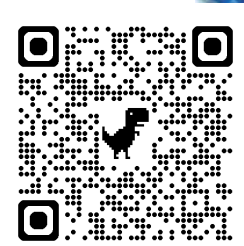


**¡Hola!**



*"The most important book about technology today,  
with implications that go far beyond programming."  
—Guy Kawasaki*

**Revised & Expanded**

# THE CATHEDRAL & THE BAZAAR

MUSINGS ON LINUX AND OPEN SOURCE  
BY AN ACCIDENTAL REVOLUTIONARY



**ERIC S. RAYMOND**

WITH A FOREWORD BY BOB YOUNG, CHAIRMAN & CEO OF RED HAT, INC.



# Retos en nuestro Sistema de salud







**Patrón demográfico**  
**Perfil epidemiológico**



A close-up, slightly blurred photograph of a smartphone's home screen. The screen is dark, and several app icons are visible. In the center, there is a blue icon for the Amazon Shopping app, featuring the Amazon logo and a shopping cart. To its left, a pink icon with a circular arrow is visible. Below the Amazon icon, a red icon with a white plus sign is partially visible. The text 'Necesidades' is overlaid in large white letters at the bottom left. The background shows other app icons like 'Google Capture' and 'Amazon Shop' in a grid layout.

# Necesidades





# El paciente





# El profesional



A close-up photograph of a human hand gently touching a tree trunk. The tree bark is covered in a thick, vibrant green moss. The background is a blurred forest scene with more trees and foliage. The overall tone is natural and serene, emphasizing a connection with nature.

# Sostenibilidad del sistema



# Lo insostenible no se sostiene



Nacho-Vallejo

7 min read · 2 days ago



1



El delicado equilibrio y el riesgo asociado a la gestión de los sistemas de salud. Al igual que en esta imagen, los sistemas de salud deben mantener un equilibrio cuidadoso para evitar el colapso en medio de la creciente demanda y los recursos limitados.



What we do Funding and partnerships

Home > Publications > Reports

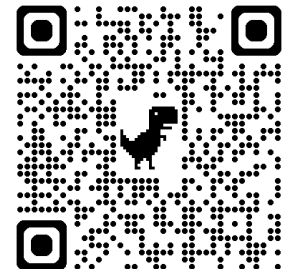
## The unsustainable is not sustained

### Why productivity is fundamental to the future of the NHS

December 2023

⌚ About 1 mins to read

📄 [Publication](#) | [Thought paper](#) | [Efficiency and productivity](#) | [Fund](#)







# Un entorno cambiante



A black and white photograph of a deep trench. The top and bottom edges of the trench are lined with numerous small, light-colored wooden pegs or pins. In the background, a bright light source, possibly the sun, is shining through the trench, creating a strong lens flare effect with rays of light. The overall scene suggests a metaphorical or conceptual image related to organizational structure.

