



EUSKO JAURLARITZA  
GOBIERNO VASCO

Departamento de Sanidad





**Q de Oro**  
(más de 500 puntos)

<b>Organización</b>	<b>F. Inicio</b>	
Hospital del Bidasoa	diciembre-02	
Hospital de Zumárraga	diciembre-03	

**Q de Plata**  
(más de 400 puntos)

<b>Organización</b>	<b>F. Inicio</b>	
Hospital del Bidasoa	diciembre-00	
Hospital de Zumárraga	diciembre-00	
Hospital Psiquiátrico y S.M.E. de Alava	diciembre-01	
Comarca Gipuzkoa Este	diciembre-03	
Hospital Txagorritxu	diciembre-03	
OSATEK	diciembre-03	
Comarca Uribe	diciembre-04	
Hospital Alto Deba	diciembre-04	
Hospital Santa Marina	diciembre-04	
Hospital Zamudio	diciembre-04	



# ESTRUCTURA

DIRECCIÓN  
SALUD PÚBLICA

3 SUBDIRECCIONES  
TERRITORIALES

LABORATORIO (3)

9 COMARCAS

## PERSONAL

193 TS

28 TM

62 ADM

69 LAB

372 PERSONAS



# EQUILIBRIO

- RUMBO
- TIMÓN
- REMO



**MUCHO REMO**

**Muchas Tareas SIN Valor**

**POCO TIMÓN**

**Indicadores imprecisos**

**NINGÚN RUMBO**

**Sin Mapa Estratégico**

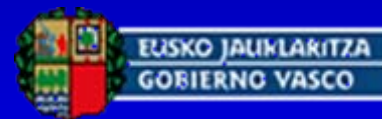


# Estudio para la ordenación de la Salud Pública y reorganización de los laboratorios

## Propuestas de mejora para la Salud Pública en Euskadi

---

Eusko Jaularitza –Gobierno Vasco



Osasun Saila – Departamento de Sanidad

Vitoria-Gasteiz, 12 de diciembre de  
2003

2003-3000030-09-VF



**Fortalezas**

- Eficacia en la capacidad de respuesta frente a las **alertas**.
- Desarrollo elevado y de calidad de los temas de **vigilancia epidemiológica**.
- Rol activo en aspectos concretos del desarrollo normativo.
- Buena planificación y **diseño de programas**.

**Debilidades**

- Alcance limitado y ausencia de visión compartida.
- Organización **prestadora de servicios**, no por una decisión estratégica sino por una posición de debilidad.
- **Gestión ineficaz** con incoherencias orgánico-funcionales, restricciones administrativas, carencia de herramientas de gestión, prevalencia de la urgencia frente a lo importante.
- **Laboratorios** con un nivel de integración transversal deficiente y un importante desaprovechamiento de recursos.

**Oportunidades**

- **Tendencia consolidada** en el entorno internacional de que las instituciones propias de Salud Pública coordinen, lideren o influyan en cualquier proceso que tenga relación con la misma (Alcance amplio, ejercicio de liderazgo y papel de garante).
- Consolidación del **outsourcing** como alternativa para funciones y actividades de alto consumo de recursos.

**Amenazas**

- Papel de los **grandes municipios** y la relación institucional y competencial con los mismos.
- Incremento del **número de organizaciones** e instituciones que desarrollan ámbitos de Salud Pública y que, además, tienen el deseo y motivación de hacerlo.
- Necesidad de súper-especialización sectorial.
- Limitación general del **gasto público**.
- Presión de los **medios de comunicación**.





# Análisis externo

Oportunidades

Amenazas

**POTENCIAR**

- Desarrollo del **liderazgo**.

**AFRONTAR**

- Definir de forma proactiva el **alcance** de Salud Pública para nuestra organización.
- Desarrollar el **papel de garante** de la provisión de servicios de Salud Pública por terceros.

**CORREGIR**

- Ordenación racional de los **laboratorios**.

**CAMBIAR**

- Optimización de la **gestión y el funcionamiento** de la Dirección de Salud Pública.

