

PLAN ESTRATÉGICO (2017-2020)



Hospital Clínico Veterinario

Universidad Complutense de Madrid

FUNCIONES

El Hospital Clínico Veterinario es un Centro de la UCM estrechamente ligado a la Facultad de Veterinaria que desarrolla labores asistenciales, de apoyo a la docencia y la investigación de dicha Facultad y otras labores que le son propias.

Las funciones del Hospital Clínico Veterinario Complutense son las siguientes:

- a) Conseguir que los futuros licenciados reciban la enseñanza práctica y clínica adecuada en las áreas de Medicina, Cirugía y Sanidad Animal.
- b) Favorecer la formación continuada mediante cursos de postgrado y especialización.
- c) Ayudar al desarrollo de la investigación veterinaria.
- d) Prestar unos servicios veterinarios de calidad, facilitando a sus miembros los medios necesarios para el desarrollo de la labor asistencial.
- e) Prestar una labor social que redunde en el beneficio de la profesión veterinaria, en el bienestar de los animales y a la sociedad en general.

Para la consecución de estos fines, el Hospital Clínico Veterinario requiere la colaboración de los Colegios y de las asociaciones profesionales, así como de entidades públicas o privadas.

OBJETIVOS

- El Hospital Clínico Veterinario Complutense (HCVC) quiere ser reconocido como un hospital de referencia nacional e internacional, tanto por el alto nivel profesional de sus especialistas, como por un equipamiento e infraestructura punteros en el sector.
- Ser referente en formación clínica a través de la docencia de grado y postgrado así como en sus programas de internado y residencia.
- El Hospital quiere cumplir con las demandas de sus usuarios, alumnos de veterinaria, estudiantes de postgrado, veterinarios remitentes, propietarios de mascotas y ganado, así como empresas públicas o privadas usuarias del mismo.
- El HCVC quiere proyectar su compromiso social, tal y como se espera de una Universidad Pública como la Universidad Complutense de Madrid.
- El HCVC pretende formar un equipo humano cohesionado, cuyos miembros se sientan orgullosos de pertenecer del Hospital y que se transmita a compañeros y usuarios del mismo.

CONTEXTUALIZACIÓN

Las actividades asistenciales del HCVC se dividen en tres Áreas, cada una de ellas coordinada por un Jefe de Área: Área de Pequeños Animales, Área de Grandes Animales y Área de Servicios Centrales. Cada Área Clínica está formada por un número variable de Servicios Clínicos y de Apoyo a la Clínica.

A cada servicio están adscritos, un número variable de profesores pertenecientes a las diferentes escalas docentes y a diferentes departamentos. Asimismo, el Hospital dispone de una plantilla propia de personal de apoyo y personal clínico, integrados en el hospital como Personal de Administración y Servicios, además algunos miembros de la plantilla de los Departamentos de la Facultad dan servicio al Hospital. Existen además veterinarios licenciados con becas de colaboración que realizan actividades similares a las de los residentes en hospitales de medicina humana.

Uno de las mayores fortalezas del HCVC es que cuenta con un gran número de alumnos colaboradores, siendo éstos, alumnos de los últimos cursos de grado matriculados en asignaturas con una importante carga clínica, los cuales adquieren un compromiso de colaboración activa en el desarrollo diario de las labores clínicas del hospital.

Asimismo hemos incorporado recientemente los dos primeros programas de Residencias Europeas, aunque el HCVC cuenta con un importante número de profesores con la Diplomatura Europea de su especialidad, las dificultades económicas no nos habían permitido hasta ahora ofertar estos programas.

Concretamente, para llevar a cabo las actividades asistenciales durante el año 2016, el HCVC cuenta con:

- 66 profesores adscritos, de los Departamentos de Medicina y Cirugía Animal (57), de Sanidad Animal (8) y de Toxicología y Farmacología (1).
- 64 miembros de Personal de Administración y Servicios, de los cuales 53 son Personal Laboral del Hospital y 11 del Departamento de Medicina y Cirugía Animal.
- 16 veterinarios internos del Área de Pequeños Animales, 5 del Área de Grandes Animales.
- 2 Residentes Europeos de las especialidades de Anestesia y de Anatomía Patológica.
- 215 alumnos colaboradores.