# Estructura organizativa y las formas de hacer las cosas



# Modelo organizativo

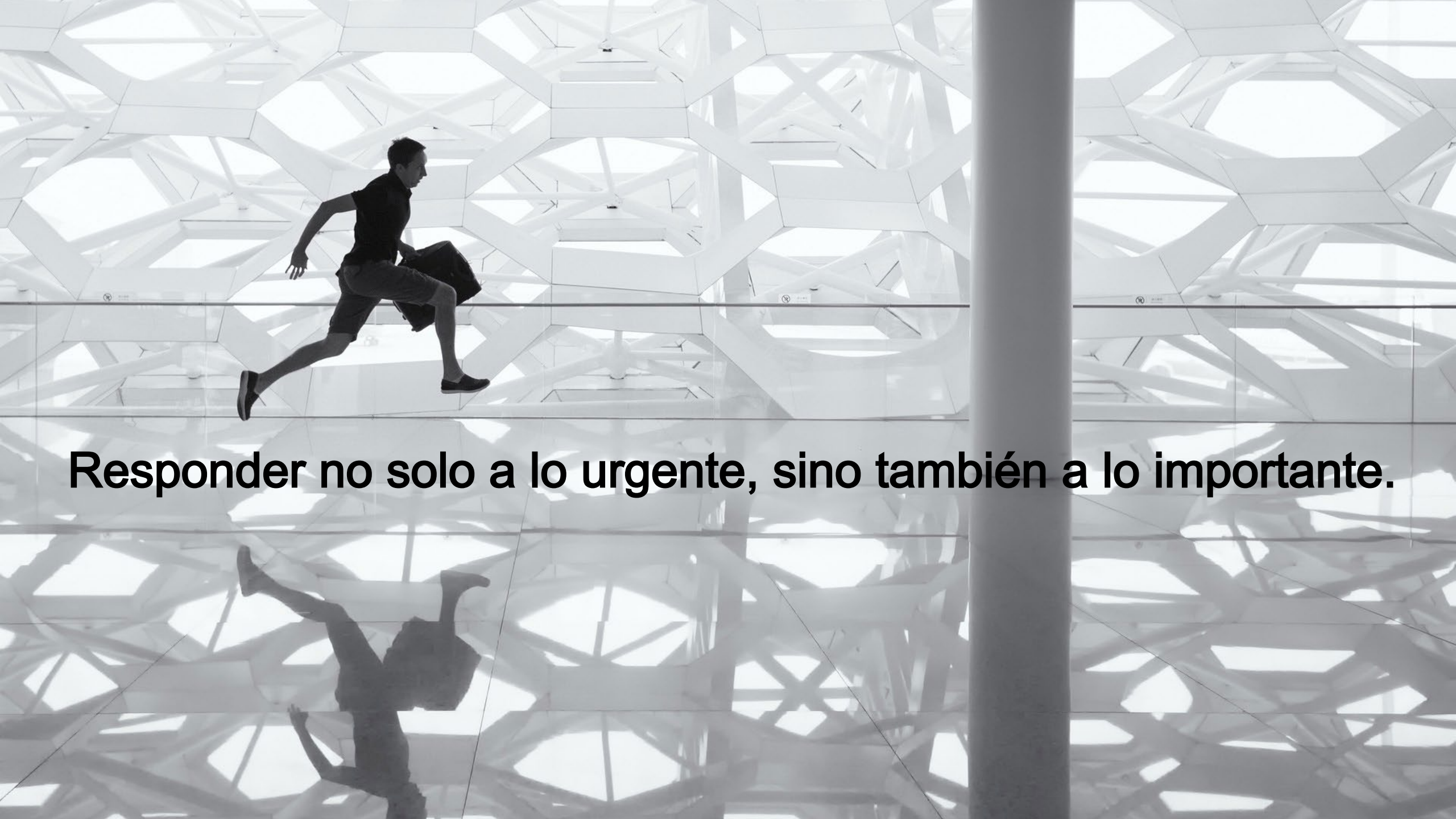
- Imprime funcionamiento
- Permite la formulación de políticas
- Facilita la toma de decisiones administrativas
- Contribuye a la asignación de recursos
- Es responsable de la planificación en la organización
- Constituye una cadena de mando para que se desempeñen las tareas



# Modelo organizativo y formas de hacer las cosas

- Burocracia
- Organización impersonal
- Desconexión de los profesionales
- Gap directivo-profesional-paciente
- Apoyo repetido en el mismo grupo reducido de personas para liderar iniciativas clave
- Lenta comunicación entre silos, información de arriba abajo y de abajo arriba
- Visión cortoplacista
- Políticas, reglas y procedimientos sensatos pero que son barreras para la innovación el emprendimiento y la velocidad estratégica
- Difícil correr riesgos sin la autorización de los superiores
- Aferrarse a hábitos por temer la pérdida de poder y la autoridad
- Dificultad para facilitar cambios por autocomplacencia, falta de compromiso y de desarrollo de equipos. Planificación de cambios de arriba abajo con rápida resistencia de los profesionales





