



Red de Diagnóstico Biológico de Osakidetza

Quinteiro García A¹, Unzaga Basauri I²,
Arcelay Salazar A², Armentia Macazaga JM²,
Vesga Carasa MA³, Ruiz Díaz I⁴

¹OSI Araba. Osakidetza. Vitoria-Gasteiz

²Servicios Centrales. Osakidetza. Vitoria-Gasteiz

³Centro Vasco de Transfusiones y Tejidos Humanos.
Osakidetza. Galdakao

⁴OSI Donostialdea. Osakidetza. Donostia

e-mail: ignaciovictor.unzagabasauri@osakidetza.eus



Ana Quinteiro García.

Resumen

Este proyecto encuentra su justificación en la necesidad de avanzar en la optimización y racionalización de la oferta de diagnóstico biológico, mejorando su distribución en el territorio, así como la complementariedad y colaboración entre los centros, y contribuye además a una de las Líneas Generales de la Política Sanitaria del Departamento de Salud del Gobierno Vasco para la Sostenibilidad del Sistema Sanitario Público.

Alcance: Análisis Clínicos, Bioquímica Clínica, Hematología, Hemoterapia, Inmunología, Microbiología y Parasitología, Genética y Anatomía Patológica.

Para dar respuesta al proyecto y los objetivos que persigue:

- Se ha definido un modelo de laboratorios en red que constituye la Red de Diagnóstico Biológico de Osakidetza (RDBO).
- Se está abordando el plan director de la RDBO para implantar el modelo y trabajar los ámbitos de mejora identificados.

La seña de identidad del modelo, y que se considera que mejor responde a las expectativas de todos los grupos de interés, es un modelo de laboratorios en red, donde cada laboratorio se integra en un modelo con interdependencia funcional.

Se trata de un esquema en tres niveles, el nivel inferior en el que se representa el conjunto de centros o nodos que constituyen la RDBO, un segundo nivel que organiza los mismos con un enfoque de Unidades de Gestión Clínica (UGC), para finalmente crear una capa superior de coordinación y dirección de la red.

El plan director lo constituyen el conjunto de proyectos necesarios para implantar el modelo de la RDBO y sus ámbitos de competencia: creación de las UGC, diseño del modelo de gestión de la RDBO, cartera de servicios y sistemática de gestión, gestión de la demanda, compra corporativa, sistemas de información, gestión de las personas.

Logros: liderazgo, participación, calidad asistencial, seguridad y eficiencia.

Proyecto referente, dentro y fuera de Osakidetza, basado en la participación de más de 400 profesionales, de dentro y fuera de la RDBO.

Osakidetza Network of Biological Diagnosis

Abstract

The justification for this project exists in the need to advance in the optimisation and rationalisation of providing biological diagnosis, improving its distribution in the territory as well as the complementarity and cooperation between centres and contributes, furthermore, to one of the General Lines of the Health Policy of the Health Department of the Basque Government for the Sustainability of the Public Health System.

Scope: Clinical analysis, Clinical Biochemistry, Haematology, Haemotherapy, Immunology, Microbiology and Parasitology, Genetics and Pathological Anatomy.

In order to respond to the project and the aims that are sought:

- A model of network laboratories has been defined which constitutes the Osakidetza Network of Biological Diagnosis (ONBD).
- The ONBD master plan is being drawn up to introduce the model and work on the areas of improvement identified.

The hallmark of the model, and which is considered best responds to the expectations of all the interest groups, is a model of network laboratories, where each laboratory is integrated in a model while being functionally independent.

It is a three-tiered scheme, the lower level which represents the centres or nodes which make up the ONBD, a second level which organises these centres focusing on Clinical Management Units (CMU), to finally create a higher layer of coordination and management of the network.

The master plan is comprised of all the projects necessary to introduce the ONBD model and its spheres of competence: creation of CMUs, design of ONBD management model, portfolio of services and management systematics, demand management, corporate purchases, information systems, personnel management.

Achievements: Leadership, Participation, Assistance Quality, Safety and Efficiency.

Benchmark project, inside and outside Osakidetza, based on the participation of more than 400 professionals, from inside and outside the ONBD.

