ciudadanos un servicio de atención sanitaria especializada, asegurando los más altos niveles de accesibilidad, calidad y eficiencia, posicionando al hospital como referente en la formación de los profesionales sanitarios e incorporando la innovación y la investigación biosanitaria a la práctica asistencial.

### VISIÓN

Ser el hospital de elección de los ciudadanos, a los que ofreceremos una atención especializada de excelencia, prestada por profesionales de alto nivel de cualificación e integrada en un proceso de continuidad asistencial que satisfaga las expectativas de los pacientes y sus familias. Poniendo a su disposición todos los avances de las ciencias de la salud y de la tecnología, adaptándose de forma continua a los cambios del entorno a través de la formación, investigación e innovación para que nuestro hospital sea modelo de eficacia, eficiencia y equidad.

### 2. Misión, visión y valores

- 1. Atención orientada al paciente:** sus actuaciones se organizan y personalizan en torno a las necesidades específicas de cada paciente, orientándolas a la consecución de la continuidad de su proceso asistencial mediante prácticas clínicas integradas.
- 2. Competencia, aprendizaje y generación de valor:** apoya activamente el crecimiento profesional y personal y la contribución de los profesionales a través de la asistencia, la docencia y la investigación, favoreciendo la adquisición de conocimientos y habilidades que aportan valor a los pacientes, al hospital y a la sociedad y promoviendo la participación de éstos en el desarrollo de los objetivos institucionales.
- 3. Motor de innovación:** incorpora las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías y promueve y apoya la creatividad y el desarrollo de ideas innovadoras para su aplicación clínica y el desarrollo de la medicina.
- 4. Mejora continua:** se compromete con la mejora continua en la calidad y la seguridad asistencial.
- 5. Trabajo en equipo:** promueve la colaboración entre los profesionales y la coordinación con otros niveles asistenciales.
- 6. Compromiso social:** se guía por los valores éticos de equidad, participación y dignidad del paciente y de los ciudadanos, desarrollando actuaciones de valor para la sociedad y para el medio ambiente.
- 7. Rendimiento superior:** persigue la máxima eficiencia y eficacia en todo lo que hace.

### 3. Estrategias para el periodo 2010-2014



# PLAN ESTRATÉGICO 2010-2014

## 3. Estrategias para el periodo 2010-2014

|   | Ejes Estratégicos   | Líneas Estratégicas |
|---|---|---------------------|
| 1 | Eje 1: Compromiso Social (Responsabilidad Social Corporativa)   | 3                   |
| 2 | Eje 2: Accesibilidad y continuidad asistencial                  | 6                   |
| 3 | Eje 3: Liderazgo asistencial y gestión clínica                  | 4                   |
| 4 | Eje 4: Motor de innovación                                      | 3                   |
| 5 | Eje 5: Despliegue del modelo de calidad y seguridad asistencial | 3                   |
| 6 | Eje 6: Cultura de eficiencia                                    | 4                   |
| 7 | Eje 7: Desarrollo profesional                                   | 5                   |
| 8 | Eje 8: Docencia y relaciones con la Universidad                 | 3                   |
| 9 | Eje 9: Sistemas de información                                  | 2                   |
|   |   | 33                  |

## 3. Estrategias para el periodo 2010-2014

1

### Eje 1: Compromiso Social / Responsabilidad Social Corporativa

Generar valor añadido contribuyendo activa y voluntariamente a la mejora social, económica y ambiental de su actividad. Este compromiso se traduce en acciones concretas que buscan el beneficio de todos los grupos de interés, alcanzando un mejor desempeño y logrando su sostenibilidad y la de su entorno.

2

### Eje 2: Accesibilidad y Continuidad Asistencial

Facilitar la accesibilidad de los ciudadanos a los recursos del hospital y mejorar la coordinación entre los distintos niveles asistenciales durante el proceso asistencial del paciente, tanto en el ámbito extrahospitalario como intrahospitalario, logrando una atención integral de los problemas de salud de los ciudadanos, eliminando las barreras entre los diferentes niveles asistenciales y superando la fragmentación de la asistencia por centros.

3

### Eje 3: Liderazgo Asistencial y Gestión clínica

Establecer un modelo de gestión basado en la mejora continua que permita al HCSC introducir la excelencia en la gestión como atributo que garantice la eficacia y eficiencia en la provisión de los servicios sanitarios. Dentro de este marco, el hospital seguirá criterios de evaluación y adoptará la metodología de gestión por procesos. Para ello, el HCSC ha adquirido un compromiso con la gestión excelente, a través de la gestión por procesos, el trabajo multidisciplinar y el desarrollo de un sistema de evaluación de resultados.

4

### Eje 4: Motor de Innovación

Desarrollar una investigación traslacional y multidisciplinar excelente, basada en unos valores y principios éticos de la práctica científica más exigente y actualizada, y con alto grado de aplicación clínica para una mejora real de la práctica asistencial. En este contexto, el hospital desea conseguir tener la capacidad innovadora para crear valor de forma diferente, de forma nueva que sea útil para la sociedad y el hospital.

5

### Eje 5: Despliegue del Modelo de Calidad y Seguridad Asistencial

Desarrollar un modelo corporativo de gestión integrada de la calidad, teniendo la excelencia como objetivo y extendiendo la filosofía de calidad, de mejora continua, de transparencia y de comparación a todos los servicios y profesionales, y fomentar la cultura de la seguridad clínica en la actividad diaria de los profesionales, implantando prácticas seguras que reduzcan la incidencia de eventos adversos.

### 3. Estrategias para el periodo 2010-2014

6

#### Eje 6: Cultura de Eficiencia

Utilizar de manera responsable y eficiente los recursos disponibles, alcanzando el máximo rendimiento de los mismos. Para ello, definirá protocolos y procedimientos de gestión, consumo de recursos e inversiones, potenciará alternativas a la hospitalización tradicional, optimizará el uso y el rendimiento de los recursos clínicos e implantará un cuadro de mando para el seguimiento de los indicadores de los servicios.

7

#### Eje 7: Desarrollo Profesional

Proporcionar un entorno en el que se promueva una formación a lo largo de la vida profesional para que todo el personal adquiera y mejore las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito. Para ello, el Hospital promoverá el desarrollo y entrenamiento integral de sus profesionales, tanto en competencias técnicas, como en habilidades sociales, a través de metodologías innovadoras tanto de simulación como de autoaprendizaje e incorporando metodologías de e-training. Los mecanismos de promoción se realizarán mediante la valoración de las competencias profesionales y respetando principios de mérito y capacidad.

8

#### Eje 8: Docencia y Relaciones con la Universidad

Alcanzar la excelencia docente en la formación de alumnos de profesiones sanitarias y en la formación sanitaria especializada, mediante la incorporación de las mejores prácticas y procedimientos, y fortaleciendo las relaciones y la coordinación con todos los agentes implicados. Toda la actividad docente deberá estar integrada con la actividad asistencial que se desarrolla en el hospital, de manera que ambas líneas se complementen y se establezca un ciclo de mejora continua que genere beneficios para ambas partes.

9

#### Eje 9: Sistemas de Información

Ampliar el uso de las tecnologías de la información en todos los procesos del hospital. La estrategia de implantación de la TIC está orientada a una mejor atención al usuario y a una gestión eficiente de la información y de los indicadores de salud. La estrategia pretende la integración entre los sistemas de los distintos servicios.

## 4. Despliegue del Plan Estratégico



## EJE 1

### Compromiso Social / RSC

#### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

1.1

Desarrollar una política de Responsabilidad Social Corporativa

1.2

Mejorar la comunicación y la información asistencial de calidad al paciente y familiares

1.3

Reforzar la proyección del hospital hacia el exterior

## EJE 1

### Compromiso Social /RSC

1.1

#### Desarrollar una política de Responsabilidad Social Corporativa

Incorporar la responsabilidad social a la estrategia del hospital supone comprometerse con la sociedad, poniendo al servicio de la comunidad el conocimiento sanitario y organizativo, cooperando en el desarrollo económico y social, garantizando condiciones de empleo sostenible y cuidando el medio ambiente. El HCSC tiene la voluntad firme por integrar en su gestión, en sus estrategias y procedimientos, la preocupación por lo social, por lo medioambiental, por el respeto a los Derechos Humanos, una decidida apuesta por la relación, la comunicación y el diálogo transparente con sus grupos de interés. Esta línea estratégica pretende ser el punto de partida para la consecución de un **Hospital Socialmente Responsable**, capaz de escuchar y responder a las expectativas que plantea la sociedad.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Crear un **Departamento de Responsabilidad Social Corporativa**. Se plantea que este departamento sistematice todas las acciones socialmente responsables, corrigiendo estrategias o sustituyéndolas por otras coherentes con el desarrollo sostenible. El departamento tendrá dependencia directa de la Gerencia del Hospital y podrá tener la forma de Subdirección, Servicio o Unidad.
- ▶ Poner en marcha y consolidar el **Aula Social Dr. Zarco**. En consonancia con el deseo de un buen gobierno, se plantea que el Aula responda a una estructura de órgano colegiado que permita la participación de profesionales, sociedades científicas y personalidades de reconocido prestigio, miembros de la sociedad civil en la aprobación y desarrollo de los programas que se pongan en marcha.
  - Concienciar sobre la importancia de la **prevención y promoción de la salud** como medio para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y contribuyendo a la calidad de vida de la sociedad.
  - Transmitir a la población asignada el compromiso de implicarse en su propia salud, haciendo un **buen uso del sistema**, especialmente en las urgencias médicas, así como concienciar sobre el coste real de los servicios sanitarios.
  - Hacer del hospital un **lugar de encuentro** para la cultura y la transmisión del conocimiento.
  - Aumentar la **notoriedad y proyección social** del HCSC, convirtiéndolo en un espacio para la difusión de valores de solidaridad y compromiso social.
  - Convertir al centro en **referente de calidad e innovación** en la forma de afrontar los compromisos de responsabilidad social del hospital orientados hacia la consecución de un estado pleno de bienestar físico, psíquico y social.
  - Reforzar el **reconocimiento social de nuestros profesionales**, con una dimensión ética, cultural, humana y vital.
- ▶ Incorporar la **voz del ciudadano**.
  - Definir un circuito que permita a los ciudadanos hacer llegar **sus solicitudes de información, sus sugerencias y sus necesidades**, de forma que orienten al hospital en la planificación de sus servicios. Para ello, se desarrollarán los mecanismos necesarios de forma multicanal pero potenciando el entorno Web.

