

PLAN ESTRATEGICO 2018-2021





Introducción

OSATEK , por primera vez, ha abordado su proceso de reflexión estratégica abierto a la participación de los principales grupos de interés. De esta manera se ha incorporado la voz de los profesionales de OSATEK y la de agentes externos directamente vinculados con nuestra actividad.

Las aportaciones obtenidas desde diferentes perspectivas han enriquecido las estrategias que OSATEK seguirá durante los próximos 3 años con el objetivo de mejorar la asistencia a la población de Euskadi.

En este documento describimos el proceso que se ha seguido para realizar la reflexión estratégica, así como las conclusiones a las que se han llegado en las sucesivas etapas de las que ha constado.

Se recogen los objetivos que desea lograr OSATEK en el presente periodo estratégico, junto con las estrategias, acciones y proyectos que se consideran más adecuados para alcanzarlos. Se establece claramente la línea de progreso que desea seguir, destacando aquellos ámbitos que supondrán un avance sustancial de cara a los grupos de interés: consejo de administración, facultativos solicitantes de las pruebas, pacientes, profesionales y a la Sociedad

El PLAN ESTRATEGICO 2018-2021 nos permitirá determinar las principales áreas de actuación estratégica en el medio plazo.



Contexto actual

Los requerimientos que se le pedían a Osatek en el momento de su creación y los actuales no son los mismos. La Resonancia, que inicialmente se planteaba como una prueba clínica complementaria novedosa y, en cierta medida, selectiva se ha transformado en una prueba habitual con una demanda difícilmente asumible sin un aumento de equipamiento y número de profesionales.

El incremento sostenido de la demanda precisa dotarnos de un más equipos que permitan abordarla y nuevos métodos de trabajo más ágiles y eficientes que faciliten la sostenibilidad de la organización. Será necesario romper la inercia actual, adaptarnos a un entorno cambiante, cumplir con la cada vez más restrictiva normativa que afecta directamente a la gestión de sociedades públicas y plantear mejoras por ejemplo en la gestión del propio proceso asistencial y otras áreas de actuación como la I+D+I o la innovación organizativa.

La presión asistencial ha dificultado abordar otros objetivos importantes para la evolución de OSATEK, que no fueran la atención a la demanda de Resonancia y la reducción de las listas de espera. Si las expectativas de despliegue de nuevos equipos se cumplen, a lo largo de los próximos 4 años podremos abordar otras tareas prioritarias que permitan mantener a OSATEK como una organización moderna y con un alto nivel de calidad en su desempeño.

Este nuevo periodo estratégico toma como punto de partida la evaluación de los resultados del plan anterior que marcó las líneas prioritarias de trabajo de la organización en el periodo 2014-2017.

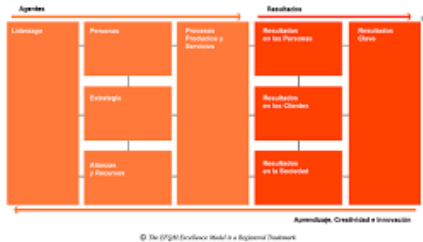
Las líneas estratégicas priorizadas en ese periodo se han abordado con diferente esfuerzo, dando lugar a una cierta disparidad en cuanto a resultados y consecución de objetivos.

La situación actual es ciertamente diferente a la que se planteaba OSATEK hace relativamente pocos años, los principales cambios se centran en un incremento significativo del número de equipos de RM, una mayor distribución territorial y un consecuente aumento de la plantilla que precisa de mayor esfuerzo desde los recursos generales.

Por otro lado, tras llevar a cabo un importante papel en el desarrollo e implantación de la Teleasistencia en Euskadi, se confirma la transferencia de esta responsabilidad al Departamento de Empleo y políticas sociales estando aún por decidir la relevancia que OSATEK debe jugar en este ámbito. Esta circunstancia hace que el área de participación sociosanitaria y servicios no presenciales no sea objeto del presente Plan Estratégico.

Metodología

En el desarrollo del presente proyecto se tomarán como base de referencia los principios de los Modelos de Excelencia; siendo en nuestro entorno las referencias principales:



✓ **Modelo EFQM:** Modelo Europeo de Excelencia con más de 20 años de implantación internacional y basado en la aplicación de los principios de la calidad a la gestión para la obtención de resultados excelentes a través de la mejora continua y la innovación.