Objetivos del proyecto o experiencia

Dada la actual situación económica, la búsqueda de la eficiencia y de la estabilidad presupuestaria trasladan los esfuerzos de la Administración, tradicionalmente vinculados a la obtención de resultados de calidad, a la forma de obtenerlos ajustando al máximo los recursos empleados en el desarrollo de sus procesos y servicios.

El Sistema Sanitario Vasco no es ajeno a esta realidad y apuesta por una Sanidad Pública que se apoye, entre otros valores y estrategias, en la eficiencia y sostenibilidad financiera del sistema.

El Proyecto de Red de Diagnóstico Biológico y su Plan Director se identifican como una de las acciones que directamente van a contribuir a la Línea Estratégica de la Política Sanitaria del Departamento de Salud del Gobierno Vasco de Garantizar la Sostenibilidad del Sistema, mediante la optimización y racionalización de la oferta de diagnóstico biológico, mejorando su distribución en el territorio, así como la complementariedad y colaboración entre los centros.

Para dar respuesta al proyecto y los objetivos que persigue:

- Se ha definido un modelo de laboratorios en red que constituye la Red de Diagnóstico Biológico (en adelante RDBO)
- Se está abordando el plan director de la RDBO para implantar el modelo y trabajar los ámbitos de mejora identificados.

Este proyecto se pone en marcha en el año 2010 con el diagnóstico y la definición de un modelo de laboratorios en red que dio lugar a la RDBO. Durante este tiempo el proyecto se ha mantenido vivo, con una estructura organizativa estable, trabajando los ámbitos de mejora identificados en el diagnóstico y la definición e implantación del modelo de RDBO.

El alcance del proyecto en cifras: 14 laboratorios clínicos, 11 Servicios de Transfusión, 11 Servicios de Anatomía Patológica, 8 disciplinas, 14 organizaciones, 1000 personas y 110 millones de presupuesto.

Método

El **proceso metodológico** empleado para el desarrollo del proyecto se ha llevado a cabo a través de las siguientes fases:

- Fase 0: organización y lanzamiento del proyecto.
- Fase 1: diagnóstico. Análisis de situación actual, *benchmarking* y perspectivas de futuro.
- Fase 2: definición de la RDBO. Modelo y plan director.
- Fase 3: implantación de plan director. Gestión de proyectos.

Para el **desarrollo de esta metodología**, que afecta a un elevado número de las organizaciones de servicios de Osakidetza, con claras implicaciones organizativas y que debe posibilitar el logro de resultados en el corto-medio plazo, se ha apostado por un proyecto basado en los siguientes principios:

- Liderazgo por parte de la dirección de Osakidetza.
- Implicación y sintonía por parte de las gerencias y de los profesionales responsables de las unidades de laboratorio.
- Enfoque participativo.
- Basado en datos y hechos para la toma de decisiones.
- Sensible a la comunicación.

En relación a la **estructura organizativa**, este ha sido el planteamiento:

- Liderazgo de la Dirección de Asistencia Sanitaria (DAS) de Osakidetza.
- Una coordinadora de la RDBO.
- Un equipo tractor formado por la propia coordinadora de la RDBO, un responsable económico y una secretaria técnica para la gestión del proyecto.
- Dos comités de dirección (Laboratorios Cínicos y Anatomía Patológica) que se reúnen mensualmente, presidido por la DAS de Osakidetza, y está compuesto por el equipo tractor, los cinco jefes de las UGC creadas con el modelo y el director del Centro Vasco de Transfusiones y Tejidos Humanos (CVTTH).
- Un comité de Hemoterapia, en el que participan los responsables de los Bancos de Sangre, el equipo tractor y es presidido por el director del CVTTH.
- Grupos de trabajo que se crean *ad hoc* para abordar los diferentes proyectos de mejora.

Resultados obtenidos

Liderazgo: proyecto liderado desde la DAS de Osakidetza, con la participación de todas las direcciones en los diferentes proyectos de mejora: Dirección Económico-Financiera, Dirección de RRHH, Subdirección de Informática y SSII.

Participación: proyecto basado en la participación de los profesionales, más de 400 profesionales (facultativos, enfermería, técnicos, clínicos, informáticos...) han ido participando directamente a través de los diferentes grupos creados, de dentro y fuera de la RDBO.