(Cont.)

## EJE 1 Compromiso Social /RSC

1.1

### Desarrollar una política de Responsabilidad Social Corporativa

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Consolidar la **política medioambiental** considerando los impactos medioambientales de las actuaciones del hospital, incluidos los procesos de compras, y que minimicen el impacto de su actividad en la zona.
  - Potenciar el **aula de educación medioambiental** para formar y educar al personal en materia medioambiental.
  - Reforzar el "**Club de promotores del medioambiente**" como grupo que dé retroalimentación al programa anual encaminado a las acciones de mejora.
  - Lograr la mejora ambiental continua, más allá del cumplimiento de la legislación medioambiental, potenciando la **gestión energética eco-eficiente** (iluminación, climatización, etc.), gestionando adecuadamente los residuos, reduciendo el impacto de emisiones y vertidos y controlando los consumos.
  - Habilitar las herramientas adecuadas para fomentar la cultura en la segregación de residuos para el **reciclaje**.
- ▶ Implantar una **estrategia de buenas prácticas** dirigida a los profesionales del hospital.
  - Difundir el plan de prevención de **riesgos laborales** a todos los profesionales.
  - Elaborar un **manual de estilo** profesional y atención al paciente que incluya un código de conducta.
- ▶ Impulsar la **Oficina de Atención al Empleado (OAE)**.
  - Reorientar la filosofía de la actual OAE, que es utilizada fundamentalmente para temas burocráticos en el ámbito de la relación laboral, y enfocarla hacia un ámbito más social como puede ser el establecimiento de un club de trabajadores donantes de sangre, de extranjeros o de jubilados. El objetivo de esta oficina es ser una lanzadera de las políticas sociales que se desarrollen en el hospital entre los empleados.

## EJE 1 Compromiso Social /RSC

1.2

### Mejorar la comunicación y la información asistencial de calidad al paciente y familiares

El HCSC muestra un **continuo esfuerzo por mejorar la información y el conocimiento del ciudadano** tanto de los servicios y prestaciones de que dispone el hospital, como de los criterios de utilización de las prestaciones sanitarias y los aspectos básicos de su enfermedad. A través de la mejora en la comunicación y la información al usuario, se pretende mejorar la percepción del paciente/ usuario en dichos ámbitos.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Desarrollar iniciativas orientadas a **mejorar la disponibilidad de información escrita y visual** para los pacientes y sus acompañantes, facilitando su conocimiento **sobre aspectos básicos de su enfermedad y de los criterios de utilización de las prestaciones sanitarias**.
  - Reforzar la **información** sobre el tratamiento y la gestión de su espera.
  - Asegurar que la **programación** de cada paciente se realiza de forma personalizada, atendiendo a su situación sanitaria.
- ▶ Elaborar un **protocolo de garantía de información clínica en tiempo y forma adecuada en los procesos de ingreso, consultas externas y urgencias**.
  - Asegurar que todos los pacientes ingresados y sus familiares reciben la **guía de acogida** con unas pautas básicas de instrucciones a seguir.
  - Impulsar la figura de **enfermería** con consultas propias.
  - Desarrollar la **visita de la enfermera** pre y post quirúrgica para informar al paciente.
  - Establecer un **protocolo de información asistencial** al paciente y familiares tras un proceso quirúrgico.
  - Dotar de al menos una **sala de información** (médico- paciente- familiar) por Unidad de Hospitalización y por Área Quirúrgica.
  - Consolidar la **información clínica al alta** para pacientes.

## EJE 1

### Compromiso Social /RSC

1.3

#### Reforzar la proyección del hospital hacia el exterior

El HCSC desea satisfacer las expectativas de sus grupos de interés y uno de los factores clave de éxito para ello, entre otros, es articular un Plan de Comunicación. El HCSC desarrollará sus actividades de forma que tengan impacto en la sociedad, orientándose hacia la generación de valor social. Los grupos de interés externos del HCSC son múltiples, y con todos es necesario articular una **estrategia de comunicación**: ciudadanos, usuarios y pacientes, Consejería de Sanidad, Universidades, otros hospitales públicos y privados, medios de comunicación, grupos de investigación de otras instituciones, proveedores, etc.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Trasmitir el prestigio del Hospital a la sociedad a través de **políticas de comunicación** adecuadas.
  - Desarrollar e implantar un **Plan de Comunicación y Marketing**.
    - Elaborar la **Guía de Identidad Corporativa** del HCSC.
    - Diseñar las **estrategias de comunicación específicas** con cada uno de sus grupos de interés y para situaciones de especial relevancia, tales como situaciones adversas, apertura de nuevos servicios, etc.
    - Elaborar el **Plan de Comunicación Externa** de acuerdo con la estrategia definida. El plan contendrá los siguientes elementos para cada acción de comunicación: objetivos, mensaje a transmitir, audiencia destinataria, soporte o canal, emisor o responsable y calendario.
    - Ejecutar el Plan de Comunicación, y seguimiento del mismo por medio de **indicadores** para analizar dicha ejecución, la adecuación a los objetivos planteados y el impacto de las acciones realizadas.
  - Organizar **jornadas de puertas abiertas** dirigidas a distintos colectivos de la sociedad. Para ello, colaborará con empresas, asociaciones, instituciones y centros educativos en la divulgación de información de interés sanitario y formación general.
  - Fomentar las **colaboraciones con medios de comunicación** a nivel nacional.
  - Utilizar las **redes sociales y sitios Web 2.0** para la publicación de noticias del hospital.
  - Generar **información sobre aspectos generales relacionados con la salud** de la población, campañas sanitarias, prevención de enfermedades, dispositivos de acceso a los servicios, información sobre el funcionamiento de los servicios y difusión de indicadores de funcionamiento general.
- ▶ Desarrollar estrategias de comunicación con **pacientes discapacitados** utilizando las TIC.

## EJE 2

# Accesibilidad y Continuidad Asistencial

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS

2.1

Impulsar la comunicación fluida con otros hospitales y con otros niveles asistenciales

2.2

Definir en detalle la cartera de servicios del hospital

2.3

Mejorar el acceso al hospital y la orientación interna

2.4

Impulsar el programa PACIENTE como eje de continuidad asistencial primaria-especializada

2.5

Garantizar la calidad de los procesos de alta del paciente

2.6

Desarrollar instrumentos de atención personalizada al paciente

## EJE 2

### Accesibilidad y Continuidad Asistencial

2.1

#### Impulsar la comunicación fluida con otros hospitales y con otros niveles asistenciales

Esta línea supone la desaparición de las barreras existentes con otros hospitales y niveles asistenciales, considerando que la asistencia es un proceso horizontal sin rupturas.

Desde el HCSC se pretende impulsar el establecimiento de **acuerdos estables de colaboración** con hospitales y otros niveles asistenciales, lo que supondrá una coordinación de recursos, para el desarrollo de proyectos de interés común y el beneficio mutuo del trabajo conjunto. El establecimiento de estos acuerdos generará un mayor valor añadido al HCSC, incorporando nuevo conocimiento y habilidades, intercambiando buenas prácticas y potenciando áreas clínicas, docentes e investigadoras.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Ampliar la presencia de **especialistas consultores** a servicios que atienden a un volumen relevante de pacientes crónicos (neumología, neurología, cardiología y aparato digestivo). El hospital ya ha utilizado con anterioridad la figura de consultor y han sido varios los casos de éxito implantados, como es el caso del servicio de medicina interna, endocrinología o reumatología.
- ▶ Instaurar la figura del **responsable intrahospitalario del proceso asistencial**, principalmente para pacientes crónicos y prestando especial atención a los pacientes pluripatológicos y a los pacientes con cáncer.
- ▶ Crear **grupos de trabajo**, entre personal facultativo y de enfermería del hospital y el personal médico y de enfermería de Atención Primaria, para el desarrollo de procesos clave en torno a la continuidad de los cuidados, y para el desarrollo conjunto de un de programas específicos.
- ▶ Definir, actualizar y difundir **normas sobre traslados de pacientes** entre las distintas unidades del hospital y otros centros asistenciales. Internamente, optimizará la gestión de las camas y ayudará a mantener un mayor control sobre la ubicación de los pacientes periféricos y externamente, mejorará el proceso de derivación de pacientes a otros hospitales.
- ▶ Impulsar **mecanismos de colaboración con Atención de Primaria de otras áreas, en especial con aquellas áreas en las que se ejerce una mayor influencia**.
  - Utilizar dispositivos innovadores que permitan la conexión de los pacientes de otras áreas con los profesionales sanitarios del hospital como puede ser la atención no presencial, el envío de resultados clínicos, etc.