Análisis interno

Fortalezas

Debilidades



# Cada una de las 5 líneas estratégicas contribuye al desarrollo de una de las perspectivas: Alcance, Operaciones o Liderazgo

LE 1

## Línea estratégica 1.

- Definir de forma proactiva el alcance de Salud Pública para nuestra organización

LE 2

## Línea estratégica 2.

- Desarrollar el papel de garante de la provisión de servicios de Salud Pública por terceros.

LE 3

## Línea estratégica 3.

- Desarrollo del liderazgo

LE 4

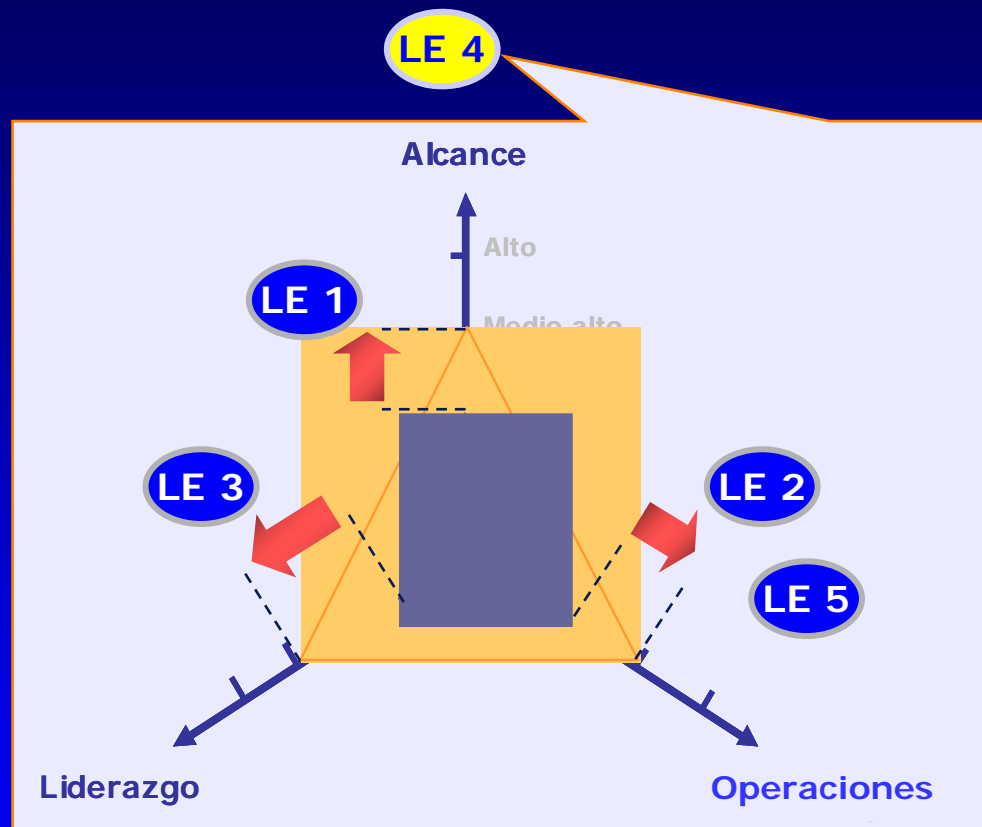
## Línea estratégica 4.

- Optimización de la gestión y el funcionamiento de la Dirección de Salud Pública.

LE 5

## Línea estratégica 5.

- Ordenación racional de los laboratorios.



