



SEDE
X

SERVICIO DE RADIOLOGÍA
HOSPITAL GENERAL UNIVERSITARIO MORALES MESEGUE

PLAN ESTRATÉGICO DEL SERVICIO
DE RADIOLOGÍA (2006-2010)

1.994-2.004

10 AÑOS EN LA HISTORIA DE UN SERVICIO

PLAN ESTRATÉGICO DEL SERVICIO DE RADIOLOGÍA DEL HOSPITAL MORALES MESEGUER

(2007-2010)

"No hay ningún viento favorable para quien no sabe hacia dónde va"

Iliada

INTRODUCCIÓN

Pertenecer a un Servicio excelente y trabajar en él, no es solo venir todos los días de modo responsable y disciplinado y, además, hacerlo muy bien. Es también y, sobre todo, mirar hacia adelante y ser capaces de construir colectivamente nuestro futuro profesional.

Hace 10 años, recibimos un patrimonio que hemos venido utilizando, cuidando y enriqueciendo con nuestro esfuerzo personal a lo largo del tiempo y, por tanto, tenemos la obligación moral y ética de garantizar que aquellos que poco a poco y por causas diferentes se vayan incorporando a nuestro proyecto, encuentren un entorno laboral y unas condiciones técnicas de trabajo lo más favorables posible y que den sentido a su futuro profesional.

Por ello, tenemos por delante el reto como organización corporativa de llenar de contenido nuestra actividad, al menos, para los próximos 5 años. Nuestro grupo está lleno de fortalezas que no podemos permitir que se dilapidén, pero para ello, es necesario encauzarlas, estimularlas y manejar el timón con cautela, pero también con decisión, para encontrar el rumbo que más se adapte a las necesidades de nuestro entorno.

Apelo, por tanto, a vuestra responsabilidad individual y os pido un pequeño esfuerzo, pero un enorme compromiso para que lo que hoy iniciamos con la presentación de nuestro Plan Estratégico, se convierte en realidad a lo largo de los próximos 5 años.

El Plan cuyo esquema presento, está diseñado pensando en nuestras fortalezas, pero también y, sobre todo, en nuestras debilidades y oportunidades de mejora y, por qué no decirlo, en nuestros pequeños fracasos a lo largo de estos 10 años.

El Servicio de Radiología del Hospital Morales Meseguer, se inauguró oficialmente en junio de 1994 y ha venido desarrollándose y afrontando diferentes vicisitudes y retos a lo largo de los últimos 10 años. Ha sido un periodo

1.994-2.004

10 AÑOS EN LA HISTORIA DE UN SERVICIO

apasionante en el que han acontecido cambios cualitativos y cuantitativos que han terminado convirtiendo a nuestro Servicio en un grupo corporativo formado por más de 70 profesionales, cuya edad media apenas supera los 35 años, con un grado de madurez y de formación técnica excelente.

Muchos y diferentes han sido los hitos que han venido jalonando nuestra pequeña historia a lo largo de estos 10 años, entre los cuales destacan, la acreditación docente para 3 residentes/año de nuestro Servicio en el año 1995; la orientación hacia un modelo organizativo moderno por órganos y sistemas en el año 1999 y, más recientemente, la consolidación de empleo de gran parte de los profesionales de la plantilla en el año 2004. Pero además hemos sido partícipes de la creciente progresión de nuestro grupo profesional en el contexto de la Radiología española y en sus innumerables manifestaciones científicas, que le ha llevado, en los últimos años, a recibir el respeto y la admiración

A lo largo del año 2005 y coincidiendo con los actos conmemorativos de nuestro 10º aniversario, decidimos plantear un periodo de reflexión colectiva para analizar conjuntamente nuestro pasado y nuestro presente y poder diseñar nuestro futuro profesional. Buscábamos, en definitiva, establecer las bases para el desarrollo profesional de nuestro Servicio a lo largo de los próximos años.