## EJE 2

### Accesibilidad y Continuidad Asistencial

2.2

#### Definir en detalle la cartera de servicios del hospital

La definición en detalle y publicación de la cartera de servicios del hospital es una garantía de transparencia de información para el ciudadano, los profesionales del hospital y otros centros asistenciales.

El HCSC revisará y actualizará anualmente la cartera de servicios ofertada, teniendo en cuenta la accesibilidad de los pacientes y la adecuación de los servicios o especialidades de referencia con el fin de disponer de una **cartera de servicios adaptada a las necesidades de la población**.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ **Canalizar las expectativas de la población**, a través de los distintos mecanismos existentes, para incorporarlas a la oferta de productos sanitarios del hospital.
  - Establecer un **foro permanente de relación con representantes de diferentes asociaciones de usuarios**, como enfermos con ELA, enfermos renales, diabéticos, etc., con el fin de determinar sus necesidades y expectativas como fuente de entrada para mejorar la cartera de servicios.
- ▶ Crear un **portfolio con el listado de técnicas, procedimientos y tratamientos** disponibles para cada servicio y/o unidad en colaboración con los especialistas.
  - Identificar los servicios, técnicas y procedimientos realizados en el hospital.
  - Elaborar un catálogo actualizado por servicio o unidad.
  - Elaborar una guía de servicios global del hospital, de acuerdo a criterios de equidad, eficiencia y calidad.
- ▶ Publicar la **cartera de servicios** en la página Web del hospital.
- ▶ Establecer los **circuitos de actualización de la información contenida en el catálogo** para asegurar el mantenimiento de la cartera de servicios en el hospital.

## EJE 2

### Accesibilidad y Continuidad Asistencial

2.3

#### Mejorar el acceso al hospital y la orientación interna

Los canales de acceso físico al hospital tienen que ser elementos facilitadores y no barreras a la hora de poder acceder a los servicios que ofrece un hospital. El HCSC facilitará la entrada a todas las áreas del hospital mejorando los accesos a través de la supresión de barreras arquitectónicas y mejorando la orientación interna a través de la revisión de los circuitos y de la introducción de nuevos mecanismos que permitan a los usuarios de todas las edades y capacidades **circular por el hospital con mayor autonomía**.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Suprimir las **barreras físicas y mejorar el tránsito interno.**
  - Elaborar un plan de eliminación de barreras arquitectónicas y sensoriales.
  - Cerrar con **puertas abatibles unidades de hospitalización** que eviten el tránsito innecesario de personas ajenas al paciente hospitalizado.
- ▶ Revisar los **circuitos** actuales de pacientes, mejorando su tránsito por el hospital.
- ▶ Diseñar e instalar una **nueva señalética**
  - Instalar paneles de información que faciliten la ubicación de los pacientes en el hospital.
  - Instalar elementos de señalética en los pasillos del hospital como guías diferenciadas según área asistencial que faciliten el desplazamiento de los pacientes a la ubicación correcta de manera autónoma.

## EJE 2

### Accesibilidad y Continuidad Asistencial

2.4

#### Impulsar el programa PACIENTE como eje de continuidad asistencial primaria-especializada

El HCSC dispone de la plataforma PACIENTE, una herramienta informática de desarrollo interno que permite acceder a los informes de hospitalización y consultas de los pacientes tanto a los profesionales del hospital como a los de atención primaria. Sin embargo, todavía quedan **áreas y servicios por integrar en PACIENTE**. El HCSC impulsará el programa incorporando nuevas áreas y mejorando su funcionalidad.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ **Potenciar el programa PACIENTE** como modelo de continuidad asistencial entre niveles.
  - Facilitar la máxima información disponible a los médicos de atención primaria, incluyendo resultados de pruebas y tratamientos.
  - Dar soporte a **atención primaria** en la interpretación de los informes incorporados en PACIENTE.
- ▶ Incrementar el **porcentaje de informes de consulta** en PACIENTE.
- ▶ Impulsar el desarrollo de PACIENTE para el proceso de continuidad de **Cuidados en enfermería**.
- ▶ **Integrar la información clínica que aún no está disponible** en PACIENTE.
- ▶ **Completar la implantación en todas las especialidades.**
  - Realizar una priorización de áreas no cubiertas por el programa PACIENTE para incorporarlas en el sistema (anatomía patológica, traumatología, cirugía vascular, urología, alergia, etc.).
  - Implicar a los jefes de servicio en la implantación de PACIENTE.

## EJE 2 Accesibilidad y Continuidad Asistencial

2.5

### Garantizar la calidad de los procesos de alta del paciente

El HCSC asegurará la **emisión de los informes clínicos en el momento del alta, tanto del área médica como de enfermería**. Esto permitirá hacer el seguimiento de los pacientes dados de alta y valorar los nuevos-remitidos desde los diferentes niveles asistenciales, con fines diagnósticos, terapéuticos, o con el fin de orientar su ubicación.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Definir e implantar una **normativa interna que garantice toda la información al alta** necesaria para su proceso asistencial:
  - **Informe de alta médico y de enfermería.** En el caso del informe médico al alta, se garantizará en todos los casos, aun cuando existan pruebas pendientes de resultados. Los informes serán remitidos por medios telemáticos a su médico/enfermero de referencia.
  - Informe de **trabajo social**.
  - **Hoja de recomendaciones y cuidados** a seguir después del alta.
  - **Hoja de medicación**, donde se relacionarán todos los medicamentos que deberá tomar el paciente en tanto sea visto por su médico de Atención Primaria.
  - **Recetas** de medicación de nueva prescripción.
  - **Citas** para las consultas o pruebas de revisión indicadas.
  - **Recomendaciones nutricionales** al alta.
  - Copia de la prescripción del **transporte sanitario** gestionado, siempre que exista indicación médica.
  - Solicitud de reintegro de **material ortoprotésico**.
  - **Otros** documentos que el equipo sanitario considere necesario.

## EJE 2

### Accesibilidad y Continuidad Asistencial

2.6

#### Desarrollar instrumentos de atención personalizada al paciente

Esta línea supone la reorganización de los dispositivos de atención al usuario, tendiendo hacia el modelo de ventanilla única, fomentando la polivalencia de los puntos de atención y la descentralización de todas las prestaciones y demandas para evitar desplazamientos de los usuarios y pérdidas de tiempo (**respuestas en tiempo real**).

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Implantar un **sistema recordatorio de citas** mediante el envío de mensajes al teléfono móvil del paciente u otros medios adecuados al perfil del paciente.
- ▶ Establecer un **teléfono de atención al usuario**.
  - Crear una central de llamadas para pacientes en proceso asistencial que gestione las dudas o información que puedan requerir los pacientes.
  - Diseñar un servicio de consultas telefónicas, con el que los ciudadanos puedan obtener información sanitaria general y específica, información sobre el mejor cuidado de su enfermedad, etc.
- ▶ Reorientar los servicios de **atención paciente** hacia la atención personalizada, de manera que incluya la gestión de los **derechos del paciente**:
  - Segunda opinión médica
  - Libre elección
  - Gestión de quejas
  - Otros

## EJE 3

# Liderazgo Asistencial y Gestión Clínica

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS

3.1

Desarrollar mecanismos de evaluación de resultados clínicos

3.2

Potenciar las tres "C": cáncer, corazón y cerebro

3.3

Impulsar la formación en gestión de los profesionales clínicos

3.4

Impulsar y consolidar el modelo de gestión clínica, el trabajo multidisciplinar y por procesos

## EJE 3

### Liderazgo Asistencial y Gestión Clínica

3.1

#### Desarrollar mecanismos de evaluación de resultados clínicos

No es posible mejorar la prestación de un servicio, ya sea en términos de calidad, eficiencia o cualquier otra dimensión, sin una medida comparada de los resultados obtenidos. En este sentido, la función primordial de los indicadores de evaluación es aportar información útil a los distintos agentes implicados en la provisión y gestión de servicios sanitarios.

El HCSC apuesta por la **transparencia informativa** y se compromete a desarrollar **mecanismos de evaluación de resultados clínicos** y a facilitar que la **interpretación de la información** sea la adecuada así como los hipotéticos **motivos subyacentes en el resultado** de un indicador concreto.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Identificar los **indicadores de evaluación** de resultados clínicos. Los indicadores englobarán distintas dimensiones, incluyendo calidad asistencial, productividad de los recursos, y adecuación. Los contenidos deben centrarse en los elementos clave para las decisiones médicas, incluyendo calidad y seguridad asistencial, uso adecuado de tecnologías y práctica clínica efectiva.
- ▶ Desarrollar un **sistema de recogida de datos**, ya que este tipo de datos no suelen estar disponibles en los sistemas de información.
- ▶ Apoyar un **proceso de análisis, cuestionamiento, interiorización y retroalimentación** proporcionado por la información de evaluación. La existencia de incentivos claros al uso de la información mejora su calidad y potencialidad.
- ▶ **Transformar el conocimiento en acciones específicas de mejora** allí donde los resultados clínicos pueden mejorarse.