# OPTIMIZACION GESTIÓN

Línea Estratégica 4

Plan de Acción 4.2

## Creación de un cuadro de mando integral

Coordinador: Juan Carlos Fernández Crespo

Arantza Alustiza

Joseba Goikolea

M<sup>a</sup> Luz Macho

Manu Alvarez

Jon Sorarrain

Mercedes Jalón



# Plan de Acción 4.2. Creación de un cuadro de mandos integral

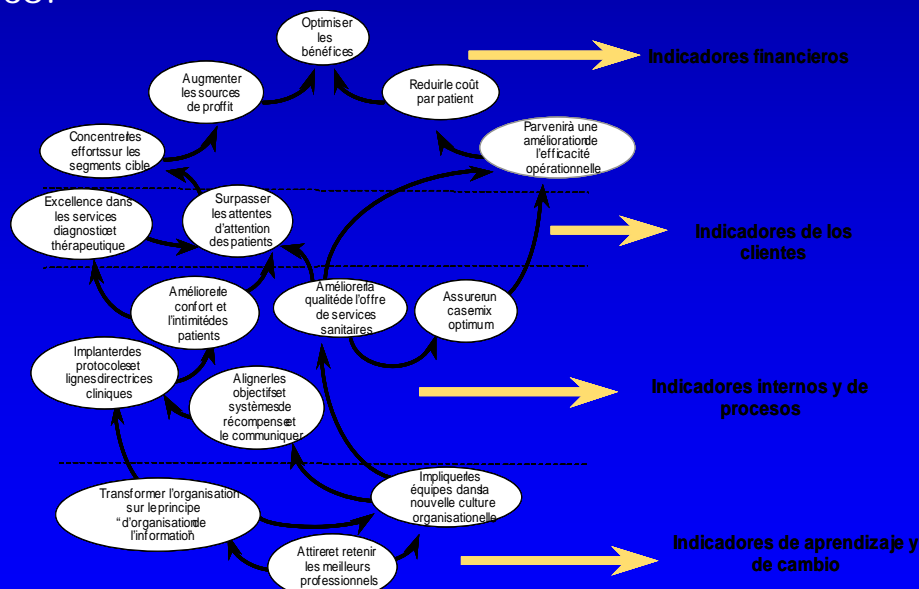
## 4.2.1. Mapeado de la estrategia: clarificar los objetivos estratégicos y definir las relaciones causa-efecto entre los diferentes objetivos, lo que implicará:

- Sesiones de trabajo con los responsables objetivo.
- Elaboración y agregación de la información.
- Talleres de trabajo para la elaboración y discusión del mapa estratégico.

• Línea estratégica 4:  
Optimización de la gestión y el funcionamiento de la DSP

Resultados

- Relación de objetivos estratégicos.
- Mapa estratégico.



# Plan de Acción 4.2. Creación de un cuadro de mandos integral

– 4.2.2. Selección de los indicadores: Definir los indicadores clave del modelo y de los valores, metas y niveles de cada indicador. Esto supondrá:

- Sesiones de trabajo para la definición, discusión y selección de los indicadores.

Nombre del Indicador: Código:	Definición del indicador:
Fórmula de cálculo: Objetivo:	Fuentes de Datos: Unidad de medida:
Ámbito de aplicación: Disponibilidad del indicador:	Meta: Responsable de la fijación de la meta:
Interpretación del indicador:	Periodicidad de recogida: Responsable del cálculo del indicador:
Comentarios Adicionales:	Criterio(s) para la fijación de la meta:

• Línea estratégica 4:  
Optimización de la gestión y el funcionamiento de la DSP

## Resultados

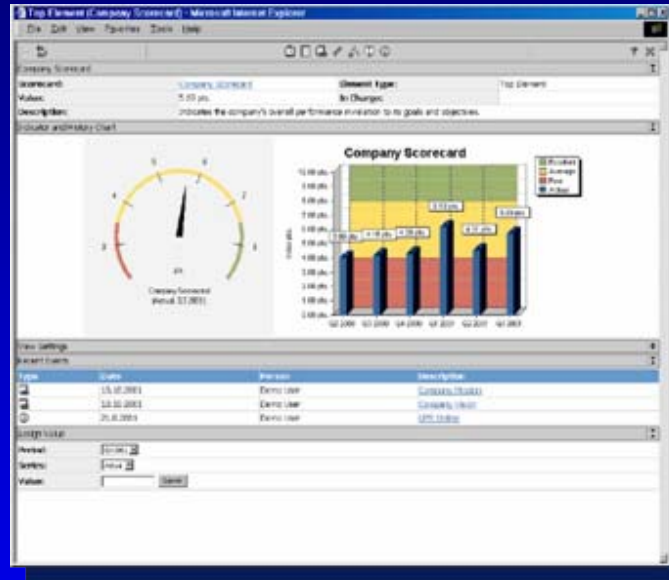
- Lista de **indicadores** definidos.
- **Ficha descriptiva** de cada indicador.



