

# CS!

Pla estratègic 2009-2011



Créixer i  
Millorar

## Planificación vs Transformación

Forum CEG, Barcelona, 24 Noviembre 2010

Consorci



Sanitari Integral



ELS NOSTRES VALORS: Qualitat professional, Equip, Desenvolupament i Compromís

# CONCEPTOS PARA LA DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

Desarrollar  
la estrategia



Ejecutar  
La estrategia

# PROYECTO DE EMPRESA



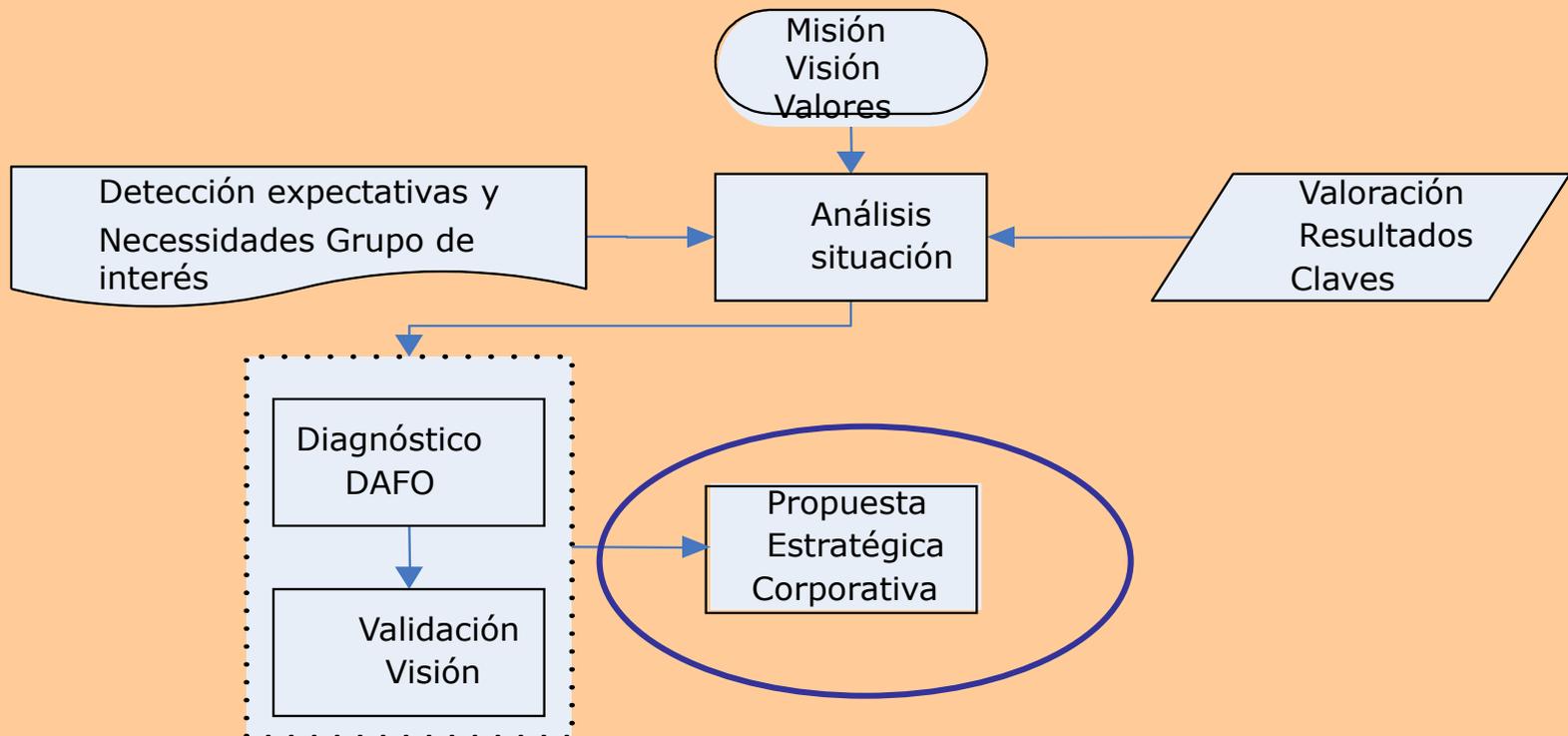
- ❖ Porqué existimos ?
- ❖ En qué creemos ?
- ❖ Qué queremos ser ?
- ❖ Cómo lo conseguiremos?