✓ **Modelo de Gestión Avanzada:** Puesto en marcha en 2015 por parte de Euskalit, a instancias del Gobierno Vasco y en base a la experiencia adquirida por las organizaciones e instituciones vascas en la implantación del Modelo EFQM.

Ambos modelos cuentan con reconocimientos externos; pero se basan en primer lugar en la realización de Autoevaluaciones por parte de la dirección de la organización.



Fases del Proyecto

Planificación del Proyecto y Misión

- Planificación y dinámica de trabajo.
- Revisión de la Misión.

Diagnóstico

- Análisis de partida
- Grupos de contraste.
- Análisis DAFO y conclusiones.

Construcción del Mapa Estratégico

- Concreción de la Visión y Ejes Estratégicos.
- Concreción de estrategias y elaboración del Mapa Estratégico
- Construcción del Cuadro de Mando.

Despliegue de Objetivos y Proyectos

- Concreción de Proyectos Estratégicos.
- Despliegue de objetivos a Procesos.

Comunicación y sistemática de seguimiento

- Organización, planificación y seguimiento.
- Redacción de documentos finales.





Misión , Visión y Valores

MISIÓN

OSATEK S.A. es una organización de servicios de Osakidetza, configurada como sociedad pública, con presencia en toda la CAE, estructurada en un área de diagnóstico por imagen.

Nuestra **Misión** es:

- Apoyar a los sistemas sanitario y social públicos vascos mediante la prestación y provisión de servicios de base tecnológica.
- Contribuir a la generación y difusión del conocimiento adquirido en nuestras áreas de actividad (I+D+i).

VISIÓN

A la vista de las conclusiones recogidas en el análisis DAFO, el Equipo de Directivo definió cuatro líneas de Visión prioritarias:

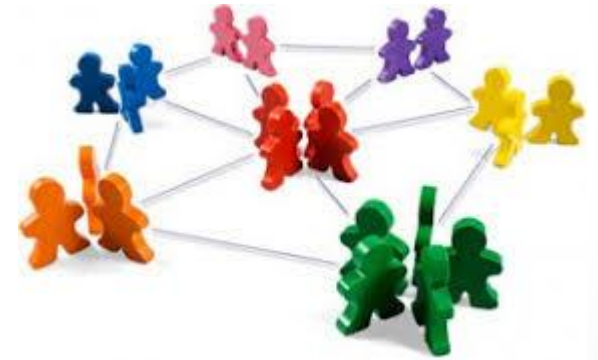
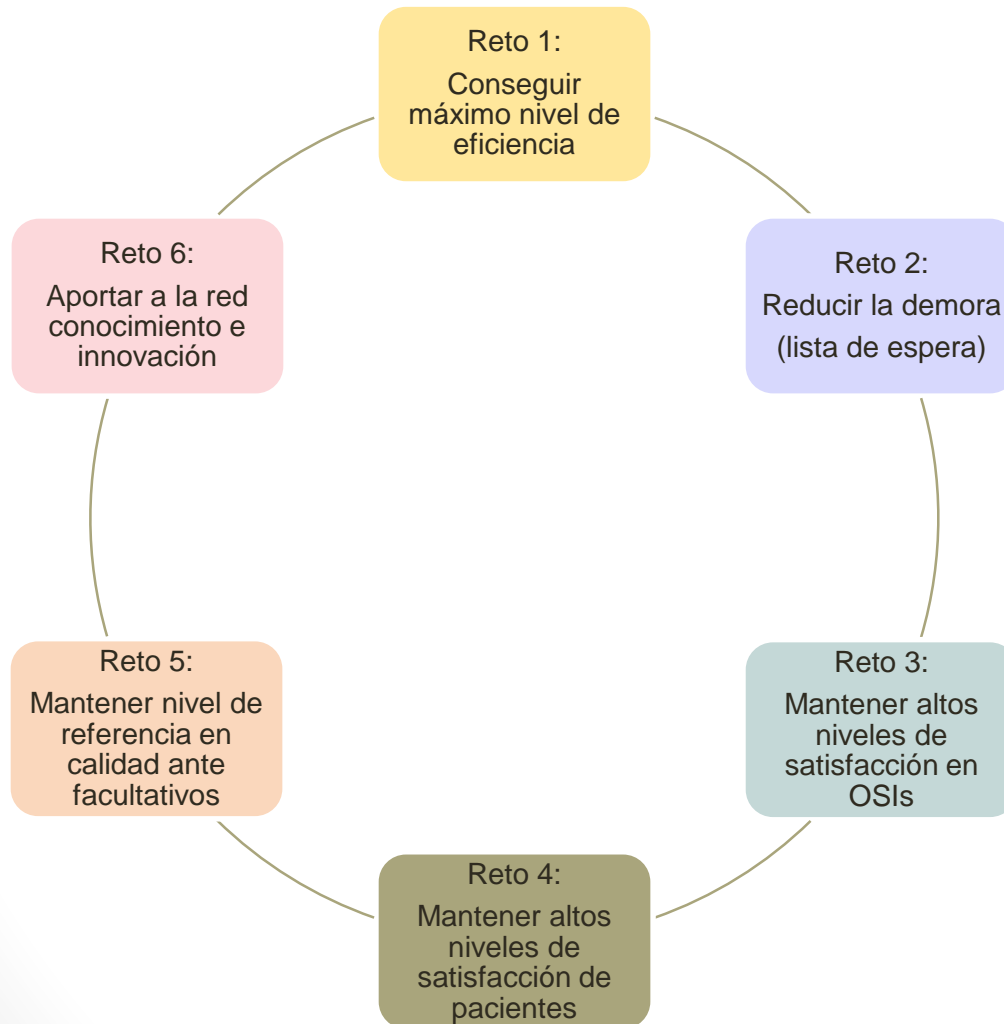
- Crecimiento
- Referencia en calidad
- Sostenibilidad
- Liderazgo en diagnóstico por imagen