Un número creciente de veterinarios y estudiantes de toda Europa que solicitan estancias de formación en el HCVC: 30 en 2016.

Finalmente, uno de los puntos más fuertes del HCVC es la formación de postgrado. Dicha formación incluye cursos de formación continua y másteres propios, en un amplio abanico de oferta, impartiendo más de 700 créditos

(7000 horas) a unos 140 alumnos tanto españoles como extranjeros, siendo estos últimos los que más se han incrementado los últimos años, superando el número de veterinarios extranjeros en formación de postgrado más del 10% de las matrículas.

Todo ello refleja el alto grado de reconocimiento internacional de la calidad clínica y docente de nuestro hospital.

El hecho de convertir los Servicios Clínicos Veterinarios (servicios externos) de la Facultad de Veterinaria en un Centro Hospitalario Universitario en el año 1998, supuso estrenar unas instalaciones nuevas con escasez de equipamiento. Por ello, durante los siguientes años fue necesario equipar el HCVC por completo. Este equipamiento y la adecuación de la plantilla supusieron, que el HCVC durante sus primeros años, fuera para la Universidad Complutense una carga económica muy importante. Este coste económico en infraestructuras no ha disminuido con los años, ya que el edificio ha ido mostrando vicios ocultos graves. Entre otros, el desprendimiento de bovedillas que supuso no solo una inversión de refuerzo de los techos sino varios meses de inactividad asistencial durante estas actuaciones. El resto de defectos estructurales se van solucionando muy despacio (climatización, tuberías, cubiertas, cimentaciones, etc.), con el correspondiente consumo de gran parte de los escasos recursos económicos de los que se disponían.

La crisis económica, unida a las necesidades de inversión en la infraestructura del HCVC han hecho que no se haya podido desarrollar un verdadero proyecto de futuro de la actividad clínica y docente del Hospital. Es por ello que nos parece importante, tras un estudio de la situación actual, plasmar en este plan estratégico las líneas en las que se deben encaminar los mayores esfuerzos de los próximos años.