## EJE 3

### Liderazgo Asistencial y Gestión Clínica

3.2

#### Potenciar las tres "C": cáncer, corazón y cerebro

Desde el HCSC, y sin renunciar a ofrecer una respuesta global de alta calidad a todos nuestros pacientes, se quiere destacar como hospital de referencia y terciario en determinadas especialidades o grupos de patologías, buscando la **excelencia en la respuesta asistencial**.

Por ello, se desarrolla una línea que va dirigida a potenciar en el hospital determinadas especialidades o grupos de patologías, favoreciendo un desarrollo de las mismas y constituyendo polos de excelencia.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Aumentar la **atracción de los Institutos de Oncología, Neurociencias y Cardiovascular**, tanto en la Comunidad de Madrid como en otras comunidades autónomas.
  - Establecer criterios de derivación y protocolos de actuación en colaboración con Atención Primaria.
  - Consolidar y crear **unidades superespecializadas** en los tres ámbitos identificados.
    - Impulsando el desarrollo de **líneas de investigación** en dichas áreas.
    - Dotando dichas áreas de los **recursos humanos y de la dotación tecnológica** especializada.
    - Potenciando la incorporación de las **técnicas médicas** más avanzadas.
    - Implantando un **sistema de información** específico para dichas áreas, que facilite la toma de decisiones y la gestión del conocimiento.
- ▶ Potenciar la investigación en las tres áreas como camino para ofrecer una medicina de calidad y tender hacia la **medicina individualizada y personalizada**, cada vez más demandada.
  - Impulsar el **conocimiento de los genes** para proporcionar la base de nuevos avances en el diagnóstico, prevención y tratamiento. Su consecuencia más directa es una mayor eficacia de los tratamientos y la reducción de sus efectos secundarios.
  - Realizar **estudios epidemiológicos** que relacionen el perfil genético, hábitos de vida y condiciones ambientales de grupos de pacientes.
  - Formar **grupos multidisciplinares** en una relación cada vez más estrecha y habitual: médicos, biólogos, farmacéuticos y químicos, bio-informáticos, bio-estadísticos, ingenieros, físicos, ópticos, etc.

## EJE 3 Liderazgo Asistencial y Gestión Clínica

3.3

### Impulsar la formación en gestión de los profesionales clínicos

Elaborará de acuerdo con los profesionales un **programa formativo** que facilite la adquisición de técnicas y habilidades que mejoren su competencia y el desarrollo de su trabajo, favoreciendo el cumplimiento de sus objetivos y de los de su hospital.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Evaluar las competencias de los **líderes y mandos intermedios** en materia de gestión.
- ▶ Identificar las **necesidades de formación** en áreas de gestión.
- ▶ Diseñar y desarrollar un **Plan de formación** en gestión para los mandos intermedios, que incluya, entre otros, los siguientes contenidos:
  - Gestión del conocimiento en el sector salud
  - Variabilidad de la práctica clínica
  - Orientación de la gestión clínica hacia el proceso asistencial
  - Potenciación de los sistemas de información
  - Autoevaluación
  - Planificación y presupuestación
  - Gestión de los recursos humanos
  - Gestión de la calidad
  - Otros
- ▶ Poner a disposición de todos los profesionales mecanismos de **promoción de contenidos** en la Web corporativa y servicios de generación y compartición de información.

## EJE 3

### Liderazgo Asistencial y Gestión Clínica

3.4

#### Impulsar y consolidar el modelo de gestión clínica, el trabajo multidisciplinar y por procesos

Con esta línea, el HCSC pretende impulsar su desarrollo en un modelo asistencial basado en la organización enfocada al paciente en forma de **institutos y unidades**. De este modo, se posibilita una asistencia más personalizada, se avanza hacia una gestión descentralizada y se implanta progresivamente el modelo de **gestión clínica**, con responsabilidad creciente de los profesionales sanitarios en la gestión de los recursos.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Orientar los acuerdos de gestión hacia la gestión clínica e identificar objetivos globales implicando a los profesionales en su consecución.
  - Establecer **acuerdos anuales** para la gestión de las diferentes unidades y servicios, garantizando la máxima participación y el conocimiento suficiente de los objetivos, por parte de los profesionales.
  - Estimular la **autonomía funcional y organizativa** de las áreas asistenciales.
- ▶ Establecer criterios básicos para la organización interna de las unidades de gestión clínica, facilitando la **participación interna**, el **conocimiento de los objetivos** por todos sus componentes, así como los **criterios de incentivación**.
- ▶ Diseñar **procesos asistenciales integrados**, fundamentalmente para pacientes crónicos y pluripatológicos en colaboración con los profesionales de atención primaria.
  - Identificar los procesos clave, los líderes de proceso y los recursos necesarios para su aplicación y el conjunto de indicadores que permitan gestionar de manera eficiente los procesos del hospital.
  - Configurar grupos de mejora que analicen la estrategia de implantación de cada proceso y su grado de desarrollo, identificando las líneas de acción correspondientes.
  - Informatizar los procesos con aplicaciones de diagrama de flujos.
- ▶ Impulsar **equipos más multidisciplinares** en los Institutos, Unidades de gestión clínica y otros servicios.
  - Avanzar en la relación entre los profesionales de aquellos servicios que puedan tener procesos en común, como nefrología y urología; hematología y oncología; o traumatología y reumatología.
  - Realizar sesiones conjuntas para la valoración de pacientes oncológicos y pacientes complejos.
  - Promover la asistencia interprofesional por procesos.
  - Establecer un punto de encuentro para compartir información entre médicos y enfermeras, ya sea a través de la Intranet y/o de reuniones presenciales.
  - Activar la participación en las sesiones clínicas de personal sanitario no facultativo.
  - Crear el Instituto Musculoesquelético.
- ▶ Mejorar el **seguimiento de las comisiones clínicas**:
  - Revisar las funciones y resultados de las comisiones y reforzar aquellas que no tienen un grado de compromiso elevado actualmente.
  - Transformar algunas comisiones en grupos de trabajo ya que resultan ser más operativas, con asignación de responsabilidades de forma que se logre operativizar y agilizar el trabajo.

## EJE 4

### Motor de Innovación

#### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

4.1

Crear, acreditar y desarrollar un Instituto de Investigación Sanitaria

4.2

Incorporar activamente la investigación e innovación a la actividad asistencial

4.3

Incorporar activamente la investigación e innovación a la actividad docente

## EJE 4

### Motor de Innovación

4.1

#### Crear, acreditar y desarrollar un Instituto de Investigación Sanitaria

El HCSC quiere acreditarse como Instituto de Investigación Sanitaria (IIS). Esta acreditación supondría para el instituto de investigación sanitaria **integrarse en una red de institutos de investigación** vinculados al Sistema Nacional de Salud, y utilizar la acreditación otorgada como elemento de difusión de sus actividades de investigación.

El objetivo de estos institutos es el desarrollo e integración armónica de la investigación básica, clínica y de salud pública, potenciando la **investigación traslacional** con una mejor transferencia de los avances científicos obtenidos en la prevención y tratamiento de los problemas de salud. Con la integración de los distintos tipos de investigación se permitirá, además, acortar el intervalo transcurrido entre la producción de un nuevo conocimiento y su transferencia y aplicabilidad en la práctica médica.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ **Crear formalmente el IIS.**
  - Crear el vínculo jurídico que sirve de base al IIS.
  - Incorporar las Instituciones del IIS.
  - Definir los Órganos de Gobierno.
  - Definir la organización y metodología de trabajo.
  - Definir los Grupos y Áreas de investigación.
- ▶ **Elaborar el Plan estratégico del IIS.**
  - Realizar el análisis interno y externo del entorno investigador.
  - Recoger la información sobre investigadores/líneas/grupos/resultados.
  - Evaluar la actividad y establecimiento de prioridades.
- ▶ **Plan Científico Cooperativo.**
  - Establecer los objetivos anuales y plurianuales.
  - Evaluar y realizar una previsión de la utilización de recursos.
  - Realizar una previsión de resultados.
- ▶ **Modelo de Calidad del IIS.**
  - Definir los procesos.
  - Medir los indicadores.
- ▶ **Proceder a la acreditación del IIS.**
  - Preevaluación.
  - Auditoría.
  - Resolución.

(Cont.)

## EJE 4

### Motor de Innovación

4.1

Crear, acreditar y desarrollar un Instituto de Investigación Sanitaria

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Desarrollo del IIS mediante:

- ▶ Estimular el **papel gestor de la Fundación de Investigación**, para todos los investigadores.
  - Apoyo a la captación de nuevas fuentes de financiación
  - Canalización y organización de los recursos disponibles.
  - Apoyo a los trámites administrativos de los proyectos de investigación.
  - Medición de los resultados de la actividad investigadora
  - Estímulo y defensa de la propiedad intelectual/industrial resultado de la investigación (OTRI)
- ▶ Fomento de la **investigación** en el hospital.
  - Facilitar información sobre convocatorias, subvenciones, recursos, etc
  - Asesoramiento sobre el mejor modo de solicitud/utilización de recursos.
  - Facilitar herramientas de comunicación bilateral en el ámbito de la Investigación/Innovación
- ▶ Facilitar la **política de formación continuada** para la mejora de la Investigación/Innovación
- ▶ Estimular el **desarrollo de proyectos de investigación traslacional**.
- ▶ Estimular la **creación de valor** de los proyectos de Investigación
- ▶ Desarrollar la **Política de distribución de recursos** en relación a los resultados de la actividad de Investigación/Innovación.
- ▶ Fomentar la **colaboración** con otras instituciones, centros de investigación y empresas.
- ▶ Fomentar la **participación en ensayos clínicos** multicéntricos, internacionales y de fases tempranas.
- ▶ Ampliar la realización de **ensayos clínicos innovadores**.
- ▶ Realizar **seguimiento y evaluación de la calidad de los ensayos clínicos** realizados en el hospital.
- ▶ Potenciar la **red de innovación tecnológica** en el HCSC a través de las líneas de trabajo definidas por el Comité de Innovación (**TICs y robotización, Imagen, Materiales, Nanomedicina y medicina personalizada y Reingenierización de procesos**).