Seguridad y calidad asistencial

- Reordenación de la cartera de servicios.
- Incorporación de tecnología de última generación.
- Estandarización de pruebas y procesos. Catálogo de pruebas y definición de Unidades Relativas de Valor (URV), solicitud electrónica, informe de resultados, etc.
- Mejora de los tiempos de respuesta.
- Transferibilidad de resultados.
- Incorporación de tecnología para la mejora de la seguridad transfusional.
- Creación de la Unidad de Cáncer de Cérvix.
- Incorporación de pruebas de alta complejidad en Anatomía Patológica.

Eficiencia: reducción del gasto neto de los laboratorios en un -7,86% (7 333 889 €) en el periodo 2011-2016 debido a la reordenación de recursos de los laboratorios, la obtención de sinergias de compra y la aplicación de las directrices del modelo de la RDBO, frente a una variación del IPC del +6,95% para el mismo periodo.

Personal: se ha producido una reducción de los costes de personal del 10,15%, principalmente en el colectivo de enfermería y, en menor medida, en el personal técnico.

Proyecto referente, dentro y fuera de Osakidetza: el proyecto está siendo una referencia para otras comunidades autónomas, así como para organizaciones nacionales e internacionales que visitan habitualmente las diferentes instalaciones de la RDBO. Asimismo, está siendo una referencia para otros proyectos internos, tanto de Osakidetza como del Departamento de Salud, por su enfoque participativo, transversal y corporativo, y por la búsqueda de la eficiencia.

Innovación. ¿Cuáles son las características más novedosas del proyecto o experiencia que se presenta?

Innovación organizativa

Nuevo modelo de RDBO con enfoque corporativo, que afecta a todos los Laboratorios de Diagnóstico Biológico de Osakidetza (incluida la Anatomía Patológica), estructurados en Unidades de Gestión Clínica multicéntricas y multidisciplinares, y con un nivel superior de coordinación dependiente de la DAS.

Estructura organizativa de la RDBO en base a:

- Comités de dirección en los Laboratorios Clínicos y en Anatomía Patológica, presididos por la DAS.
- Comité de Hemoterapia, liderado por el responsable del CVTTH.
- Figura de coordinación de la Red de Diagnóstico Biológico.
- Equipo tractor para el impulso, apoyo y seguimiento de funcionamiento de la Red de Diagnóstico Biológico.
- Figura de la jefatura de las UGC.
- Integración de Laboratorios y Servicios de Anatomía Patológica.

Innovación tecnológica-equipamiento

- Renovación de los equipamientos vía concursos corporativos: cores en los cinco laboratorios de Referencia, líneas específicas...
- Estandarización y trabajo en red.

Innovación tecnológica-sistemas de información

- Implantación generalizada de la petición electrónica.
- Participación en proyectos de la Subdirección de Sistemas de Información:
 - Expansión del Código Índice Corporativo (CIC) de Paciente a todos los laboratorios.
 - Proyecto ePDF (eliminación de informes en papel).
 - Proyecto índice único multicéntrico.

Actualmente en proceso de renovación tecnológica de la solución de gestión de los laboratorios que permita una gestión integral de los laboratorios que integran la RDBO, con carácter multicéntrico, corporativo y multiidioma.

Calidad. ¿Qué mejoras en calidad se han obtenido al desarrollar el proyecto o experiencia?

El proyecto ha contribuido a mejorar la calidad asistencial y la seguridad del paciente gracias a las siguientes actuaciones:

- **Mejora en la accesibilidad a toda la cartera de servicios de la RDBO** gracias a su reordenación entre los diferentes laboratorios ubicados en centros comarcales y hospitales terciarios.