✓ En condiciones canviantes es necesario tener presente la definición bàsica de la organizaci3n . **LA MISION ES EL PUNTO DE PARTIDA**

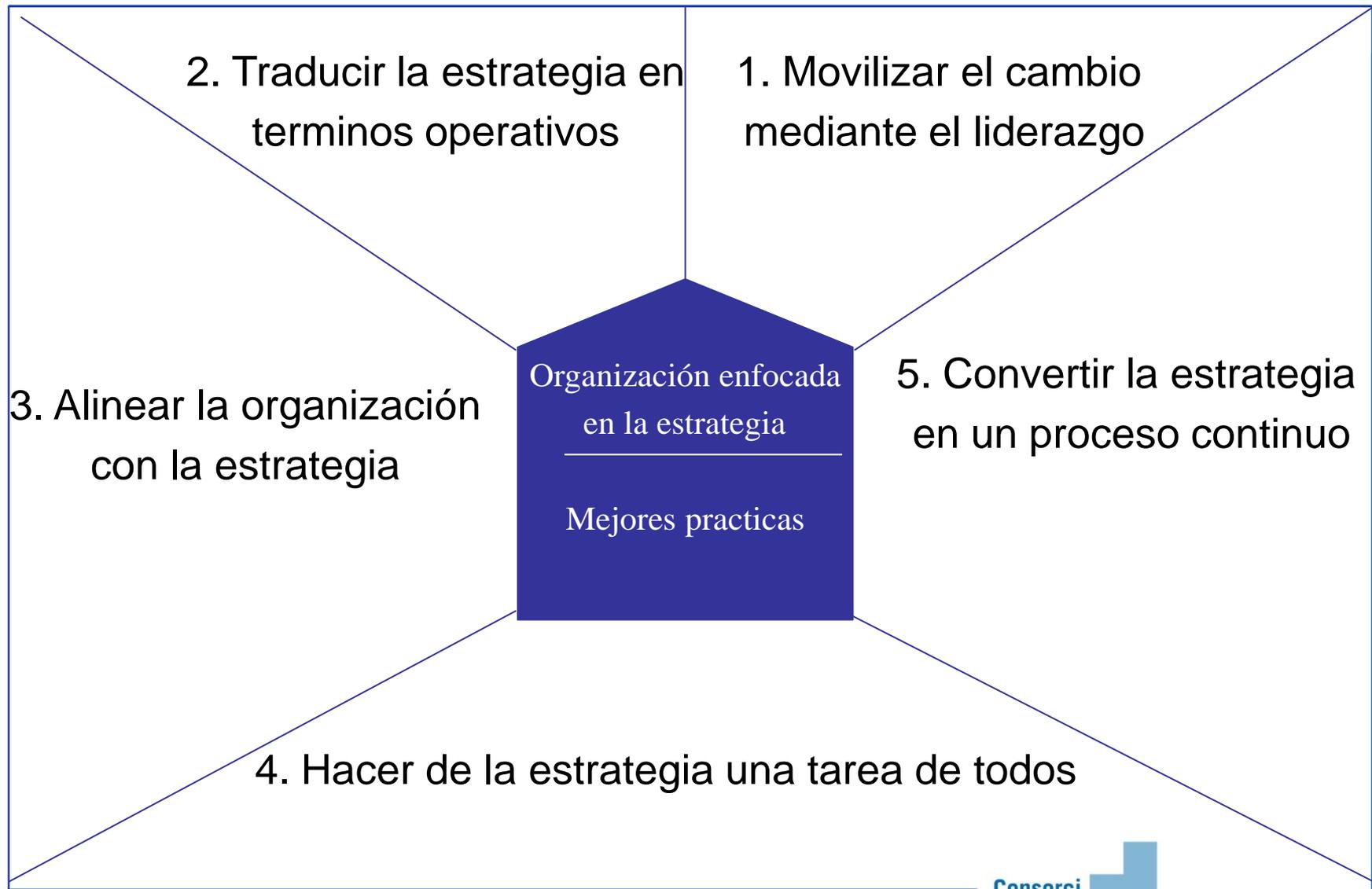
✓ Sin una definici3n organizacional clara seria difìcil definir una estrategia. **LOS VALORES NOS DICEN COMO HACEMOS O DEBEMOS HACER LAS COSAS.**