## EJE 4

### Motor de Innovación

4.2

#### Incorporar activamente la investigación e innovación a la actividad asistencial

El HCSC debe disponer de un marco adecuado en el que se desarrollen proyectos específicos de investigación e innovación en todas sus variedades, de manera especial en la traslacional. De esta manera, la **integración de la investigación e innovación con la actividad asistencial** garantizará una **mayor calidad de los servicios de salud y una mejor y más rápida implantación de los avances científicos en la prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades**.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Desarrollar la **investigación e innovación** como modelo de **respuesta a preguntas clínicas**.
- ▶ Orientar hacia la **captación de necesidades clínicas** de los pacientes como origen de proyectos relevantes para la Sociedad.
- ▶ Establecer **política de desarrollo de modelos traslacionales** de investigación.
- ▶ Desarrollar procedimientos de **medición de la traslación de los resultados de la investigación e innovación** a la sociedad.
  - A nivel de programas / grupos de investigación.
  - A nivel de grupos de pacientes / patologías.
- ▶ Desarrollo del hospital como **laboratorio de pruebas para modelos e ideas innovadoras** en la asistencia sanitaria.
- ▶ Crear una **plataforma que favorezca la interacción** entre todos los agentes protagonistas de la innovación.
- ▶ Conformar **proyectos de desarrollo entre el hospital y empresas** orientados a la creación y producción de valor en distintos campos asistenciales.

## EJE 4 Motor de Innovación

4.3

### Incorporar activamente la investigación e innovación a la actividad docente

El HCSC integrará la investigación e innovación con la actividad docente, lo que permitirá una mayor calidad en el modelo docente y de aprendizaje.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Incluir la **investigación e innovación en el modelo de aprendizaje**.
- ▶ Incorporar los procedimientos de **investigación e innovación a la metodología docente**.
- ▶ Orientar la **docencia hacia la percepción/ descubrimiento de necesidades clínicas** de los pacientes como origen de conocimiento relevante para la sociedad.
- ▶ Establecer política de aprendizaje de **metodología básica de la investigación**.
- ▶ Desarrollar procedimientos de **medición de la efectividad de la investigación en el modelo docente**.
- ▶ Desarrollar el hospital como **laboratorio de aprendizaje sobre modelos e ideas innovadoras** en la asistencia sanitaria.
- ▶ Conformar **proyectos de desarrollo entre el hospital y otras instituciones**, orientados a la mejora de los objetivos docentes.

## EJE 5

# Despliegue del Modelo de Calidad y Seguridad Asistencial

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS

5.1

Consolidar y desplegar a todos los niveles, directrices y programas específicos en materia de calidad asistencial

5.2

Consolidar una estrategia propia de seguridad al paciente

5.3

Impulsar un modelo de trabajo por procesos

## EJE 5

### Despliegue del Modelo de Calidad y Seguridad Asistencial

5.1

Consolidar y desplegar a todos los niveles, directrices y programas específicos en materia de calidad asistencial

En el área de calidad y excelencia, se extenderá a todos los servicios y unidades el modelo de gestión de la calidad corporativo, en el que se contemple la **mejora de la calidad asistencial y medioambiental**.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Definir distintas áreas que se irán incorporando a **procesos de autoevaluación**, siguiendo el modelo de calidad de la Comunidad de Madrid **basado en el modelo EFQM**.
- ▶ **Adecuarse a los modelos de calidad** que la **Consejería de Sanidad** implante.
- ▶ Consolidar sistemas de gestión de la calidad basados en las normas **ISO 9001:2008** en distintos procesos, servicios y áreas que se considere.
- ▶ Elaborar **programas de calidad específicos** para las distintas unidades y servicios e incluir su cumplimiento en los objetivos de los mismos.

## EJE 5

### Despliegue del Modelo de Calidad y Seguridad Asistencial

5.2

#### Consolidar una estrategia propia de seguridad al paciente

En el área de seguridad clínica, el HCSC **reducirá los riesgos, así como los efectos adversos** relacionados con la asistencia en todos los servicios y unidades.

##### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Establecer y desarrollar una **política de asistencia segura**.
  - Definir las grandes líneas de seguridad.
  - Continuar con la implantación y difusión de las Instrucciones de Seguridad.
  - Definir un sistema de análisis y difusión de resultados.
  - Mantener y evaluar los sistemas de seguridad que ya están implantados en el Hospital.
- ▶ Promover y difundir la **cultura de seguridad**.
  - Consolidar la política de seguridad no punitiva.
  - Mejorar la información y la formación a todos los pacientes y profesionales sobre aspectos de calidad y seguridad.
  - Hacer partícipe a los profesionales en gestión de riesgos sanitarios.
- ▶ Potenciar la **notificación de incidentes y efectos adversos**.
  - Identificar eventos adversos.
  - Concienciar a los profesionales de la importancia de notificar eventos adversos.
  - Analizar los eventos adversos, implantando un sistema de monitorización, medición y notificación de errores.
- ▶ **Investigar en materia de seguridad del paciente**.
- ▶ Garantizar la implantación de las **instrucciones de seguridad y calidad mediante el establecimiento de una normativa interna**.
  - Promover prácticas clínicas seguras mediante la difusión e implantación de prácticas de seguridad con el fin de reducir la incidencia de eventos adversos ligados a la asistencia sanitaria y al uso de medicamentos. Las iniciativas identificadas son:
    - **Identificación del paciente**: ampliación de los sistemas de identificación de pacientes que permitan la trazabilidad de los mismos durante su paso por las distintas unidades del hospital.
    - **Uso seguro del medicamento y productos sanitarios**: prevención de eventos adversos en el uso de medicamentos de alto riesgo, mejora de la atención al paciente mayor polimedicado.
    - **Infección** asociada a la atención sanitaria: prevención de la infección nosocomial.
    - **Cuidados**: prevención de caídas y úlceras en los pacientes.
    - Prevención de eventos adversos en **anestesia y cirugía**.
    - Prevención de eventos adversos en **paciente crítico**.
    - Prevención de eventos adversos en **parto y neonatos**.
    - Prevención de eventos adversos en **paciente urgente**.
    - Mejora de la **comunicación interprofesional** relacionada con la continuidad de la atención.

## EJE 5

### Despliegue del Modelo de Calidad y Seguridad Asistencial

5.3

#### Impulsar un modelo de trabajo por procesos

El HCSC quiere avanzar en el **modelo de gestión por procesos** y abordar el rediseño de los procesos más importantes, para mejorar éstos en términos de eficiencia, de focalización al paciente, de evolución hacia una atención más integrada y de facilitación del trabajo de los profesionales.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ **Evaluar y ajustar el mapa actual de procesos:** procesos asistenciales integrados o procesos clave, procesos estratégicos y procesos de apoyo.
- ▶ **Definir y priorizar los procesos,** cuya reingeniería supondría una mejora significativa del funcionamiento del hospital y un impacto positivo en los pacientes, costes y eficiencia.
- ▶ Realizar los **flujogramas** y análisis de los procesos seleccionados, identificando disfunciones y áreas susceptibles de mejora.
  - Consultas Externas y Hospital de Día: circuitos de pacientes, coordinación de citas, planificación de agendas, protocolos de desprogramación, etc.
  - Hospitalización: ingreso hospitalario, gestión administrativa de camas, coordinación con los Servicios Centrales, coordinación con el Servicio de Radiología, alta médica y administrativa del paciente e informe de alta, etc.
  - Urgencias: registro del paciente, triaje del paciente, derivación al especialista, coordinación con hospitalización, coordinación con el resto de los servicios, facturación, alta médica y administrativa, protocolización de procesos asistenciales (dolor torácico, insuficiencia cardiaca, EPOC, politraumatizado y abdomen agudo), etc.
  - Área Quirúrgica: gestión del bloque quirúrgico, coordinación de la intervención con las pruebas preoperatorias y con el Servicio de Anestesiología, programación de las intervenciones, reprogramaciones, indicaciones médicas preoperatorias al paciente, coordinación con hospitalización, prealta y alta médica y administrativa del paciente, etc.
  - Radiodiagnóstico: proceso de petición de prueba y citación, duplicidad de pruebas entre los distintos servicios, informe de la prueba, priorización de las pruebas, circuito del paciente hospitalizado hacia el Servicio de Radiología, derivación de pruebas, protocolos para llevar a cabo los procedimientos, etc.
  - Área de gestión: contrataciones, compras, etc.
- ▶ **Implantar** los procesos que se consideren prioritarios.
- ▶ Elaborar **estándares de práctica clínica** por proceso.
- ▶ Desarrollar e implantar los sistemas de información, en la medida de lo posible, de manera que permita la gestión de los procesos definidos.
- ▶ Realizar el **seguimiento y control** de los procesos identificados.
- ▶ Impulsar las **comisiones clínicas y grupos de trabajo como herramientas para la gestión de los procesos.**
- ▶ Desplegar la gestión por procesos en los institutos, unidades de gestión clínica y servicios.