**Responder no solo a lo urgente, sino también a lo importante.**









1

**LIDERAZGO DE**  
**SERVICIO**

**#CAMBIAHOSPITAL**



# Fomentar más trabajo en equipo

# 2

lunes, 6 de junio de 2022

## Dando forma al relato de la atención a los pacientes



**Nacho Vallejo**  
Atención integral

**A propósito de la experiencia en el Hospital de Emergencias Covid-HUVR de Sevilla**

John P. Kotter es economista, profesor de Harvard Business School y experto en gestión del cambio. En una de sus últimas publicaciones, *Accelerate*, aborda como suele ser la evolución de los modelos organizativos en el mundo empresarial. Kotter explica que cuando las instituciones abandonan la etapa de gestación y desarrollo se perfeccionan hacia la eficiencia olvidando la importancia



Fachada principal del edificio en rehabilitación del antiguo Hospital Militar de Sevilla.





# Sistema transversa

# Red

# 3

Reinventar

las organizaciones

Frederic  
Laloux

«El libro de negocios más importante  
e inspirador que he leído nunca  
se llama *Reinventar las organizaciones*.»

Tony Schwarz, *The New York Times*

arpa





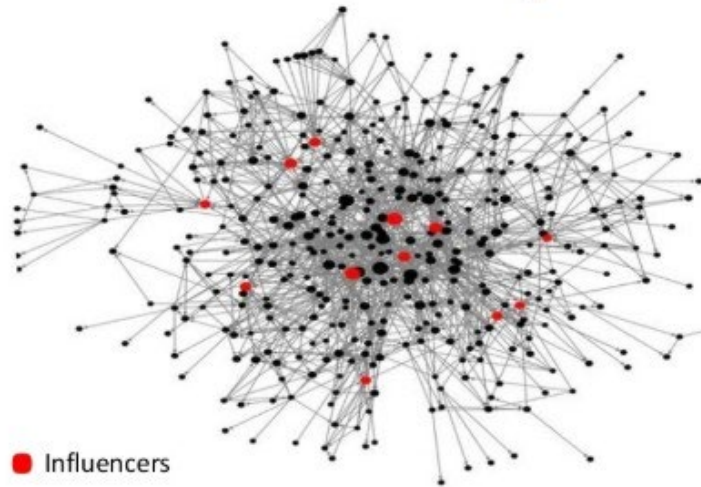
Nuevos cargos  
Grupos de Mejora  
Comisiones ¿?

¿Cómo?





## Find the 3% “super-connectors”!



Just 3% of people in the organisation or system typically influence 85% of the other people

Source: Organisational Network Analysis by Innovisor

Fuente: NHS Horizons

## El único cambio es el cambio de comportamiento.

En las organizaciones de hoy no hay forma de dar forma a un cambio de comportamiento y cultural a gran escala que no sea como un **movimiento social**.



Fuente: Leandro Herrero



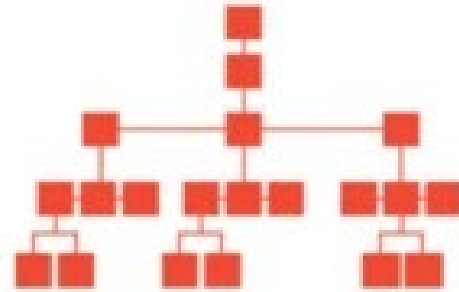


# ENTENDER LA DIVERSIDAD DE NUESTRAS ORGANIZACIONES





# Una organización, dos estructuras



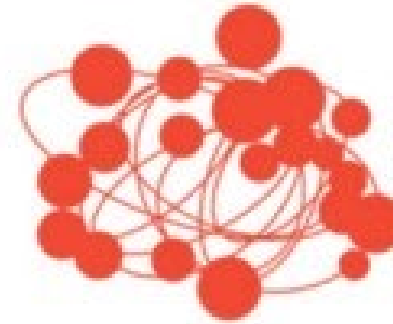
Planificación

Presupuestos

Organización

Métricas

Haciendo lo que sabemos  
hacer y produciendo  
resultados fiables



Colaboración

Autogestión

Innovación

Emergencia

Movilizando a las personas para  
conseguir resultados extraordinarios  
y acelerar la estrategia