✓ La base de la estrategia es tener definido el punto de llegada.: **LA VISI3N NOS DICE DONDE VAMOS, DONDE QUEREMOS LLEGAR**

# DEFINICION DE LA ESTRATEGIA



# LOS PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGIA UTILIZANDO EL BSC



- **Seguridad del paciente**
- **Evidencia científica**
- **Integración**
- **Medible**
- **Eficiente**
- **Proactiva**
- **Centrada en el paciente**

- **La globalización**
- **La desregulación de los mercados**
- **Tecnología disruptiva**
- **La crisis**
- **El liderazgo**



- **Percepción de la situación**
- **Decisión de la transformación**
- **Planificación de la transformación**
- **Desarrollo de la transformación**

**Juran: “Alta calidad significa ausencia de deficiencias y, en consecuencia, menores costes”.**

**Crosby: “La calidad no cuesta. No es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad”.**

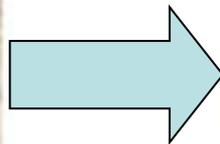


# TOYOTA → LEAN HEALTHCARE

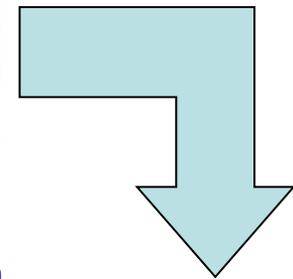
INDUSTRIA



Línea de producción FORD

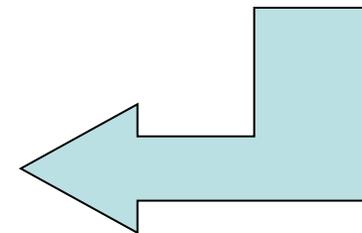


Sistema Producción TOYOTA (STP)



Pensamiento  
**LEAN**

Lean healthcare



# Ejemplos de resultados. Virginia Mason Hospital

Metric (units of measurement)	Baseline	Target	Results at 90-days	Percent Change
<b>Space</b> (square feet)	33,978 sq ft	16,988.5 sq ft	24,150 sq ft	29%
<b>Inventory</b> (dollars)	\$2,268,479	\$318,367.20	\$1,159,348.50	49%
<b>Staff Walking Distance</b> (feet)	387,226 ft	193,613.5 ft	270,289 ft	30%
<b>Parts Travel Distance</b> (feet)	262,295 ft	131,147 ft	68,026 ft	74%
<b>Lead Time</b> (minutes)	1,094,090 min	547,045 min	363,965 min	67%
<b>Work In Process (WIP)</b> (units)	631,522 units	315,760	243,736	61%
<b>Quality (defects)(%)</b> <sup>(a)</sup>				Q1-2 – 35% Q3 – 20% Q4 – 22.9%
<b>Productivity Gain</b> <sup>(b)</sup>	209.4 FTE	-	138.2 FTE	34%
<b>Environmental, Health &amp; Safety (5S)</b> (levels 1 thru 5)	30 units at Level 1 11 units at Level 2 14 units at Level 3 8 units at Level 4	All units at 4	16 units at Level 3 45 units at Level 4 2 units at Level 5	
<b>Set-up Reduction</b> (minutes)	34,714 min	17,357 min	17,985	48%

**REMARKS:** Additional revenue gains:

Supply Chain RPIW – Discovered and are now capturing previously lost charges on Level 8, yielding extra \$3,124 per month as of 90 day update

Chemo Delivery RPIW – Eliminated \$21,215 annually in nursing overtime costs/

Coding RPIW – Reduced need for vendor services saving \$9,160

Heart Pt Flow RPIW – eliminated charts being moved resulting in \$46,000 annual savings

(a) average defect reduction per quarter

(b) Number includes actual reassignments AND minutes of work eliminated from multiple operators converted to FTE equivalents.