ANÁLISIS DAFO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Marca Complutense y apoyo institucional. • Plantilla de profesorado especializado y con gran vocación. Asimismo, algunos miembros del profesorado con reconocido prestigio internacional y de referencia en su campo. • Equipo humano numeroso y profesional, alumnos colaboradores, veterinarios internos y residentes, personal de administración y servicios. • Vocación clínica y docente muy marcada que se refleja en una relación profesor-alumno y profesor-paciente muy característico del HCVC. • Amplias instalaciones (18.000 m2) clínicas y docentes. En una ubicación muy cercana al centro urbano. • Grupos de investigación de calidad implantados en la plantilla con gran historial de publicaciones y proyectos. • A pesar de la crisis económica el número de casos atendidos sigue siendo muy elevado más de 8.500 anuales, que generan 26.000 visitas, aportando un material docente y de investigación muy importante. • Gran demanda de formación en el HCVC, numerosas solicitudes para las becas de internado, amplio número de matriculados en los cursos de formación continua y lista de espera para realizar estancias clínicas formativas. • Una gran interrelación HCVC-FV-UCM manteniendo estructuras diferentes pero una interrelación constante y sólida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructuras defectuosas con gran necesidad de mantenimiento y reformas (tuberías, climatización, luminarias, aislamiento exterior, etc.) • Estructura jerárquica con dificultad de gestionar sistemas que permitan el cumplimiento del reglamento de HCVC y las normas de los Servicios. • Poca proyección exterior, tanto hacia la propia UCM, como a la sociedad en general. • Escasa formación del personal en temas como: atención al cliente, trabajo en equipo, gestión de conflictos, atención telefónica, etc. Tanto del personal veterinario como del personal de apoyo. • Escasez de equipamiento de algunos servicios y envejecimiento de los equipos existentes. • Escasez de recursos económicos y de gestión en proporción a la complejidad y el crecimiento del HCVC en los últimos años. • Dificultades administrativas y de gestión al ser centro público con un presupuesto de gastos e ingresos independientes, que dificulta la ampliación de servicios y la contratación de personal. • Dificultad del personal administrativo y técnico propio de la Universidad para adaptarse a un centro tan singular como es el HCVC y con una muy difícil adaptación a un entorno marcadamente diferente al que les es habitual en los ámbitos de la docencia y de la investigación de otros centros o facultades. • Personal docente, clínico, administrativo y técnico desanimado tras muchos años de lucha por construir este proyecto y encontrarse con barreras insuperables de gestión y reconocimiento; así como una crisis económica que han significado despidos, disminución de complementos de salario, detrimento en las instalaciones y nula inversión en nuevo equipamiento. • Deficiencias en la comunicación interna y externa. • Publicidad, marketing y políticas de fidelización de clientes menos agresivas que la competencia o casi inexistentes.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS ENTORNO	<ul style="list-style-type: none"> • Especial implicación de los hospitales en el desarrollo de la formación clínica en los actuales planes de estudios del Grado en Veterinaria. • Incipiente recuperación económica en el País. Reflejada por ejemplo en nuevas convocatorias nacionales de investigación e infraestructuras. • Mayor sensibilización y concienciación social sobre el bienestar de los animales y su salud. • Demanda de mayor especialización en la clínica veterinaria. • Demanda de formación especializada de postgrado con especial interés en la adquisición de habilidades prácticas. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Coyuntura económica aún desfavorable en nuestro sector. Con especial implicación en la falta de inversión, especialmente para la renovación y adquisición de grandes equipamientos. • Competencia elevada, que tras la crisis económica ha remodelado el mercado de las clínicas veterinarias evolucionando a servicios más especializados y menos generalistas. • La cultura instaurada hace unos años de referencia de pacientes tanto a nuestro centro como a otros hospitales veterinarios ha disminuido en los últimos años, por miedo a la pérdida de ingresos económicos o de clientes. En lugar de considerar al veterinario especialista como un apoyo, se le considera competencia. • La alta especialización hace que en casos complejos las facturas sean muy elevadas, con el agravante que, al ser un centro público de enseñanza, el cliente tiene una expectativa de servicio público con servicios subvencionados.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS

LIN 1: ORGANIZACIÓN Y REESTRUCTURACIÓN

- Reforzar la estructura jerárquica del Hospital, los sistemas de evaluación de la dedicación, el cumplimiento del reglamento y los protocolos establecidos.
- Reconocimiento de los cargos de gestión y actividad asistencial y docente del HCVC en la Universidad Complutense.

LIN 2: GESTIÓN ECONÓMICA

- Optimización de gastos
- Aumentar ingresos

LIN 3: SERVICIOS ASISTENCIALES

- Diseñar e implementar un sistema de evaluación de la calidad de los servicios clínicos y auxiliares.
- Mejora y ampliación de los servicios clínicos, servicios de apoyo y diagnóstico clínico ofertados.
- Acciones de fidelización y captación de veterinarios referentes.
- Acciones de fidelización y captación de clientes directos.

LIN 4: INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS

- Análisis de las necesidades de renovación de infraestructuras y equipamientos.
- Búsqueda de convocatorias y ayudas para centros docentes y de investigación.
- Revisar y ampliar los acuerdos con empresas externas que permitan el uso del equipamiento en el HCVC.

LIN 5: MEJORA DE LA ACTIVIDAD DOCENTE

- Evaluación y mejoras de la actividad docente de grado.
- Formación de postgrado: Evaluación, revisión y puesta en marcha nuevos programas.
- Ampliación y mejora de los programas de internado y residencia ofertados con el objetivo de que puedan ser reconocidos por los distintos *Colleges*.
- Incremento en el número de Diplomados especialistas en el HCVC

LIN 6: COMUNICACIÓN

- Formación continuada del personal en el ámbito de la comunicación.
- Mejora de la comunicación interna.
- Mejora de la visibilidad dentro del ámbito UCM.
- Mejora de la comunicación y la proyección ante el colectivo veterinario y hacia las empresas colaboradoras y otras empresas del sector.
- Imagen del HCVC en la Red

LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS

LIN 1: ORGANIZACIÓN Y REESTRUCTURACIÓN
1. Reforzar la estructura jerárquica del Hospital, los sistemas de evaluación de la dedicación, cumplimiento de reglamento y protocolos establecidos.
a. Implementar reuniones de Área periódicas
b. Proponer la transformación de la Comisión de Control de cumplimiento de los compromisos de dedicación asistencial a una Comisión de Reglamento y Protocolos ampliando sus competencias, incluyendo la bioseguridad.
c. Elaboración de Informes de Autoevaluación por las Comisiones delegadas del Consejo de Hospital.
2. Reconocimiento de los cargos de gestión y actividad asistencial y docente del HCVC en la Universidad Complutense.
a. Solicitar a las autoridades académicas el reconocimiento de los cargos de gestión a nivel académico y retributivo (Jefes de área y Jefes de Servicio)
b. Solicitar a las autoridades académicas el reconocimiento docente del personal clínico del HCVC
c. Solicitar Institucionalmente el reconocimiento de la actividad asistencial en los sistemas de acreditación del profesorado.

LIN 3: GESTIÓN ECONÓMICA
1. Optimización de gastos
a. Mejorar la gestión del almacén. Formación del personal administrativo en gestión de stocks y compras
b. Evaluación de ofertas realizadas en campañas de venta y agilización de su gestión si se consideran interesantes. Renegociar las condiciones de compra con proveedores.
c. Optimizar la dispensación de fármacos y dietas.
d. Controlar el gasto de fungible. <ul style="list-style-type: none">i. Formación de los responsables de la reposición de material en control de uso.ii. Formación del personal y de los alumnos colaboradores para racionalizar el uso de fungible.
2. Aumentar ingresos
a. Solicitar a las autoridades académicas mayor financiación debido a las peculiaridades de la docencia clínica Veterinaria y al resto de instalaciones e infraestructuras docentes del Hospital sin uso clínico.
b. Control de facturación.
c. Revisión de los conceptos facturables, elaboración de presupuestos simples y que se ajusten al acto clínico que se va a realizar.
d. Actualización diaria de los gastos de los animales ingresados.
e. Captación de nuevas empresas colaboradoras, seguros de mascotas, alimentación, convenios para estudios clínicos, adaptación de equipos...

LIN 3: SERVICIOS ASISTENCIALES

1. Diseñar e implementar un sistema de evaluación de la calidad de los servicios clínicos y auxiliares.
 - a. Definir los indicadores según la información que se desea obtener. Determinar los métodos de obtención de esta información
 - b. Asignar una persona responsable para cada indicador o grupo de indicadores
 - c. Aplicar los indicadores y analizar la información obtenida, Integrando la información en los procesos de gestión habituales del centro.
2. Mejora y ampliación de los servicios clínicos, servicios de apoyo y diagnóstico clínico ofertados.
 - a. Evaluación de las especialidades ofertadas, y análisis de la situación, apoyo a las peticiones de los especialistas cuyas necesidades sean mayores.
 - b. Ampliación de la oferta de especialidades demandadas por el sector y que no se oferten en el HCVC.
 - i. Formación de personal del HCVC en estas especialidades
 - ii. Búsqueda de especialistas que pudieran colaborar
 - c. Evaluación de los servicios de apoyo y diagnóstico clínico, ampliación y modernización de los servicios ofertados.
 - i. Evaluación del funcionamiento, necesidades y actualización de servicios ofertados por los servicios de apoyo, laboratorios de diagnóstico, diagnóstico por imagen y necropsias.
 - ii. Evaluación del estado actual del equipamiento, personal e instalaciones
 - iii. Evaluación y análisis de los servicios ofertados, problemática y necesidades dentro del HCVC y análisis del mercado actual.
 - iv. Elaboración del plan de inversiones con un plan temporal con priorización de las propuestas realizadas.
 - d. Búsqueda de financiación y convenios con empresas para la consecución del plan de mejora y del plan de inversiones
3. Acciones de fidelización y captación de veterinarios referentes.
 - a. Revisión y actualización de la base de datos de veterinarios remitentes en grandes animales. Realización de una base de datos de veterinarios remitentes en pequeños animales y exóticos.
 - i. Reconfiguración del programa informático (Qvet) para la recopilación automática de esta información en el futuro
 - ii. Diseño e implementación de un formato de comunicación periódica (boletín electrónico) para referentes (informaciones sobre eventos, novedades en el HCVC, etc.).
 - b. Creación de un espacio web reservado a los veterinarios referentes.
 - c. Presentación a la comunidad veterinaria general. Organización de actos de carácter formativo para veterinarios. Evaluación de la valoración de la percepción cualitativa de los servicios clínicos por parte de los referentes.
4. Acciones de fidelización y captación de clientes directos.
 - a. Creación de material informativo para clientes
 - b. Diseño de trípticos con información general para clientes nuevos
 - c. Revisión, redacción y actualización de los documentos informativos existentes (consentimientos informados, instrucciones previas a intervenciones o pruebas, etc.) y detección de carencias
 - d. Mejora de la sensación de espera
 - i. Cambio de los rótulos de la sala de espera, consultas y resto de dependencias
 - ii. Revisión de protocolos de atención al cliente durante la espera
 - iii. Remodelación de los espacios de espera de gatos y exóticos
 - e. Evaluación de la valoración de la percepción cualitativa de los servicios clínicos por parte de los clientes directos.