VALORES

Aportan un sentido de dirección común a todas las personas que componen la organización y se constituyen directrices de comportamiento y actitud ante su labor diaria.

- Orientación al paciente y al clínico*, reforzando los niveles de atención al paciente, dando respuesta y anticipándonos a las necesidades de los profesionales de Osakidetza, todo ello con criterios de eficiencia y alta capacidad resolutoria.
- Trabajo en equipo y apoyo mutuo*, compartiendo conocimiento, formas de hacer y apoyándonos en el día a día.
- Innovación y cambio*, esforzándonos por desarrollar la creatividad y la iniciativa de nuestras personas
- Orientación a resultados*, buscando en todo momento la máxima eficacia y eficiencia clínica y económica de la organización
- Compromiso mutuo*, conciliar las expectativas de las personas con las de la organización
- Cohesión corporativa*, buscando un visión corporativa

Líneas estratégicas, objetivos y proyectos





LINEAS ESTRATÉGICAS, OBJETIVOS Y PROYECTOS

Reto 1:

Conseguir máximo nivel de eficiencia

Para avanzar en este reto necesitamos alcanzar los siguientes objetivos:

Objetivo 1.1 Mantener/mejorar niveles de productividad por máquina

Proyectos:

- Mejorar la derivación de volantes por tipología
- Revisar y actualizar procesos de producción en cuanto a la organización de RRHH
- Actualizar la cartera de servicios
- Revisar y optimizar los protocolos de estudios por subespecialidad

Objetivo 1.2 Optimizar el funcionamiento en red (derivaciones entre centros)

Proyectos:

- Elaborar protocolo de funcionamiento en red (derivaciones) de los radiólogos de los diferentes territorios

Objetivo 1.3 Optimizar adecuación tiempos por prueba

Proyectos:

- Actualizar y ajustar los protocolos



líneas estratégicas, objetivos y proyectos

Reto 2:

Reducir la demora (lista de espera)

Para avanzar en este reto necesitamos alcanzar los siguientes objetivos:

Objetivo 1.1 Mantener/mejorar niveles de productividad por máquina

Proyectos:

- Mejorar la derivación de volantes por tipología
- Revisar y actualizar procesos de producción en cuanto a la organización de RRHH
- Actualizar la cartera de servicios
- Revisar y optimizar los protocolos de estudios por subespecialidad

Objetivo 1.2 Optimizar el funcionamiento en red (derivaciones entre centros)

Proyectos:

- Elaborar protocolo de funcionamiento en red (derivaciones) de los radiólogos de los diferentes territorios

Objetivo 1.3 Mejorar el control de la demanda

Proyectos:

- Trabajar en la protocolización de indicaciones en los comités hospitalarios en los que participan radiólogos de OSATEK .
- Colaborar/participar en grupos de trabajo con servicios peticionarios para controlar las indicaciones de resonancia.
- Trabajar en un documento sobre RM urgente



LINEAS ESTRATÉGICAS, OBJETIVOS Y PROYECTOS

Reto 3:

Mantener altos niveles de satisfacción en OSIs

Para avanzar en este reto necesitamos alcanzar los siguientes objetivos:

Objetivo 1.1 Mejorar cercanía y coordinación con las OSIs

Proyectos:

- Fijar calendario de reuniones y acciones periódicas para trasladar la evolución de la actividad u otras cuestiones de coordinación



LINEAS ESTRATÉGICAS, OBJETIVOS Y PROYECTOS

Reto 4:

Mantener altos niveles de satisfacción de pacientes

Para avanzar en este reto necesitamos alcanzar los siguientes objetivos:

Objetivo 1.1 Optimizar el funcionamiento en red (derivaciones entre centros)

Proyectos:

- Elaborar protocolo de funcionamiento en red (derivaciones) de los radiólogos de los diferentes territorios

Objetivo 1.2 Garantizar buen estado e imagen adecuada de las instalaciones

Proyectos:

Realizar diagnóstico de situación del estado de los centros y propuesta de mejoras

Objetivo 1.3 Agilizar comunicación previa en pacientes

Proyectos:

- Realizar la apertura de calendarios de citación con mayor anticipación (al menos 45 días)
 - Protocolizar la citación de los pacientes sin esperar a las fechas de consulta (salvo en los casos de control)
 - Realizar recordatorios a los pacientes para evitar perdidas de citas que puedan aumentar al citar con más antelación.
- Envío SMS

Objetivo 1.4 Mejorar atención específica a pacientes (atención individualizada)

Proyectos: Trabajar con protocolos específicos en función de tipología de pacientes



LINEAS ESTRATÉGICAS, OBJETIVOS Y PROYECTOS

Reto 5:

Mantener nivel de referencia en calidad ante facultativos

Para avanzar en este reto necesitamos alcanzar los siguientes objetivos:

Objetivo 1.1 Mejorar cercanía y coordinación con las OSIs

Proyectos:

Fijar calendario de reuniones y acciones periódicas para trasladar la evolución de la actividad u otras cuestiones de coordinación

Objetivo 1.2 garantizar contacto regular con facultativos en cada centro

Proyectos:

- Realizar reuniones con especialidades

Objetivo 1.3 Conseguir incorporar nuevas técnicas y aplicaciones a cartera de servicios

Proyectos:

- Detectar innovaciones tecnológicas en RM (min 1 año) y plantear procedimiento de incorporación a cartera de servicios de OSATEK



LINEAS ESTRATÉGICAS, OBJETIVOS Y PROYECTOS

Reto 6:
Aportar a la red conocimiento e innovación

Para avanzar en este reto necesitamos alcanzar los siguientes objetivos:

- Objetivo 1.1 Incrementar participación en acciones de I+D+i

Proyectos:

- Disponer de una estructura de investigación e innovación facilitadora e inspiradora



LINEAS ESTRATÉGICAS: OBJETIVOS Y PROYECTOS TRANSVERSALES

Además trabajaremos en los siguientes objetivos y proyectos para conseguir los objetivos de Visión

Objetivo 1. Mejorar comunicación interna

Proyectos:

Revisar el plan de comunicación interna y actualizarlo a la nueva estructura de la organización.

Objetivo 2. Actualización del soporte informático

Proyectos:

Proyecto de convergencia en tecnología y SSII que incluye 3 áreas de actuación

Objetivo 3. Mejorar homogeneidad y rendimiento de flujos de trabajo

Proyectos:

- Realizar estudio de la heterogeneidad de las prácticas dentro de Osatek
- Realizar un estudio sobre las indicaciones de uso de contraste y dosis para la unificación en los diferentes territorios.
- Trabajar en mejorar la subespecialización de los radiólogos en los diferentes territorios y Centros.
- Centralizar la gestión de pedidos/compras /mantenimiento.



LINEAS ESTRATÉGICAS: OBJETIVOS Y PROYECTOS TRANSVERSALES

Objetivo 4. Mantenimiento de las certificaciones en Calidad y gestión ambiental

Proyectos:

Renovar certificaciones ISO 9001+ISO14001/Ekoscan

Objetivo 5. Mejorar el clima laboral

Proyectos:

Realizar diagnóstico del ámbito laboral

Objetivo 6 . Avanzar en el uso real del euskera.

Proyectos:

Aprobar e implantar el Plan de Euskera.

SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

La estrategia se despliega a través de una estructura de procesos y áreas





ANEXOS

- Anexo 1. Matriz DAFO
- Anexo 2. Mapa Estratégico
- Anexo 3. Seguimiento Plan Estratégico
- Anexo 4. Cronograma

Anexo 1. MATRIZ DAFO

DEBILIDADES...