# Plan de Acción 4.2. Creación de un cuadro de mandos integral

## 4.2.3. Implantación de la estrategia: Instalar, configurar y poner en marcha una herramienta informática de gestión del Balanced Scorecard.

- Preparación de infraestructuras e instalación.
- Definición del modelo completo de indicadores y obtención del cuadro de mandos de mandos.
- Integración de la herramienta informática con los sistemas de información existentes.
- Pruebas del sistema y creación de informes necesarios.
- Formación de todos los usuarios del sistema.



• Línea estratégica 4:  
Optimización de la gestión y el funcionamiento de la DSP

## Resultados

- **Balanced Scorecard.**
- **Herramienta informática** de gestión y visualización dinámica del BSC.

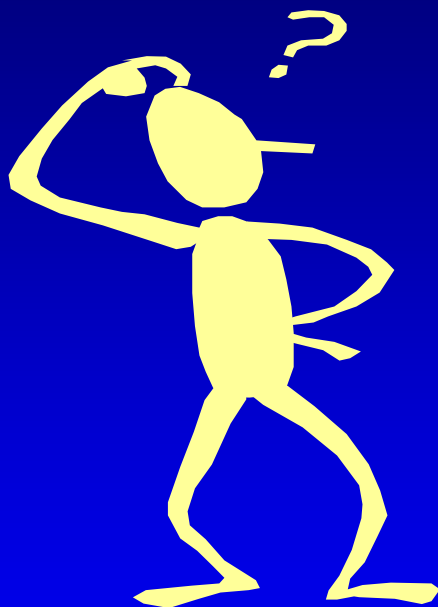


# ¿QUÉ ES UN CUADRO DE MANDO?

- CUADRO DE ACTIVIDAD
- SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS
- CUADRO DE EVOLUCIÓN DE ACCIONES EN MARCHA



¿ PARA QUE UN CUADRO DE MANDO ?





# PLAN DE TRABAJO

- **Búsqueda activa** de documentación y experiencias
- Puesta en común, **elaboración y agregación** de la información recogida
- Estudio y selección de los **objetivos estratégicos** de la Dirección de Salud Pública
- Taller de **formación** sobre cuadro de mando integral
- **Discusión** de posibles nuevos enfoques que pueden surgir tras el taller de formación



# PLAN DE TRABAJO (II)

- **Taller** de discusión de Objetivos Estratégicos
- **Mapeado estratégico**. Diseño del mapa estratégico
- **Presentación** del mapa estratégico
- Selección de **indicadores** clave
- Búsqueda de la herramienta **informática**



# DISEÑO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- **24 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**
- **DEFINICIONES TIPO ADMINISTRATIVO**
- **EJEMPLO:**
  - Proveen servicios de Salud Pública adaptados a las necesidades de la población garantizando la adecuación y calidad de la oferta tanto propia como de terceros
  - Establecer y consolidar la cultura de calidad y gestionar los distintos servicios que conforman la DSP bajo un modelo basado en la filosofía y en los sistemas de Calidad Total e introducir la mejora continua como garantía de eficacia y eficiencia en la provisión de los servicios



# PLAN FORMACIÓN

- **EI CMI :**
  - LAS 4 PERSPECTIVAS
  - RELACIONES CAUSA-EFECTO
  - CREACION DE INDICADORES
  - APLICACIÓN PRÁCTICA. ERRORES/DIFICULTADES
  