## EJE 6

### Cultura de Eficiencia

#### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

6.1

Gestionar de forma eficiente los recursos disponibles y racionalizar el gasto mediante la definición de protocolos y procedimientos de gestión, consumo de recursos e inversiones

6.2

Potenciar alternativas a la atención tradicional

6.3

Optimizar el uso y el rendimiento de los recursos clínicos

6.4

Implantar un cuadro de mando para el seguimiento de los indicadores de los servicios

## EJE 6

### Cultura de Eficiencia

6.1

Gestionar de forma eficiente los recursos disponibles y racionalizar el gasto mediante la definición de protocolos y procedimientos de gestión, consumo de recursos e inversiones

El interés por la eficiencia es consecuencia de la necesidad de **gestionar recursos limitados**. El cambio en el hospital debe adaptarse a los recursos existentes, y por tanto, es preciso establecer prioridades y hacer compatibles los recursos con los objetivos marcados. El HCSC gestionará de forma eficiente los recursos disponibles y racionalizará el gasto mediante la definición de protocolos y procedimientos de gestión.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Establecer **planes de medición de impacto** previos a la toma de decisiones de alto contenido presupuestario.
- ▶ Desarrollar **procedimientos de gestión** de materiales con alto impacto en costes.
- ▶ Continuar con la mejora de los **pactos de consumo**, ajustando la periodicidad y cantidad de los pedidos para mejorar el control de todos los productos.
- ▶ Unificar el modelo de **prescripción y dispensación farmacéutica**.
  - Estandarizar y automatizar el sistema de prescripción farmacéutica a un **único sistema informatizado**.
  - Generalizar el sistema de **unidosis** a un mayor número de camas del hospital.
- ▶ Implantar, apoyado de las nuevas tecnologías, sistemas de **dispensación automatizada** para la logística de las unidades de hospitalización.
  - Incorporar dispositivos para facilitar la dispensación automatizada de los **productos sanitarios y fármacos**.
- ▶ Sistematizar un **proceso de planificación de inversiones**.
  - Implicar a los servicios asistenciales en el proceso de planificación de inversiones. Es necesario establecer una **estrecha colaboración** entre los servicios asistenciales y el servicio de gestión económica.
  - Definir un **formato de necesidades de equipos**. Se comunicará a todos los jefes de servicio el nuevo proceso de solicitud, en el que deberán cumplimentar de forma periódica las necesidades de su servicio justificando las inversiones mediante el modelo preestablecido.
  - **Priorizar las necesidades** de todas las unidades en un tiempo predeterminado.
- ▶ Lanzar un **programa de reducción de costes**.
  - Revisar programas y resultados históricos de reducción de costes.
  - Desarrollar análisis de gastos e identificar las desviaciones.
  - Desarrollar análisis comparativos de indicadores de funcionamiento/ operativos con otros centros.
  - Abordar la posibilidad de realizar acuerdos de compras con otros centros.
  - Aprobar los planes de reducción de costes
  - Ejecutar los programas de reducción de costes.
  - Evaluar resultados de coste actual para verificar los beneficios conseguidos.

## EJE 6

### Cultura de Eficiencia

6.2

#### Potenciar alternativas a la atención tradicional

Adoptar el concepto de “**visita única**”, resolviendo en un mismo día, para los procesos seleccionados, las consultas, exploraciones y pruebas necesarias para llegar a un diagnóstico y, en su caso, empezar a recibir el tratamiento o realizar la indicación quirúrgica correspondiente. El objetivo es ampliar y adecuar la oferta de cirugía mayor ambulatoria, hospital de día, hospitalización a domicilio, consultas de alta resolución.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ **Potenciar procesos alternativos a la hospitalización.**
  - Incrementar la actividad realizada en **hospitales de día**, coordinando todas las actuaciones sin ingreso y reforzando una línea de gestión eficiente de esta área.
  - Implantar procesos de **hospitalización a domicilio** (alta temprana y seguimiento de los procesos de cirugía mayor sin ingreso y en régimen de corta estancia).
  - Disminuir la **EM pre-quirúrgica programada** realizando las preparaciones que necesitan los pacientes en su domicilio, con objeto de garantizar su perfecta preparación y su ingreso el mismo día de la intervención quirúrgica. Para ello, se establecerá un protocolo por procesos (cirugía colon, urológica, ginecológica, cardiológica, etc.)
  - Disminuir la **EM pre-quirúrgica urgente**. Para ello, se establecerá un protocolo específico de optimización de rendimiento quirúrgico.
  - **Reforzar la cirugía mayor ambulatoria** en el hospital a través del control, cuidados y seguimiento telefónico / presencial en los procesos CMA.
  - Fomentar los **horarios puente** (10-17 horas y 12-19 horas) en hospitales de día.
- ▶ **Potenciar circuitos de alta resolución** en procesos quirúrgicos y consultas.
  - Implantar un proceso de coordinación de citas diagnósticas en el mismo día en los **centros de especialidades** de Modesto Lafuente y Avenida de Portugal.
  - Implantar **procesos ambulatorios de alta resolución** (consulta, diagnóstico y tratamiento en el mismo día) en ciertas especialidades, lo cual requiere protocolizar dichos procesos con los servicios centrales de realización de pruebas diagnósticas y con los hospitales de día.

## EJE 6

### Cultura de Eficiencia

6.3

#### Optimizar el uso y el rendimiento de los recursos clínicos

El análisis estratégico del HCSC ha supuesto una excelente herramienta para poder establecer un punto de referencia y poder identificar posibles debilidades en la eficiencia operativa del hospital. Con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, el HCSC diseñará un **plan que optimice el uso y el rendimiento de los recursos**, en particular en bloque quirúrgico, hospitalización, pruebas diagnósticas y consultas.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

##### ► Incrementar el rendimiento quirúrgico un 10%.

- Optimizar el tiempo RI.
  - Reforzar la figura gestora presencial de la **coordinación médica** del bloque quirúrgico.
  - Asegurar la **coordinación de la unidad de críticos, la URPA** y admisión a través de la coordinación quirúrgica.
  - **Adecuar los horarios** del personal médico y de enfermería con la disponibilidad horaria de los quirófanos.
  - Reforzar la **pre-quirúrgica** con inicio temprano de la actividad potenciando la figura de enfermería.
- Disminuir los tiempos interquirúrgicos.
  - Asegurar la presencia de los **sucesivos pacientes en antequirófano** antes de la finalización del paciente previo.
  - Establecer y mejorar los **circuitos estructurales de comunicación** del hospital.
  - Reservar **ascensores exclusivos** para uso de traslado quirúrgico.
- Optimizar el tiempo AF.
- Adecuar el **número de camas de URPA y críticos** para la actividad quirúrgica prevista.
- Disminuir las **suspensiones quirúrgicas**.
  - Fidelizar la presencia de los pacientes a través de **SMS o llamadas recordatorias**.
  - Asegurar la **correcta preparación** de los pacientes.
  - Asegurar la sustitución del paciente que no se presenta, asegurando un procedimiento ad-hoc.
- Establecer **equipos de trabajo interdisciplinares** (anestesistas, cirujanos, enfermeras).
- Seguir avanzando en el desarrollo de la **jornada vespertina** con plantilla específica.

(Cont.)

## EJE 6

### Cultura de Eficiencia

6.3

#### Optimizar el uso y el rendimiento de los recursos clínicos

##### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

► Disminuir la estancia media en un día.

- Realizar un **estudio de estancias evitables**.
- Reducir los **ingresos** por motivos de realización de **procesos únicamente diagnósticos**.
- Potenciar la **valoración precoz de pacientes** por parte del personal de enfermería durante el primer día de estancia del paciente, con el fin de identificar los pacientes **susceptibles de derivación** a centros de media o larga estancia (Fuenfría, Vírgen de la Poveda, Guadarrama, SEARS, San José, otros).
- Elaborar un **protocolo para que trabajadores sociales y enfermeros consensúen la detección precoz** de necesidades.
- Potenciar **alianzas con otros hospitales de pacientes crónicos** para apoyar a la unidad de derivaciones.
- Organizar los **pases de visita médica de manera reglada** que permita conocer por la mañana el alta del paciente.
- **Evaluar los pacientes en el mismo momento del ingreso** en planta por el servicio médico que les va a tratar.
- Mejorar la respuesta de **demora de las pruebas diagnósticas de pacientes ingresados** (máximo un día).
- Potenciar la **hospitalización a domicilio** para la continuación de cuidados y de tratamientos
- Dejar **libre la habitación** antes de las 12:00 horas del día del alta. Para ello, se implicará a médicos y enfermería.
- Mejorar en tiempo la **notificación de altas** desde enfermería a admisión.
- Mejorar los **tiempos de limpieza**, para dejar limpia y preparada la habitación para el siguiente paciente. Para ello, se implicará a enfermería en la gestión del proceso del alta.
- Disminuir los **traslados internos** inter-servicio y mejorar la indicación de destino de ingreso. Esto contribuirá a mejorar la estancia pre-quirúrgica urgente.

(Cont.)