# Mapa Estratégico 2009-2011

*Queremos ser una empresa pública de servicios sanitarios y sociales centrada en las personas, comprometida con la sociedad y modélica para la calidad de los servicios, para la satisfacción de los clientes, para el desarrollo y autonomía de los profesionales para unos resultados económicos que la hagan viable”*

Perspectiva Financiera  
 Perspectiva Clientes  
 Perspectiva Proceso Interno  
 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento



**Excelencia Clínica y Operativa**

**Transversalidad asistencial**

- Eficiencia
- Gestionar la seguridad del enfermo
- Interrelacionar los procesos asistenciales mediante la gestión por patologías
- Desplegar la gestión por procesos a todo el CSI
- Generar sinergias y economías de escala y de alcance

**Hacer visible al cliente**

- Implantar un modelo único de atención al cliente a todo el CSI
- Detectar los requerimientos del cliente i de la sociedad
- Potenciar la comunicación externa

**Aplicar la innovación**

- Incorporar innovaciones tecnológicas
- Establecer el proceso de innovación Reforzar la búsqueda aplicada.

**Responsabilidad Social Corporativa**

- Gestionar residuos y reducir consumos energéticos
- Cooperar con la Sociedad
- Gestionar la seguridad laboral
- Potenciar la docencia

**Capital Humano**

- Crear comunidades del conocimiento
- Alinear la Formación a la estrategia
- Fidelizar profesionales

**Capital información**

- Disponer de información estratégica y operativa
- Establecer un sistema integrado de información y del conocimiento
- Poner a disposición del usuario herramientas de información y de acceso

**Capital de la Organización**

- Consolidar el proyecto de los valores
- Impulsar el despliegue de la estrategia
- Crear cultura seguridad paciente
- Impulsar un modelo asistencial transversal
- Impulsar un liderazgo de servicio
- Consolidar la cultura de la gestión de la calidad

- Los errores ocurren por **fallos del sistema**
- Prevenir errores significa diseñar sistemas de calidad seguros
- Las organizaciones, no médicos o enfermeras individuales, controlan los sistemas sanitarios.

# El CSI Healthcare System

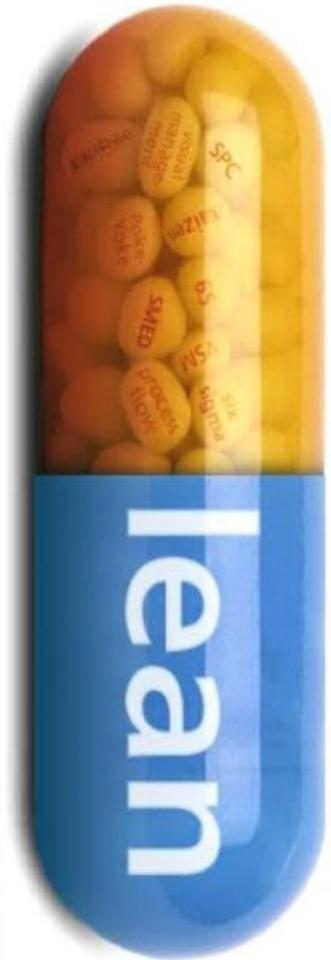
El Sistema “CSI Healthcare System” nace con la visión de mejorar los procesos y las actividades bajo una óptica de **valor para el paciente**.

**El objetivo principal del sistema es: conseguir una organización flexible, ágil y fiable para responder a las necesidades de demanda del entorno; mejorando la seguridad del paciente, la calidad del servicio, el respeto por las personas y reduciendo el coste.**

Este sistema se basa en la **caza permanente del MUDA (Despilfarro)**, entendido como toda actividad que consume recursos sin aportar valor por el paciente. En la sanidad, se considera que **aporta valor** solo en aquellas actividades que ayuden a **tratar al paciente**; el resto son despilfarros (algunos evitables y otros no).

# Herramientas LEAN

Semana Gemba Kaizen  
Mapa de flujo de valor (VSM)  
El programa 5S  
Mantenimiento productivo total (TPM)  
KANBAN Tarjetas  
SMED Cambio rápido de utillaje  
POKA YOKE (a prueba de errores)  
AMFE



**“La clau de l’èxit no són les estratègies brillants, sinó que aquestes s’implantin ràpidament en el dia a dia de totes les persones claus de l’organització.”**

*Robert S. Kaplan / David P. Norton*

[www.csi.cat](http://www.csi.cat)