Durante varias semanas, utilizamos el tiempo de nuestra primera sesión clínica de la mañana para realizar un análisis DAFO. Con una metodología previamente establecida, los diferentes grupos profesionales de nuestro Servicio expusieron de manera conjunta y pública las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que, según su caleidoscopio particular, definían de una manera más precisa la situación del Servicio de Radiología. Con toda la información obtenida, se planteó la conveniencia de laborar un Plan Estratégico que afrontase la resolución de los problemas que preocupaban a los diferentes profesionales.

Como primer paso, se dedicaron 4 sesiones para explicar e informar a todo el grupo acerca de las peculiaridades de un Plan Estratégico (En qué consiste, cómo se elabora, para qué sirve, etc.)

1.994-2.004

10 AÑOS EN LA HISTORIA DE UN SERVICIO

AGENTES CLAVE

Un Plan Estratégico debe, en primer lugar, mostrar e insistir acerca de los **agentes clave**, o lo que es lo mismo, aquellos sobre los que debería pivotar el celo, la atención, el interés y el esfuerzo de la organización (en este caso, del Servicio de Radiología).

Una vez identificados y mostrados los agentes clave, debemos definir muy genéricamente qué pensamos de ellos y qué importancia les conferimos.

- ✓ **Los Pacientes**, a los que en última instancia van dirigidos todos nuestros esfuerzos. Son el auténtico sentido de nuestra profesión y, por tanto, destinatarios de nuestro conocimiento y de nuestras atenciones y desvelos; todo ello, en el seno de una relación de absoluto respeto.
- ✓ **Los Médicos** que solicitan nuestra ayuda, en la búsqueda de una decisión terapéutica adecuada, a los que debemos una relación leal y amistosa.
- ✓ **Los Profesionales** del propio Servicio de Radiología que constituyen el mejor activo tanto bajo el punto de vista humano como del conocimiento, así como la garantía de una asistencia de excelente calidad.
- ✓ **La Estructura** física, organizativa, funcional y tecnológica cuya atención y cuidado colectivo, así como su actualización e innovación permanente, permitirá la supervivencia y competitividad de nuestra organización profesional.

MISIÓN

El Servicio de Radiodiagnóstico del Hospital General Universitario “J.M. Morales Meseguer”, es el Servicio de referencia para la Radiología especializada del Área de Salud IV de la Región de Murcia.

Dispone de una organización interna moderna, de estructura horizontal y enfocada a “Órganos y Sistemas”, así como de una amplia e innovadora cartera de servicios, todo ello, enmarcado en un Sistema de Gestión de Calidad, orientado a conseguir excelentes resultados, de la forma más eficiente posible y con una alta satisfacción por parte de nuestros clientes.

1.994-2.004

10 ANOS EN LA HISTORIA DE UN SERVICIO

VISIÓN

El Servicio de Radiodiagnóstico basa su estrategia de futuro en desarrollo y consolidación de los siguientes pilares:

- ✓ Política de **mejora continua**, siguiendo el camino ya iniciado de la normalización de toda su actividad, hasta conseguir la implantación y desarrollo integral del Modelo EFQM.
- ✓ Enfoque hacia la **gestión de procesos**, tanto en actividades internas como en las compartidas con otras especialidades clínicas, incluyendo las técnicas más innovadoras.
- ✓ Decidida orientación hacia la **satisfacción de nuestros clientes**, internos y externos, poniendo a su disposición, tanto nuestra avanzada tecnología como el conocimiento de todos sus profesionales.
- ✓ Consolidación de la **docencia, investigación y formación continuada**, como herramientas fundamentales en la formación pre y postgrado.
- ✓ Desarrollo y perfeccionamiento de los **sistemas de información**, de manera que permitan mejorar y agilizar la gestión total y la difusión de la imagen corporativa del Servicio.