LIN 4: INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS

1. Análisis de las necesidades de renovación y nuevas infraestructuras.

a. Evaluación del edificio e infraestructuras, revisión con el Rectorado de actuaciones pendientes de realizar.

b. Planificación de nuevas actuaciones. Establecimiento de un plan plurianual de compra de los equipamientos, priorizando el bienestar, protección y bioseguridad en personas y animales.

2. Análisis de las necesidades de renovación, compra y mantenimiento de los equipamientos.

a. Evaluación del equipamiento existente. Actualización del Plan de Inversiones del HCVC. Valorando las posibilidades de uso en docencia, clínica e investigación.

b. Priorización y valoración económica de las necesidades. Establecimiento de un plan plurianual de compra de los equipamientos.

3. Búsqueda de convocatorias y ayudas para centros docentes y de investigación.

a. Evaluación de la incorporación del HCVC o algunos de sus servicios a Centros de Apoyo a la Investigación (CAI), Infraestructuras Científicas y Técnicas Singulares (ICTS).

b. Evaluación de la externalización de la búsqueda de ayudas.

c. Búsqueda de convocatorias y ayudas, elección de las convocatorias de acuerdo con el documento de necesidades priorizado. Preparación y presentación de la documentación a convocatorias y solicitud de ayudas.

4. Revisar y ampliar los acuerdos con empresas externas que permitan el uso del equipamiento o creación de nuevas infraestructuras en el HCVC.

a. Ofertar la adaptación de equipamiento clínicos de humana y o sus protocolos de uso al ámbito veterinario.

b. Acuerdos con empresas de uso de equipamiento por la compra de fungibles.

c. Convenios de formación del uso de equipamientos de empresas para alumnos o veterinarios externos.

d. Sistemas conjuntos de gestión de los ingresos en el uso de equipamiento e infraestructuras, clínicas y laboratoriales.

LIN 5: MEJORA DE LA ACTIVIDAD DOCENTE

1. Evaluación y mejoras de la actividad docente de grado.

- a. Revisión del número de alumnos en el rotatorio clínico, prácticas programada, cursos de postgrado, estancias... y su distribución por los diferentes servicios del Hospital.
- b. Solicitud a los organismos pertinentes de ampliación del periodo del rotatorio.
- c. Evaluación de la valoración de la percepción cualitativa de los servicios clínicos por parte de los alumnos.

2. Formación de postgrado: Evaluación, revisión y puesta en marcha nuevos programas.

- a. Revisión de los programas formativos con los diferentes responsables. Programas ofertados, periodicidad, número de alumnos, evaluación de diferentes sistemas para su difusión.
- b. Fomento y apoyo a las propuestas de nuevos programas formativos.
- c. Evaluación de espacios disponibles y sistemas de distribución. Creación y adecuación de nuevos espacios dedicados a la formación práctica programada.
- d. Evaluación y mejora de equipamiento docente con prioridad en avances del uso de nuevas tecnologías.
- e. Evaluación de los inconvenientes de gestión y propuesta de mejoras a las instancias responsables (matrícula de alumnos extranjeros, preinscripciones....).

