



I Jornada
**Calidad que
evoluciona**

Innovación en la gestión de organizaciones sanitarias

Hospital de Antequera - 1 de junio 2023

Organizan:



**Junta
de Andalucía**

Consejería de Salud
y Consumo

Fundación
Progreso y Salud



ÁREA SANITARIA
NORTE DE MÁLAGA

Mejora de la eficiencia en organizaciones sanitarias



**Escuela de
Lean Management**

Fernando Calderón
Director de Escuela de Lean Management®

Organizan:



Consejería de Salud
y Consumo

Fundación
Progreso y Salud



ÁREA SANITARIA
NORTE DE MÁLAGA

Experiencias +20

- Servicios de Urgencias
- Servicios de Radiodiagnóstico
- Aprovisionamiento y almacenamiento hospitalarios
- Consultas Externas
- Procesos de Admisión
- Ocupación de Quirófanos
- Formación de múltiples equipos atención y soporte



Organizan:



Consejería de Salud
y Consumo

Fundación
Progreso y Salud



Experiencias

Ejemplo

Radiodiagnóstico

- ✓ Reducción de la lista de espera en un 29%
- ✓ Subida de Satisfacción de 8,3 a 8,8
- ✓ Desapareció el problema histórico del tamaño insuficiente de la sala de espera



Experiencias Ejemplo Radiodiagnóstico



RM 1														
Hora	Min.	L	M			X			J			V		
8:35:00	20	ME	8:35:00	20	ME	8:35:00	20	ME	8:35:00	20	ME	8:35:00	20	ME
9:05:00	30	NE	9:05:00	30	NE	9:05:00	30	NE	9:05:00	30	NE	9:05:00	30	NE
9:35:00	30	LIB	9:35:00	30	LIB	9:35:00	30	LIB	9:35:00	30	LIB	9:35:00	30	LIB
9:55:00	20	ME	9:55:00	20	ME	9:55:00	20	ME	9:55:00	20	ME	9:55:00	20	ME
10:25:00	30	NE	10:25:00	30	NE	10:25:00	30	CA	10:25:00	30	CA	10:25:00	30	CA
10:55:00	30	AB	10:55:00	30	AB	10:55:00	30	AB	10:55:00	30	AB	10:55:00	30	AB
11:15:00	20	ME	11:15:00	20	ME	11:15:00	20	ME	11:15:00	20	ME	11:15:00	20	ME
11:45:00	30	NE	11:45:00	30	NE	11:45:00	30	NE	11:45:00	30	NE	11:45:00	30	NE
12:15:00	30	HO	12:15:00	30	HO	12:15:00	30	HO	12:15:00	30	HO	12:15:00	30	HO
13:00:00	45	MX	13:00:00	45	MX	13:00:00	45	MX	13:00:00	45	MX	13:00:00	45	MX
13:20:00	20	ME	13:20:00	20	ME	13:20:00	20	ME	13:20:00	20	ME	13:20:00	20	ME
13:50:00	30	NE	13:50:00	30	NE	13:50:00	30	NE	13:50:00	30	NE	13:50:00	30	NE
14:20:00	30	LIB	14:20:00	30	LIB	14:20:00	30	LIB	14:20:00	30	LIB	14:20:00	30	LIB
14:40:00	20	ME	14:40:00	20	ME	14:40:00	20	ME	14:40:00	20	ME	14:40:00	20	ME
15:10:00	30	NE	15:10:00	30	NE	15:10:00	30	NE	15:10:00	30	NE	15:10:00	30	NE
15:40:00	30	AB	15:40:00	30	AB	15:40:00	30	AB	15:40:00	30	AB	15:40:00	30	AB
16:00:00	20	ME	16:00:00	20	ME	16:00:00	20	ME	16:00:00	20	ME	16:00:00	20	ME
16:30:00	30	NE	16:30:00	30	NE	16:30:00	30	NE	16:30:00	30	NE	16:30:00	30	NE
17:00:00	30	HO	17:00:00	30	HO	17:00:00	30	HO	17:00:00	30	HO	17:00:00	30	HO
17:30:00	30	LIB	17:30:00	30	LIB	17:30:00	30	LIB	17:30:00	30	LIB	17:30:00	30	LIB
18:00:00	30	AB	18:00:00	30	AB	18:00:00	30	AB	18:00:00	30	AB	18:00:00	30	AB
19:00:00	60	AN	19:00:00	60	AN	18:20:00	20	ME	18:20:00	20	ME	18:20:00	20	ME
20:00:00	60	AN	20:00:00	60	AN	18:50:00	30	NE	18:40:00	20	ME	18:50:00	30	NE
21:00:00	60	AN	21:00:00	60	AN	19:35:00	45	MX	19:00:00	20	ME	19:35:00	45	MX
22:00:00	60	AN	22:00:00	60	AN	19:55:00	20	ME	20:00:00	60	AN	19:55:00	20	ME
22:00:00			22:00:00			20:25:00	30	NE	21:00:00	60	AN	20:25:00	30	NE
22:00:00			22:00:00			20:45:00	20	ME	22:00:00	60	AN	20:45:00	20	ME
22:00:00			22:00:00			21:05:00	20	ME	22:00:00			21:05:00	20	ME
22:00:00			22:00:00			21:35:00	30	NE	22:00:00			21:35:00	30	NE
22:00:00			22:00:00			21:55:00	20	ME	22:00:00			21:55:00	20	ME