PROCESO DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de reflexión estratégica es el conjunto de acciones y actuaciones que se desarrollan previamente al inicio del diseño de cualquier Plan Estratégico, y que intenta incorporar todas las aportaciones necesarias para que el futuro Plan pueda enfocarse de la manera más objetiva y participativa posible.

Este proceso puede ser de 2 tipos:

- ✓ **Participado**, en el que se crean grupos de trabajo con amplia representación de toda la Organización, donde se mezclan el mayor número posible de estamentos. Se utiliza cuando se quiere involucrar al mayor número de profesionales.

1.994-2.004

10 ANOS EN LA HISTORIA DE UN SERVICIO

- ✓ **Directivo**, cuando el proceso de reflexión lo lleva a cabo un grupo reducido, con conocimiento de la Organización y con capacidad de liderazgo.

HERRAMIENTAS PARA LA REFLEXIÓN Y PUESTA A PUNTO (DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN)

- ✓ Identificación de problemas y de sus causas

- Técnica DAFO
- Diagrama de Ishikawa
- Grupos focales

- ✓ Formulación de alternativas

- Brainstorming
- Grupos focales

- ✓ Selección de alternativas

- Matrices de decisión
- Matrices de ponderación de criterios

PERFIL DE MIEMBROS

- ✓ Que tengan autoridad para tomar decisiones
- ✓ Que puedan hacer aportaciones interesantes a la reflexión
- ✓ Que se comprometan a implicarse en la ejecución de los planes resultantes

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO

Son elementos del Plan Estratégico que necesariamente han de tener un resultado positivo, para asegurar el desarrollo de la totalidad (por ejemplo, acertar en la incorporación de los profesionales en puestos claves del Plan) (Tener éxito en el lanzamiento de nuevos productos) (Acertar en los cambios de modelo etc.)

ANÁLISIS DAFO

AREA DE MUSCULOESQUELÉTICO

FORTALEZAS

- Aumento y actualización permanente del conocimiento específico del área
- Buena consideración, opinión y reconocimiento institucional
- Capacidad y vocación docente
- Comunicación fluida con áreas afines del resto del hospital
- Alianzas estratégicas muy sólidas con algún Servicios del hospital
- Aumento y actualización permanente de la cartera de servicios
- Desarrollo de nuevas habilidades técnicas y apuesta por el cambio y la innovación
- Grupo corporativo del Servicio joven, con ganas y con ambiente distendido y amigable
- Alto grado de compromiso y cohesión
- Plan estratégico, EFQM y otras iniciativas en marcha
- Estabilidad laboral

OPORTUNIDADES

- Posibilidades de alianzas estratégicas con otros servicios
- Plan Estratégico de la Consejería de Sanidad

AMENAZAS

- Escasa relación y entendimiento con especialistas afines (trauma, reuma etc.), tanto intra como extrahospitalarios
- Espacio físico de trabajo poco funcional
- Dotación tecnológica inapropiada e insuficiente
- Implantación de consultas de alta resolución en algunas especialidades
- Nivel hospitalario intermedio con patologías poco complejas
- Poca autonomía para las decisiones (escaso desarrollo horizontal)
- Ausencia de herramientas fundamentales (PACS)

1.994-2.004

10 ANOS EN LA HISTORIA DE UN SERVICIO

DEBILIDADES

- Pérdida de habilidades generalistas
- Escaso reconocimiento social
- Escasa incentivación profesional y monotonía creciente
- Pérdida de control de calidad en los estudios radiológicos simples
- Escasa producción científica e investigación
- Escaso soporte documental compartido (guías y vías clínicas, procesos etc.)
- Proceso fragmentado
- Ausencia de pautas normalizadas para la puesta en marcha de nuevas acciones
- Ausencia de pautas normalizadas para la organización del archivo docente
- Ausencia clara de planificación por objetivos
- Insuficiente aplicación de la legislación radiológica
- Escasa colaboración con otras Áreas radiológicas
- ¿Qué cosas son mejorables por nuestra parte, al margen de causas y recursos?