- **Mejora en la fiabilidad de los resultados y los tiempos de respuesta por:**
 - Incorporación de tecnología de última generación, en los laboratorios de referencia y en los comarcales.
 - Estandarización de pruebas y procesos.
 - Incorporación de la solicitud electrónica y el informe de resultados vía digital.
 - Elaboración del catálogo de pruebas corporativo y definición de URV.
 - Transferibilidad de resultados entre los diferentes nodos.
- **Mejora en la calidad y tiempos de respuesta en los Servicios de Anatomía Patológica** por la incorporación de pruebas de alta complejidad en Anatomía Patológica, Inmunohistoquímica y Molecular.
- **Creación de la Unidad de Cáncer de Cérvix**, que ha permitido integrar y estandarizar los procesos relacionados con el diagnóstico precoz del cáncer de cérvix en la comunidad autónoma, logrando:
 - Robotización y automatización de los procedimientos.
 - Mejora en la calidad del diagnóstico y la estandarización de los resultados.
 - Disminución significativa en los tiempos de respuesta y el tiempo de facultativo dedicado.
 - Capacidad de negociación en la compra de los reactivos que ha permitido lograr precios competitivos.
 - Adecuación a las evidencias científicas del uso de la determinación del virus del papiloma humano como prueba primaria de cribado de cáncer de cérvix en un modelo centralizado significativamente más eficiente que el modelo descentralizado.
- **Mejora en la seguridad transfusional** por la incorporación de tecnología específica para ello:
 - Proyecto de Seguridad Transfusional mediante dispositivos de identificación a través de PDA y software específico.
 - Renovación del equipamientos y reactivos para Laboratorio de Inmunohematología y Medicina Transfusional.
 - Implantación de la solicitud electrónica.

Mejora de la gestión y/o evaluación en salud. ¿Qué aportación realiza el proyecto o experiencia para la mejora de la gestión y/o la evaluación de resultados en salud?

El modelo de RDBO incluye la implantación de una sistemática de gestión basada en el ciclo PDCA de la mejora continua. Para ello, además de la propia estructura organizativa, ya definida en apartados anteriores, incorpora un cuadro de mando en los diferentes niveles de la organización con necesidad de analizar y tomar decisiones:

- Nivel UGC. Indicadores necesarios para la gestión de la UGC.
- Nivel OSI. Indicadores necesarios para llevar al contrato de gestión entre la gerencia de la OSI y la jefatura de la UGC, bien por formar parte del plan de producción de la UGC o bien para establecer los objetivos asistenciales, de calidad, económicos, estratégicos... y de los servicios solicitantes.
- Nivel RDBO. Indicadores corporativos vinculados con la gestión y objetivos de la RDBO.
- Nivel Osakidetza. Indicadores que contribuyen a los objetivos de Osakidetza: calidad asistencial y eficiencia (sostenibilidad).

Este cuadro de mando debe contribuir a:

- Cuantificar la actividad realizada.
- Cuantificar los costes directos vinculados con costes de personal y costes de funcionamiento.
- Evaluar la calidad de los trabajos realizados y la calidad percibida por los clientes del laboratorio, médico peticionario y paciente, en último término.
- Conocer los tiempos de respuesta y el grado de cumplimiento de los tiempos acordados.
- Conocer el funcionamiento del proceso a través de las incidencias que durante el mismo puedan surgir, y poder así identificar ámbitos de mejora.
- Establecer los objetivos de la UGC y de propia la RDBO, y su contribución a los objetivos de la organización sanitaria a la que pertenece y de Osakidetza.

Los indicadores del cuadro de mando se estructuran en los siguientes ámbitos:

- Actividad y complejidad.
- Adecuación de uso. Gestión de la demanda.
- Proceso:

- Tiempos de respuesta.
- Fiabilidad.
- Incidencias.
- Calidad percibida.
- Costes.
- Docencia e investigación.

Aplicabilidad y facilidad de extensión a otras organizaciones del sector salud. ¿En qué medida es aplicable o extensible el proyecto o experiencia a otros centros u organizaciones del sector salud?

El proyecto reúne un conjunto de características aplicables, global o individualmente, tanto dentro de Osakidetza como fuera, en otros sistemas públicos de salud, u otras organizaciones del ámbito privado (grupos hospitalarios), y tanto en cuanto al enfoque organizativo como cada uno de los proyectos que componen el plan director de la RDBO: cartera de servicios, compra corporativa, sistema de información... En la tabla 1 se recogen los proyectos de 2015 del plan director.

Aplicabilidad interna, dentro de Osakidetza:

- El proyecto de la RDBO, sus principios, enfoque y base conceptual, serían aplicables a otros servicios de las organizaciones sanitarias, médicos, quirúrgicos y generales.
- El planteamiento de Unidades de Gestión Clínica multicentros se puede extender a servicios clínicos ubicados en diferentes centros, que aprovechan sinergias y comparten una cartera de servicios común.