Organizan:



Consejería de Salud
y Consumo

Fundación
Progreso y Salud



ÁREA SANITARIA
NORTE DE MÁLAGA

Experiencias Ejemplo Urgencias

✓ Reducción del tiempo medio de atención en un 23%



Experiencias Ejemplo Aprovisionamientos



Organizan:



Consejería de Salud y Consumo

Fundación Progreso y Salud



Ideas clave de Lean Thinking

➤ Enfoque en el proceso global, sin límites de departamentos u ocasionados por los colectivos profesionales

- ¿Por qué los pacientes deben tardar en ser atendidos, o pasar dos veces por admisión, al no serles entregado el consentimiento informado en la consulta?
- ¿Por qué han de generarse tiempos muertos de quirófano, o de utilización de equipos, por no llegar las planificaciones a tiempo?
- Existencias de canales dobles o triples de gestión o comunicación: uno por colectivo profesional



Organizan:



Consejería de Salud
y Consumo

Fundación
Progreso y Salud



ÁREA SANITARIA
NORTE DE MÁLAGA

Ideas clave de Lean Thinking

- **Objetividad al entender el valor añadido de cada actividad**
 - Cualquier proceso contiene solo 2 tipos de actividades: las que añaden valor y las que no.
 - Los 7 desperdicios evitan el uso de subjetividades que pueden impedirnos ver lo que el paciente sí que ve, como las esperas.



Organizan:



Consejería de Salud
y Consumo

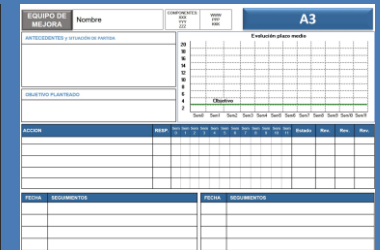
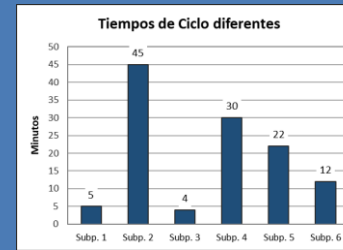
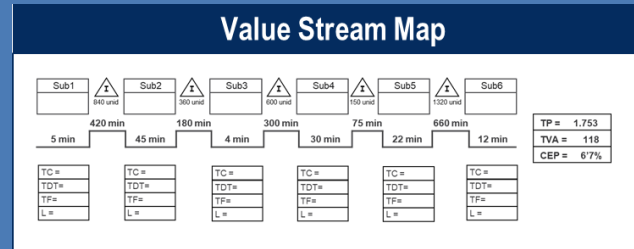
Fundación
Progreso y Salud



ÁREA SANITARIA
NORTE DE MÁLAGA

Ideas clave de Lean Thinking

- Sistema uniforme de análisis de procesos y de solución de problemas, con independencia de su naturaleza



Ideas clave de Lean Thinking

- Al potenciar el foco en el proceso global, mejora el **sentido de equipo** y favorece el uso de una **jerga única** con independencia de la actividad de cada uno.



Organizan:



Consejería de Salud
y Consumo

Fundación
Progreso y Salud



ÁREA SANITARIA
NORTE DE MÁLAGA

3 Claves para el éxito de Lean Thinking

1. El Equipo Directivo
2. El Equipo Directivo
3. El Equipo Directivo



Organizan:



Consejería de Salud
y Consumo

Fundación
Progreso y Salud



ÁREA SANITARIA
NORTE DE MÁLAGA

Claves para el éxito de Lean Thinking

Decoding the DNA of the Toyota Production System,
by Steven Spear and H. Kent Bowen.
HARVARD BUSINESS REVIEW September-October 1999

- **El Equipo Directivo y la Cultura** que promueve, sea de forma intencionada o no



Organizan:



Consejería de Salud
y Consumo

Fundación
Progreso y Salud



Claves para el éxito de Lean Thinking



➤ Trabajar los 3 elementos de un sistema organizativo

ESTRATEGIA

Definir y planificar la estrategia en base a las necesidades del paciente y grupos de interés.

ORGANIZACION

Dirigida a optimizar, de forma continua, la eficiencia de procesos, adaptándolos con agilidad.

TALENTO

Capacitar y gestionar el Talento en base a las necesidades organizativas y estratégicas.

Organizan:

Retos de tipo Estructural

- Potenciar la **profesionalización** de la gestión.
- Diseñar **estructuras organizativas** basadas en procesos, no en colectivos profesionales.
- A veces, la actividad está dirigida por los intereses de **colectivos profesionales**, y no del paciente.
- Hacer ver la necesidad de **Estandarizar**.
- Cuestionar los **paradigmas** y las “verdades instaladas”: **todo no es un problema de recursos**.

Muchas gracias por su atención

fcalderon@escuelalean.es

Tlfno. - 646 868 890

Tlfno. - 91 1094850

www.escuelalean.es



Organizan:

Experiencias Ejemplo Radiodiagnóstico

No programar en lotes para bajar listas de espera

	L	M	X	J	V
8				Cataratas (5h)	
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					

	L	M	X	J	V
8	Cataratas	Cataratas	Cataratas	Cataratas	Cataratas
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					