Desactualización cartera de servicios
Sistemas de información obsoletos
Déficits en Comunicación interna
Presión asistencial
Escasez profesional cualificado
Uso del Euskara

AMENAZAS...

Falta de especialistas en el mercado
Incremento de la demanda
Reducción de líneas de investigación
Escasez de recursos en I+D+i



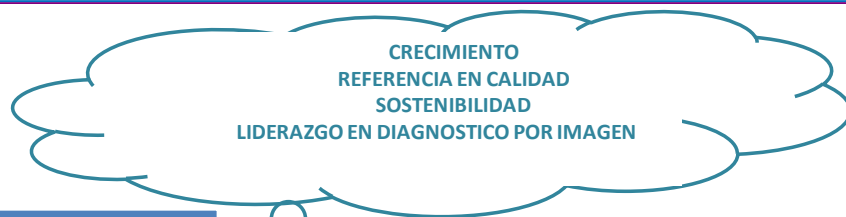
FORTALEZAS...

Calidad en atención humana,
Satisfacción de clientes (facultativos, pacientes) con
las instalaciones, información.
Coste de RM razonable
Modelo de negocio basado en la especialización
Sistema de gestión de calidad implantado

OPORTUNIDADES...

Asumir más cuota de mercado
Implantación de nuevas indicaciones de RM
Captación de profesionales formados
Reeducación de médicos de AP en prescripción de RM
Apertura de RM de alto campo o de centros PET+RM

Anexo 2. Mapa estratégico



Conseguir absorber la demanda creciente

Conseguir máximo nivel de eficiencia

Reducir la demora (lista de espera)

Mantener altos niveles de satisfacción en OSIs

Mantener altos niveles de satisfacción de pacientes

Mantener nivel de referencia en calidad ante facultativos

Aportar a la red conocimiento e innovación

ACTIVIDAD INTERNA (Resonancia, Innovación, Gestión de Proveedores y recursos materiales y planta)

Proyectos o acciones asociadas:

Mantener / Mejorar niveles de productividad por máquina

Optimizar el funcionamiento en red (derivaciones entre centros)

Mejorar control de la demanda

Mejorar cercanía y coordinación con OSIs

Incrementar participación en acciones de I+D+i

Optimizar adecuación tiempos por prueba

Agilizar comunicación previa

Garantizar buen estado e imagen adecuada de

Mejorar atención específica a pacientes

Garantizar contacto regular con facultativos en cada centro

Conseguir incorporar nuevas técnicas y aplicaciones a cartera de servicios

PERSONAS / VALORES / CAPACIDADES / CONOCIMIENTO / ORGANIZACIÓN INTERNA

Mejorar comunicación interna

Actualización del soporte informático

Mejorar homogeneidad y rendimiento de flujos de trabajo

Mantenimiento certificaciones (calidad y MA)

Mejora del clima laboral

Avanzar en uso real del euskara

Anexo 3. Seguimiento del Plan Estratégico

Cuadro de Mando

Líneas estratégicas	Objetivo meta	Indicador	Meta 2018	Resultado 2018	Meta 2021	acumulado trimestre 1 2018	análisis trimestre 1 2018	acumulado trimestre 2 2018	análisis trimestre 2 2018
L.1	Conseguir máximo nivel de eficiencia	Media de exploraciones al turno	18				
L.2	Reducir la demora	Nº de volantes en LE/equipo	X< 1400				
				

Seguimiento del Plan Estratégico

Ficha seguimiento de proyecto

LE 1 Reducir la demora(Lista de espera)

Objetivo estratégico:

Mejorar niveles de productividad por equipo

Indicador:	Rendimiento por turno de trabajo	Meta:	
-------------------	----------------------------------	--------------	--

Proyectos o acciones asociadas:

A. Mejorar la derivación de volantes por tipología

B

Fase

Área responsable

Fecha

Observaciones

--	--	--	--

Anexo 4. Cronograma

		2018	2019	2020	2021
Línea estratégica 1	ET.1				
	ET.2				
	ET.3				
Línea estratégica 2	ET.1				
	ET.2				
	ET.5				
Línea estratégica 3	ET.7				
Línea estratégica 4	ET.2				
	ET.4				
	ET.6				
	ET.8				
Línea estratégica 5	ET.7				
	ET.9				
	ET.11				
Línea estratégica 6	ET.10				