Aplicabilidad externa: el proyecto es de aplicación a cualquier sistema de salud, público o privado, y sus unidades de diagnóstico biológico.

Además, la aplicabilidad del proyecto puede realizarse en ámbitos específicos, como, por ejemplo:

- La gestión de la cartera de servicios, cartera corporativa y gestión de altas y bajas.
- La gestión de la compra con enfoque corporativo.
- El abordaje integral de los laboratorios mediante una solución informática.
- La gestión de la demanda.
- La sistemática de gestión, a través de ciclo PDCA de la mejora continua.

Tabla 1. Proyectos del plan director de la RDBO en 2015

	Proyecto	Desarrollo
PC1	Creación de las Unidades de Gestión Clínica	Desarrollo de la normativa específica para regular las Unidades de Gestión Clínicas: competencias, organización, dependencias, contrato de gestión...
PC2	Diseño del modelo de gestión de la RDBO	Consolidación de los CD-RDBO, laboratorios y Anatomía Patológica y del equipo tractor, bajo la presidencia de la DAS y de la sistemática de seguimiento de la información económica de las UGC y de la propia RDBO. Diseño del cuadro de mando corporativo
PC3	Revisión de la cartera de servicios y sistemática de gestión	Implantación de la sistemática de gestión de altas y bajas de pruebas en el catálogo corporativo, estandarización de las URV y elaboración del catálogo corporativo con la utilización del código LOINC. Internalización de pruebas y sistemática de derivaciones intercentros
PC4	Gestión de la demanda	A partir del ranking de pruebas elaborado con criterios de coste se han elaborado y difundido las guías de recomendaciones de uso adecuado de pruebas de función tiroidea, vitamina D, vitamina B ₁₂ , folato...
PC5	Optimización de la gestión de la compra	Gestión de la compra siguiendo la estrategia de compra corporativa aprobada en el consejo directivo de la RDCD: adjudicación de los siguientes concursos corporativos: gasometrías, velocidades de sedimentación, urianálisis, analíticas externas, sondas de genética, electroforesis
PC6	Desarrollo y mejora de los sistemas de información	Establecimiento de las especificaciones de un nuevo SIL que dé respuesta al modelo de la RDB con carácter multicéntrico y corporativo y tramitación del expediente administrativo Desarrollo de la solicitud electrónica en Anatomía Patológica e implantación de un sistema integrado de trazabilidad
PC7	Gestión de las personas	Avance en los procesos de reordenación de las plantillas de los diferentes nodos y redimensionamiento de los recursos
PC8	Revisión del proceso transfusional	Implantación del procedimiento transfusional corporativo en todos los centros y de la solicitud electrónica Iniciado el proceso de la seguridad transfusional con la adecuación de las instalaciones informáticas y el programa piloto desarrollado en el Hospital de Basurto
PC9	Complementar el plan de genética de la CAPV	Incorporación del plan de genética de la CAPV al plan director de los laboratorios Creación de un grupo de trabajo de genética Elaboración de la cartera de servicios de las pruebas de genética que actualmente se realizan dentro de la RDBO, equipamiento y personal Reordenación de las pruebas de Oncohematología
PC10	Unidad de Cribado de Cáncer de Cérvix	Concurso para la compra de materiales. Adjudicación a la empresa HOLOGIC, por importe de 749 650 € para un año Nuevas infraestructuras: se ha acondicionado una zona en el HUD con una superficie de 65 m ² , formada por: área de recepción/procesamiento, área de scanner, área de diagnóstico, área de determinación del VPH (prueba molecular que necesita un espacio específico), almacén Adecuación de los sistemas de información. Petición electrónica, sistema <i>vitropath</i> específico para la Unidad de Cribado, accesibilidad a los informes, sistema de alarmas Gestión de la plantilla. Actualmente 1 patólogo y 4 citotécnicos. En la medida que se amplíe el alcance y se procesen todas las muestras recogidas en la CAPV, será necesario incorporar 3 citotécnicos, hasta llegar a un total de 7 Funcionamiento: actualmente procesando muestras de Álava y Gipuzkoa