AREA DE MAMA

FORTALEZAS

- Aumento y actualización permanente del conocimiento específico del Área
- Buena consideración, opinión y reconocimiento social e institucional
- Capacidad y vocación docente
- Comunicación fluida con áreas afines del resto del hospital
- Alianzas estratégicas muy sólidas con otros Servicios del hospital
- Control de justificación e indicación de pruebas, así como de los propios pacientes
- Aumento y actualización permanente de la cartera de servicios
- Desarrollo de nuevas habilidades técnicas y apuesta por el cambio y la innovación
- Grupo corporativo del Servicio joven, con ganas y con ambiente distendido y amigable
- Alto grado de compromiso y cohesión
- Liderazgo en imagen mamaria en la Comunidad Autónoma
- Plan estratégico, EFQM y otras iniciativas en marcha
- Flexibilidad
- Autonomía y organización horizontal
- Estabilidad laboral

1.994-2.004

10 ANOS EN LA HISTORIA DE UN SERVICIO

OPORTUNIDADES

- Amplio reconocimiento externo tanto científico como social
- Aparición de nuevos desafíos en imagen mamaria de forma permanente
- Amplias opciones de alianzas estratégicas para la investigación
- Posibilidad de mecenazgos tecnológicos
- Plan Estratégico de la Consejería de Sanidad

AMENAZAS

- Desproporción entre cartera de servicios y apoyo institucional
- Dotación tecnológica inapropiada
- Espacio físico de trabajo poco funcional
- Ausencia de herramientas fundamentales (PACS)

DEBILIDADES

- Pérdida de habilidades generalistas
- Utilización compartida de tecnología con otras Áreas
- Sensación de aislamiento respecto a otras Áreas
- Ausencia de pautas normalizadas para la organización del archivo docente
- Ausencia clara de planificación por objetivos
- ¿Qué cosas son mejorables por nuestra parte, al margen de causas y recursos?

AREA DE ABDOMEN

FORTALEZAS

- Aumento y actualización permanente del conocimiento específico del Área
- Buena consideración, opinión y reconocimiento institucional
- Capacidad y vocación docente
- Comunicación fluida con áreas afines del resto del hospital
- Alianzas estratégicas estables con otros Servicios del hospital
- Aumento y actualización permanente de la cartera de servicios
- Desarrollo de nuevas habilidades técnicas y apuesta por el cambio y la innovación

1.994-2.004

10 ANOS EN LA HISTORIA DE UN SERVICIO

- Grupo corporativo del Servicio joven, con ganas y con ambiente distendido y amigable
- Alto grado de compromiso y cohesión
- Plan estratégico, EFQM y otras iniciativas en marcha
- Flexibilidad
- Estabilidad laboral

OPORTUNIDADES

- Amplio reconocimiento científico externo
- Aparición de nuevos desafíos en imagen abdominal de forma permanente
- Plan Estratégico de la Consejería de Sanidad

AMENAZAS

- Dotación tecnológica insuficiente y no actualizada
- Espacio físico de trabajo poco funcional
- Desproporción cartera de servicios/dotación tecnológica
- Otros Servicios con tecnologías emergentes
- Nivel hospitalario intermedio con patologías poco complejas
- Ausencia de herramientas fundamentales (PACS)

DEBILIDADES

- Pérdida de habilidades generalistas
- Variabilidad clínica entre los componentes del Área
- Ausencia de pautas normalizadas para la organización del archivo docente
- Insuficiente formación en áreas complejas (RM etc)
- Escaso reconocimiento social (pacientes etc.)
- Insuficiente nivel de investigación
- Insuficiente desarrollo de la organización horizontal
- Ausencia clara de planificación por objetivos
- Ausencia de pautas normalizadas para la organización del archivo docente
- Insuficiente aplicación de la legislación radiológica
- Escasa colaboración con otras Áreas radiológicas
- ¿Qué cosas son mejorables por nuestra parte, al margen de causas y recursos?