- **LOS MAPAS ESTRATÉGICOS:**
  - ¿PARA QUÉ SIRVEN
  - ¿Cómo SE REALIZAN?
  - APLICACIÓN PRÁCTICA
  
- **COMPONENTES DEL CMI**
- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (TIPOS, ALCANCE, ALTURA)**



# ACCIONES POST-FORMACIÓN

- REDISEÑO DE OBJETIVOS
- SUSPENSIÓN TALLER OBJETIVOS
- DISEÑO MAPA ESTRATÉGICO



# FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

## Debe Ser:

- breve
- concisa
- Explicación-Comentario

## Basada en:

- Diagnóstico interno realizado



# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (I)

## OBJETIVO 1

Proveer servicios de Salud Pública adaptados a las necesidades de la sociedad

## OBJETIVO 2

Conseguir un liderazgo de influencia en todos los temas relacionados con la Salud Pública

## OBJETIVO 3

Proporcionar al cliente un servicio de calidad que responda a sus necesidades



# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (II)

## OBJETIVO 4

Optimizar la Gestión y el funcionamiento de la Dirección de Salud Pública

## OBJETIVO 5

Implantar la Cultura de Calidad Total en toda la organización

## OBJETIVO 6

Conseguir que todos los Procesos tengan un Sistema de Información adecuado





# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (III)

## OBJETIVO 7

Incrementar la Motivación e Implicación de las Personas en la Organización

## OBJETIVO 8

Adecuar las Competencias de las Personas a las Necesidades de la Organización

## OBJETIVO 9

Incorporar la Gestión del Conocimiento en la Cultura de la Organización



# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (III)

## OBJETIVO 10

Optimizar el Presupuesto de la Dirección de Salud Pública en función de los Objetivos previstos



# Las Perspectivas

"...de pronto vemos que sí podemos comparar naranjas y manzanas, no observando las frutas, sino los árboles que los produjeron, y sobre todo sus raíces". Leif Edvinsson.