3. Ampliación y mejora de los programas de internado y residencia ofertados.

- a. Incrementar el número de plazas ofertadas en "Internado de Medicina, Cirugía y Hospitalización" tanto de pequeños como de grandes animales.
- b. Revisión de las plazas de Residentes UCM, mejora de sus programas formativos mediante el establecimiento de titulaciones propias por especialidad.
- c. Aumentar el número de las Residencias Europeas en el HCVC, aprobación de nuevos itinerarios, Cirugía Grandes Animales, Odontología, Urgencias y Cuidados Intensivos, etc.
- d. En aquellas disciplinas en las que no hay diplomados, fomentar la captación de diplomados para establecer residencias: Medicina Interna, Patología Clínica, Diagnostico por imagen, etc.

LIN 6: COMUNICACIÓN	
1.	Evaluación y mejora de la atención al cliente
a.	Identificación de puntos débiles, personal, tecnológicos, protocolos. Propuesta de soluciones a los problemas detectados.
b.	Búsqueda de soportes tecnológico más adecuados, evaluación de sistemas de citas on-line, aplicaciones móviles.
c.	Formación del personal en el ámbito de la comunicación y formación continuada en la mejora de las habilidades comunicativas.
2.	Mejora de la comunicación interna.
a.	Mejorar la comunicación interna, la transparencia y la colaboración entre estructuras administrativas de la UCM.
b.	Presentación de los objetivos, valores y plan estratégico a todo el personal.
c.	Implementación del sistema periódico de reuniones con responsables de área y servicios.
3.	Mejora de la visibilidad dentro del ámbito UCM.
a.	Incremento de la presencia del HCVC en actos colectivos de la UCM (Jornada de Bienvenida "Wellcomeday", Semana de la Ciencia, Jornadas de Puertas Abiertas)
b.	Comunicaciones periódicas a la comunidad universitaria sobre eventos, servicios, premios, publicaciones y otros asuntos de interés.
c.	Publicación, publicidad y distribución de la memoria anual de actividades.
4.	Mejora de la comunicación y la proyección ante el colectivo veterinario y hacia las empresas colaboradoras y otras empresas del sector.
a.	Visibilidad de la marca HCVC-UCM en congresos y otros actos científicos significativos el ámbito veterinario.
b.	Apoyo y fomento de publicaciones de miembros del HCVC en prensa especializada.
c.	Acciones de fidelización para veterinarios referentes. Comunicaciones periódicas por correo electrónico: información sobre eventos, novedades en el HCVC, etc. Ampliación de las "Jornadas Complutense en clínica equina" o la "Jornada de prevención y concienciación del cáncer de mama en perras y gatas" a otros ámbitos y servicios del HCVC.
d.	Promoción y presentación de los programas de postgrado del HCVC.
e.	Revisión de los actuales, mejora y puesta en marcha de nuevos convenios con empresas de seguros de salud animal, de alimentación animal y tecnología clínica.
f.	Evaluar sistemas de proyección de las empresas dentro del HCVC, así como del HCVC hacia los clientes de dichas empresas. Elaboración y presentación de un catálogo de servicios para ofrecer a las empresas patrocinadoras. Acciones promocionales para las empresas patrocinadoras
5.	Imagen del HCVC en la Red
a.	Mejorar y estandarizar logos e imágenes de comunicación corporativa
b.	Mantenimiento y actualización de contenidos de la actual web.
c.	Creación de nuevos contenidos web: contenidos más didácticos e interactivos. Solicitud de presupuestos, encargo del proyecto y seguimiento de la construcción de la web.
d.	Difusión de la web dentro y fuera de la UCM, incidiendo en el reconocimiento público de la labor del Hospital
e.	Redes sociales, potenciar y estabilizar la figura de "gestor de redes sociales y comunicación".