## EJE 6

### Cultura de Eficiencia

6.3

#### Optimizar el uso y el rendimiento de los recursos clínicos

##### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Maximizar el **rendimiento de la Alta Tecnología**, tanto diagnóstica como terapéutica, incrementando las horas de funcionamiento de estas instalaciones.
  - Incluir actividad de fin de semana en los pacientes que no requieran ingreso en cama, en aquellos servicios que ya trabajan mañana y tarde.
  - Ampliar la actividad de tarde en aquellos servicios que sólo lo hacen de mañana.
- ▶ Maximizar el **rendimiento en consultas**.
  - Respetar los tiempo de inicio y fin de actividad.
  - Flexibilizar los horarios de consultas y pruebas con una adaptación progresiva a los horarios de tarde.
- ▶ Establecer **mecanismos de control interno en el consumo de fármacos**.

## EJE 6

### Cultura de Eficiencia

6.4

#### Implantar un cuadro de mando para el seguimiento de los indicadores de los servicios

El cuadro de mando es una herramienta de gestión que recoge de forma sintética sólo la información precisa para la toma de decisiones, destaca la información más relevante y las principales desviaciones respecto a los planes acordados y normaliza la presentación de la información para facilitar su análisis.

El HCSC se compromete a implantar un **nuevo cuadro de mando para el seguimiento del funcionamiento de los servicios**.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ **Diseñar conceptualmente el modelo de cuadro de mando integral.**
  - Determinar y definir los **indicadores clave** de actividad necesarios para cada área y persona a las que afecte.
  - Definir el **modelo de información** según los usuarios y las áreas que se establezcan. Se definirá el nivel de análisis deseado, el método de agregación, frecuencia de actualización, tipos de análisis requeridos (desviaciones, históricos, cualitativos, gráficos, etc.).
  - Definir el **modelo de reporte** para el cuadro de mando. El “reporting” contendrá elementos como: factores clave de éxito, indicadores clave de actividad (ICA), objetivo del ICA, resultados actuales, desviación del resultado con respecto al objetivo, análisis de causas, acciones futuras y resultados esperados de las actuaciones.
  - Identificar las **fuentes** para obtener los datos en los distintos sistemas.
  - Seleccionar la **herramienta tecnológica** que dará soporte al cuadro de mando.
  - **Implantar** el cuadro de mando y puesta en marcha.
- ▶ Transmitir información sobre **objetivos y medición de indicadores** a los agentes decisivos en los resultados de los mismos. El cuadro de mando contemplará información de tres tipos: información sobre actividad, información económico-financiera e información sobre los recursos físicos y humanos.
- ▶ Facilitar a los servicios **datos sobre su actividad, costes y calidad asistencial**.
- ▶ Recabar mayor detalle de información para el cálculo de los costes de la asistencia por **centros de coste**.

## EJE 7

### Desarrollo Profesional

#### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

7.1

Desarrollar e implantar herramientas de gestión por objetivos y evaluación del desempeño

7.2

Mejorar la comunicación interna

7.3

Favorecer el conocimiento, aprendizaje y desarrollo de los profesionales

7.4

Planificar el relevo generacional

7.5

Facilitar la participación de los profesionales en la toma de decisiones

## EJE 7

### Desarrollo Profesional

7.1

#### Desarrollar e implantar herramientas de gestión por objetivos y evaluación del desempeño

Con el desarrollo de esta línea, el HCSC pretende establecer un modelo de trabajo por objetivos, en equipo, interrelacionado y coordinado, que integre **mecanismos de evaluación periódica** realizado por los mandos intermedios y responsables de las unidades y servicios. Para ello, desarrollará una **política de personal** que permita alinear las necesidades del sistema con las de los profesionales, siendo uno de sus pilares el desarrollo y la promoción profesional y un sistema de gestión por competencias basado en la formación, la evaluación y el reconocimiento.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Diseñar un **modelo de gestión por objetivos, evaluación del desempeño y reconocimiento de los profesionales**.
  - Definir los objetivos generales, de área e individuales (productividad, calidad, trabajo en equipo, participación en grupos de trabajo, eficiencia, etc.).
  - Definir los indicadores que permitan cuantificar el grado de consecución de los objetivos e indicadores cualitativos.
  - Definir el sistema de seguimiento y evaluación de objetivos.
  - Desarrollar e implantar el modelo de compensación en función del desempeño y desarrollo profesional. Los elementos retributivos deben incluir la retribución fija por puesto y la retribución variable por resultados, ligada al rendimiento, a la contribución a la consecución de objetivos y al propio desarrollo profesional.
- ▶ **Sistematizar el modelo de evaluación**.
  - Incorporar las nuevas tecnologías para simplificar y agilizar la tramitación de los distintos procedimientos.
  - Definir los responsables de evaluación.
  - Determinar los plazos de evaluación.
- ▶ **Evaluar los resultados y cumplimiento de objetivos** de las estructuras de gestión clínica y unidades asistenciales.
  - Realizar un plan piloto de evaluación del desempeño según perfiles de competencias en una unidad de enfermería y un servicio.
- ▶ **Evaluar periódicamente el desempeño de los jefes, supervisores y coordinadores**.

## EJE 7 Desarrollo Profesional

7.2

### Mejorar la comunicación interna

Esta línea pretende asegurar una **comunicación interna fluida, abierta, accesible y dinámica** entre todas las personas que conforman el HCSC, siendo la comunicación un elemento fundamental para lograr la **identificación de los profesionales con el Plan Estratégico del hospital** y facilitar la implicación y el compromiso de los profesionales con la cultura del hospital.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Desarrollar una sistemática de gestión de la comunicación interna que permita establecer **canales y métodos de comunicación** de planes y objetivos.
- ▶ Desarrollar un **plan de acogida y seguimiento de nuevas incorporaciones** para facilitar la integración de la persona en el nuevo puesto.
- ▶ Difundir los **resultados de las comisiones a través de la intranet**.
- ▶ Implantar un **buzón de sugerencias** y establecer una gestión sistemática de dichas sugerencias.
- ▶ Mantener los contenidos de la **cartelería actualizados** en los puntos habilitados al efecto.
- ▶ Implantar un sistema de **cartelería "electrónica"**, a través de paneles informativos en puntos estratégico. Este sistema aporta un gran dinamismo y multiplica las informaciones institucionales.

## EJE 7

### Desarrollo Profesional

7.3

#### Favorecer el conocimiento, aprendizaje y desarrollo de los profesionales

La **formación continuada** constituye un pilar básico para el desarrollo integral de los profesionales. Es mediante el despliegue de un programa propio de formación y el establecimiento de procedimientos sistematizados que permitan identificar, mantener y desarrollar el conocimiento, la capacidad y habilidades de los profesionales del hospital.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Establecer un **modelo integral de gestión del conocimiento** que, apoyado por las nuevas tecnologías sanitarias, suponga una herramienta que aglutine y facilite el conocimiento.
  - Elaborar un mapa de procesos y procedimientos y la identificación de expertos en áreas específicas.
  - Establecer un sistema de acreditación de la calidad del conocimiento compartido a través de la validación por expertos.
  - Desarrollar un repositorio institucional para organizar, difundir en abierto y preservar el material científico disponible para todos los profesionales.
  - Implantar la tecnología necesaria que permita su explotación de un modo simple, amigable, consistente y escalable.
  - Desarrollar comunidades de práctica e intercambio de experiencias de mejores prácticas.
- ▶ Promover la figura de **personal emérito**. Se trata de aprovechar y retener aquellos profesionales, que más allá de su vida laboral, pueden seguir aportando y colaborando con el hospital y aportando su conocimiento y experiencia.
- ▶ Incentivar a los profesionales reinvertiendo los beneficios de los proyectos de investigación en aquellos profesionales que contribuyen a la investigación en el marco del hospital.
- ▶ Seguir favoreciendo jornadas científicas en el hospital.
- ▶ Mejorar las condiciones de la biblioteca.
  - Habilitar una **zona WIFI en la biblioteca**.
- ▶ Planificar la formación continuada anual con suficiente antelación.
  - Establecer un **Plan de Formación** que permita adecuar las competencias de los profesionales al desempeño del puesto de trabajo y actualizar las aptitudes de los profesionales.
  - Realizar un **catálogo centralizado** de las actividades de formación continuada de los diferentes servicios.
  - Desarrollar **acciones formativas orientadas a mejorar la eficacia en el proceso de incorporación de personal eventual y sustituto**.

## EJE 7 Desarrollo Profesional

7.4

### Planificar el relevo generacional

La renovación generacional es uno de los factores internos más relevantes a tener en cuenta en el HCSC porque se **relevan figuras con un importante nivel de liderazgo**. Existe un número importante de servicios clínicos cuyos Jefes de Servicio tienen próxima su jubilación. Esta situación constituye una oportunidad, ya que genera una situación propicia para estimular y facilitar un cambio hacia la gestión clínica en el hospital, modelo ya iniciado hace algunos años.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

► Establecer un plan de relevo para los servicios.

- Establecer los **hitos clave y actuaciones a poner en marcha** para la contratación de nuevos profesionales o la promoción de los actuales profesionales que sustituyan a los líderes clínicos susceptibles de jubilación.
- Atraer **profesionales con relevante calidad clínica demostrada** en aquellos servicios donde se vayan a producir las jubilaciones más próximas.
- **Trasladar el conocimiento** de los profesionales que se jubilan al resto de profesionales de sus servicios (jefes de sección y adjuntos).
- Asegurar la **formación adecuada a los nuevos profesionales**, definiendo y desarrollando acciones formativas específicas para el personal de nueva incorporación, de forma que se facilite el desarrollo competencial al puesto de trabajo.