AREA DE CABEZA Y CUELLO

FORTALEZAS

- Aumento y actualización permanente del conocimiento específico del Área
- Buena consideración, opinión y reconocimiento institucional
- Capacidad y vocación docente
- Comunicación fluida con áreas afines del resto del hospital
- Alianzas estratégicas estables con otros Servicios del hospital
- Aumento y actualización permanente de la cartera de servicios
- Desarrollo de nuevas habilidades técnicas y apuesta por el cambio y la innovación
- Grupo corporativo del Servicio joven, con ganas y con ambiente distendido y amigable
- Alto grado de compromiso y cohesión
- Plan estratégico, EFQM y otras iniciativas en marcha
- Flexibilidad
- Estabilidad laboral

OPORTUNIDADES

- Amplio reconocimiento científico externo
- Aparición de nuevos desafíos en imagen de cabeza y cuello de forma permanente
- Amplias opciones de alianzas estratégicas para la investigación
- Plan Estratégico de la Consejería de Sanidad

AMENAZAS

- Dotación tecnológica insuficiente y no actualizada
- Espacio físico de trabajo poco funcional
- Desproporción cartera de servicios/dotación tecnológica
- Nivel hospitalario intermedio con patologías poco complejas
- Ausencia de herramientas fundamentales (PACS)

DEBILIDADES

- Pérdida de habilidades generalistas
- Ausencia de pautas normalizadas para la organización del archivo docente

1.994-2.004

10 ANOS EN LA HISTORIA DE UN SERVICIO

- Escaso reconocimiento social (pacientes etc.)
- Insuficiente desarrollo de la organización horizontal
- Ausencia clara de planificación por objetivos
- Ausencia de pautas normalizadas para la organización del archivo docente
- Insuficiente aplicación de la legislación radiológica
- Escasa colaboración con otras Áreas radiológicas
- ¿Qué cosas son mejorables por nuestra parte, al margen de causas y recursos?

AREA DE TÓRAX

FORTALEZAS

- Aumento y actualización permanente del conocimiento específico del Área
- Buena consideración, opinión y reconocimiento institucional
- Capacidad y vocación docente
- Aumento y actualización permanente de la cartera de servicios
- Desarrollo de nuevas habilidades técnicas y apuesta por el cambio y la innovación
- Grupo corporativo del Servicio joven, con ganas y con ambiente distendido y amigable
- Alto grado de compromiso y cohesión
- Plan estratégico, EFQM y otras iniciativas en marcha
- Flexibilidad
- Estabilidad laboral

OPORTUNIDADES

- Posibilidades de alianzas con otros Servicios
- Plan Estratégico de la Consejería de Sanidad

AMENAZAS

- Dotación tecnológica insuficiente y no actualizada
- Espacio físico de trabajo poco funcional
- Nivel hospitalario intermedio con patologías poco complejas
- Ausencia de herramientas fundamentales (PACS)

1.994-2.004

10 ANOS EN LA HISTORIA DE UN SERVICIO

DEBILIDADES

- Pérdida de habilidades generalistas
- Escaso reconocimiento social (pacientes etc.) y científico
- Escasa colaboración con otros Servicios
- Escasa colaboración con otras Áreas radiológicas
- Escasa incentivación profesional y monotonía creciente
- Pérdida de control de calidad en los estudios radiológicos simples
- Escasa producción científica e investigación
- Insuficiente desarrollo de la organización horizontal
- Proceso fragmentado
- Ausencia de pautas normalizadas para la organización del archivo docente
- Ausencia clara de planificación por objetivos
- Insuficiente aplicación de la legislación radiológica
- Escasa formación
- ¿Qué cosas son mejorables por nuestra parte, al margen de causas y recursos?