## VALOR

Estrategia



Vinculación con el CORTO PLAZO

Resultados financieros

Core competences  
Activos intangibles



Resultados

Palancas

Visión Integral





# NUESTRO MAPA ESTRATÉGICO



**CLIENTE**

1. Proveer Servicios adaptados a necesidades de la sociedad

2. Liderazgo en Salud Pública

3. Servicios de calidad al Cliente

**PROCESOS**

4. Mejorar Gestión

5. Introducir EFQM

**POTENCIALES APRENDIZAJE**

8. Adecuar Competencias

6. Sistema de Información

9. Gestión del Conocimiento

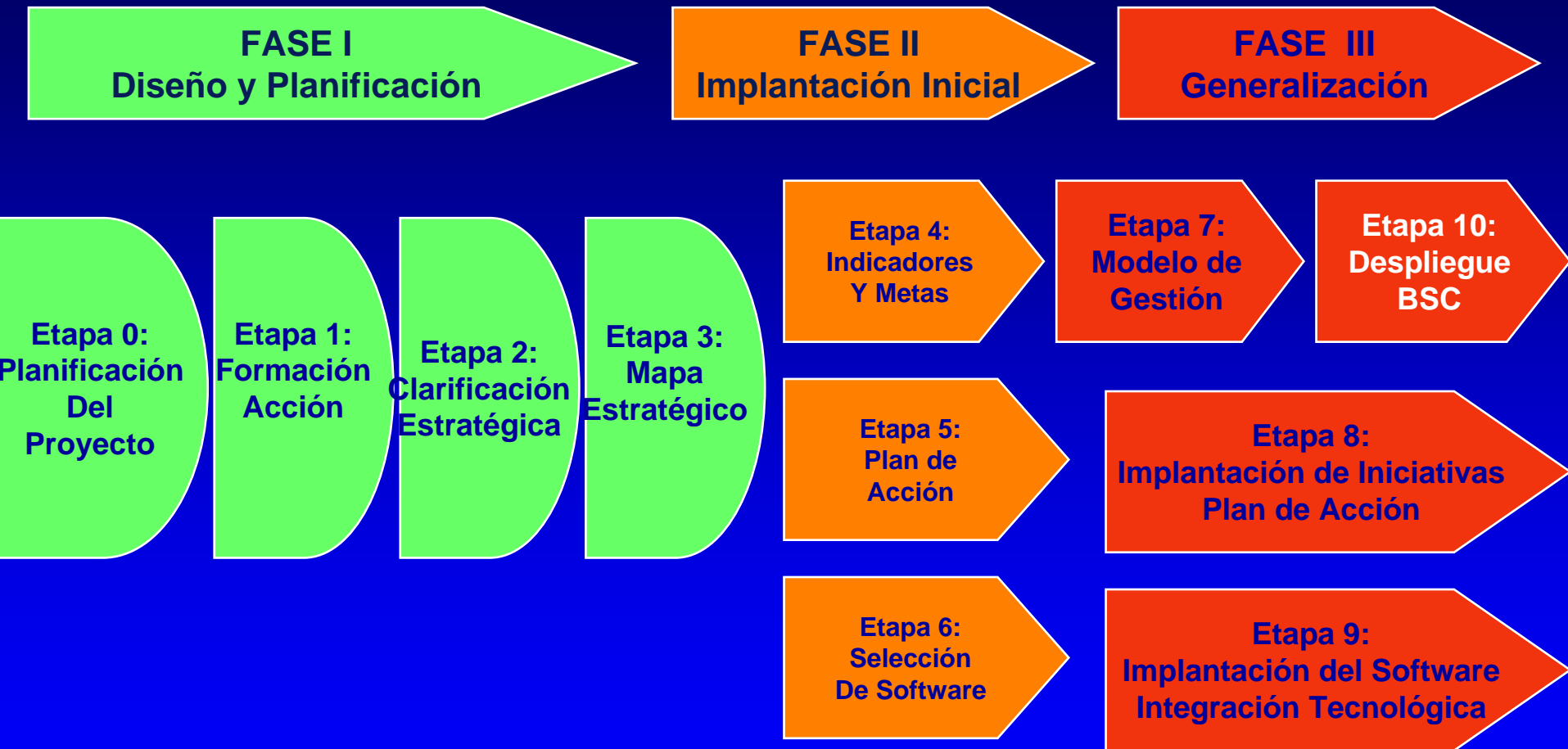
7. Motivación de las personas

**FINANCIERA**

10. Optimizar Presupuesto



# Proceso Implantación Estrategica



# REVISIÓN PLAN ESTRATÉGICO

- SEGUIMIENTO COMPLICADO
- MUCHO ESFUERZO Y CONTINUADO APORTE INDICADORES
- MEJOR PROFUNDIZAR EN EFQM (EXPERIENCIA)
- ELIMINAR ASPECTO FINANCIERO



# REUNIÓN COORDINADORES P.E.

## Objetivos

- LIDERAZGO
- M. PERSONAS
- CLIENTES
- SOCIEDAD
- CALIDAD
- POTENCIALES

CMI



Indicadores





# MODELO EFQM



# REUNIÓN COORDINADORES P.E.

EFQM

- LIDERAZGO
- R. PERSONAS
- R. CLIENTES
- R. SOCIEDAD
- SEGUIMIENTO EFQM
- FORMACIÓN-PROCESOS



Indicadores



# REUNIÓN COORDINADORES P.E.

## CMI

- LIDERAZGO
- M. PERSONAS
- CLIENTES
- SOCIEDAD
- CALIDAD
- POTENCIALES

## EFQM

- LIDERAZGO
- R. PERSONAS
- R. CLIENTES
- R. SOCIEDAD
- SEGUIMIENTO EFQM
- FORMACIÓN-PROCESOS



# REUNIÓN COORDINADORES P.E. (II)

## CMI para EFQM

- CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS
- PRIORIZAR LAS ACCIONES
- ASIGNAR RECURSOS
- ALINEAR EL EFQM CON LA ESTRATEGIA
- CONTINUA ATENCIÓN Y COMUNICACIÓN