## EJE 7

### Desarrollo Profesional

7.5

Facilitar la participación de los profesionales en la toma de decisiones

La **información proveniente de los profesionales** a través de los resultados de encuestas, sugerencias, autoevaluaciones EFQM, la realización de actividades de aprendizaje y mejoras prácticas, así como mediante reuniones periódicas y programadas con los jefes de servicio, **permitirá** a los profesionales una **mayor participación e implicación** en la toma de decisiones.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Establecer mecanismos activos que promuevan la participación a través de **encuestas** de satisfacción y encuestas a empleados sobre las necesidades y toma de decisiones específicas a cubrir.
- ▶ **Promocionar la participación** de los profesionales en el sistema, en la gestión sanitaria y en las comisiones técnicas asesoras.
- ▶ Ofrecer **comunicaciones transparentes** sobre los cambios y evoluciones del hospital para generar confianza en los profesionales: nuevas incorporaciones, mejoras físicas, evolución del Plan Director, lanzamiento de programas específicos, reconocimientos y premios, otros.

## EJE 8

# Docencia y Relaciones con la Universidad

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS

8.1

Fortalecer las alianzas con la Universidad

8.2

Aumentar el atractivo específico de los programas de formación postgrado

8.3

Promover la participación de los profesionales en la formación/ docencia

## EJE 8

### Docencia y Relaciones con la Universidad

8.1

#### Fortalecer las alianzas con la Universidad

El HCSC **fortalecerá las relaciones con la Universidad Complutense de Madrid** para tener exclusividad en la docencia del pregrado en cualquiera de las titulaciones que imparte la Universidad Complutense (medicina, terapia ocupacional, nutrición humana y dietética, enfermería, podología y fisioterapia).

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Establecer alianzas que refuerzen los vínculos con la Universidad Complutense.
- ▶ Difundir y **publicitar las actividades de docencia pregrado** desarrolladas en el hospital.
- ▶ Ofrecer **visitas guiadas a los médicos MIR**.
  - Elaborar una guía para los médicos que le será entregado al comienzo de la visita, y que fijará los principales objetivos que tendrá que conseguir el residente a lo largo de su rodaje por el hospital, y como se evaluará esta consecución.
- ▶ Habilitar un **área física docente pregrado**.

## EJE 8

### Docencia y Relaciones con la Universidad

8.2

#### Aumentar el atractivo específico de los programas de formación postgrado

Actualmente, el HCSC está acreditado para la Formación Especializada de MIR, BIR, FIR, QIR y PIR. El hospital quiere elaborar un **plan innovador que incorpore nuevos elementos en la docencia especializada** del hospital, para conseguir que esta línea mejore día a día y sea una herramienta generadora de profesionales sanitarios de referencia a nivel nacional e internacional.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Potenciar la formación en **habilidades comunes** para los residentes.
- ▶ Crear una **plataforma online** para la docencia especializada.
  - Incorporar información online dirigida al residente que incluya el programa de formación común: objetivos docentes, criterios de evaluación, el manual de acogida del residente, la guía del tutor, los planes de docencia por especialidad, bibliografía importante para el residente, casos clínicos, etc.
- ▶ Desarrollar un **sistema de evaluación interno** que genere mayor competencia entre los residentes.
  - Controlar la asistencia y preparación de sesiones clínicas.
  - Desarrollar herramientas de evaluación de las actividades dirigidas a los residentes.
- ▶ Posicionarse como **unidad docente para especialidades de enfermería**.
  - Analizar las necesidades del número de plazas y completar la oferta de plazas en especialidades actualmente no acreditadas de enfermería.
- ▶ Vertebrar la **rotación de los residentes** del HCSC por otros hospitales autonómicos, nacionales e internacionales.
- ▶ Facilitar **becas para estancias en centros de excelencia**.
- ▶ Analizar las necesidades materiales de los residentes en cuanto a **material de apoyo docente**.

## EJE 8

### Docencia y Relaciones con la Universidad

8.3

#### Promover la participación de los profesionales en la formación / docencia

La docencia es un componente esencial de la cadena de valor del HCSC. El hospital quiere implicarse en la organización de la docencia en colaboración con las instituciones docentes, para lo que desarrollará un **plan de excelencia en la formación sanitaria especializada** que articule, coordine, impulse y ejecute iniciativas encaminadas a promover la participación de los profesionales en la formación y docencia.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Desarrollar estrategias en el ámbito de acciones formativas **dirigidas a los formadores**:
  - Coordinar el horario de las actividades formativas prácticas con la actividad asistencial. La **planificación de la jornada diaria** de los profesionales docentes se llevará a cabo teniendo en cuenta la dedicación a las actividades docentes, de tal manera que, la dedicación a la impartición de clases y a la tutoría de alumnos sea real.
  - **Reconocer la labor docente** de los profesionales. Se plantearán fórmulas de reconocimiento específico para todos los profesionales que realizan labores docentes en el HCSC, a fin de que la misma conste, tanto a efectos curriculares, como a los posibles efectos de la futura carrera profesional.
  - Desarrollar **herramientas de formación de formadores**.
  - Desarrollar **herramientas de evaluación** de la formación MIR.
  - Identificar un **catálogo de formadores** referentes por área de interés.
  - Promocionar el desarrollo de **guías para tutores** donde se expondrán de manera detallada sus funciones.
- ▶ Desarrollar estrategias en el ámbito de acciones formativas **dirigidas a los residentes**:
  - Mejorar la evaluación periódica de la formación sanitaria especializada a través de **encuestas de satisfacción**, diferenciando la especialidad y el año de residencia.
  - **Estimular la realización de la tesis** a nivel doctorado.
  - Favorecer los nuevos entornos de aprendizaje y potenciar las nuevas metodologías docentes, aprovechando las TICs: **entornos virtuales, teleformación, simulación médica**.

## EJE 9

# Sistemas de Información

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS

9.1

Elaborar un Plan de sistemas de información que garantice la fiabilidad, seguridad y calidad de la información y se adapte a las necesidades de los profesionales

9.2

Alinear los objetivos del actual departamento de informática con las necesidades del hospital

## EJE 9

### Sistemas de Información

9.1

Elaborar un Plan de sistemas de información que garantice la fiabilidad, seguridad y calidad de la información y se adapte a las necesidades de los profesionales

Debido a la inexistencia de una política global en cuanto al uso e implantación de las tecnologías de la información en el HCSC, se ha generado una proliferación de **múltiples sistemas de información departamentales** autónomos y heterogéneos entre sí.

Por este motivo, uno de los objetivos prioritarios del HCSC, en la consecución de un Sistema de Información que garantice la fiabilidad, seguridad y calidad de la información que día a día se genera en el hospital, es iniciar un proceso de informatización completa del HCSC e **integración de las aplicaciones** informáticas.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Definir las bases para la posterior elaboración de un **Plan de sistemas de información**.
  - Realizar un **diagnóstico** detallado de sistemas e identificar áreas de mejora.
  - Definir el **mapa de sistemas actual** del hospital.
- ▶ Desarrollar un papel activo y de **colaboración con la Consejería** de Sanidad para la definición de la estrategia en materia de sistemas de información y de su implantación.
- ▶ Impulsar **acciones específicas** en materia de sistemas de información.
  - Avanzar en la **integración** de los aplicativos actuales.
  - Incorporar la **gestión por procesos** al desarrollo de las TIC.
    - Adaptar e integrar las TIC a las metodologías y necesidades de la gestión por procesos.
  - Seguir avanzando en el **desarrollo de la Intranet**, orientándola a facilitar las necesidades de comunicación interna del hospital y permitiendo mejorar la coordinación entre profesionales y procesos.
  - Dotar de un **datawarehouse** al hospital para dar respuesta a las necesidades de información.
  - Finalizar la implantación de un sistema de **reconocimiento de voz**.
  - Informatizar los **informes en el área quirúrgica y en consultas**.
  - Potenciar una **política de uso de correo institucional**.
- ▶ Adaptar las condiciones de los **contratos de mantenimiento informático a las necesidades** del departamento de informática.
- ▶ Mejorar las **políticas de seguridad** en materia de sistemas de información para el hospital y velar por que se lleven a cabo correctamente.

### 9.2

#### Alinear los objetivos del actual departamento de informática con las necesidades del hospital

Desde el punto de vista de la gestión de los sistemas de información, cualquier organización debe tener cubiertas una serie de áreas funcionales que aseguren el buen funcionamiento de los mismos y que éstos contribuyan a los objetivos estratégicos de la organización.

El objetivo global de esta línea estratégica es **detectar las posibles disfunciones tecnológicas** que existan y darles respuesta a través de un **nuevo modelo organizativo coordinado** alineado con los objetivos del HCSC en la actualidad y en los próximos años.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Dar respuesta a las nuevas demandas y necesidades tecnológicas del personal del hospital.
- ▶ Facilitar la coordinación del departamento de sistemas de información con el resto de departamentos del hospital.
- ▶ Reorganizar internamente el departamento de informática de manera que cubra las principales necesidades detectadas previamente.



Hospital Clínico San Carlos

 Comunidad de Madrid