**Dar voz al paciente  
y al profesional  
sanitario**





# Nuevas estructuras Nuevos roles





# Why co-production and shared decisions matter



**Reality**

**Designed by  
'experts'**

Adapted from 'desire paths as a metaphor for user experience and design' by  
Natalia Klishina



@Sch4Change #S4CA

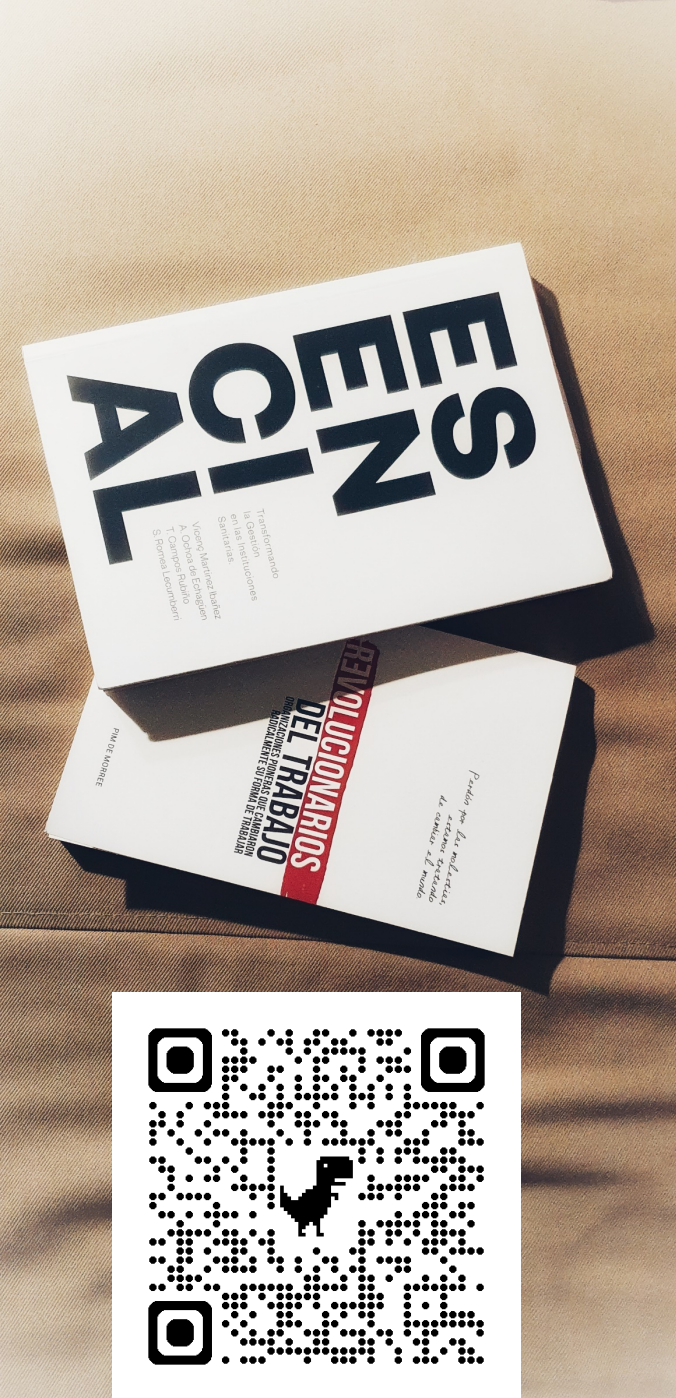


4









CORPORATE  
REBELS

ABOUT  
BUCKET LIST  
8 TRENDS  
BOOK  
ACADEMY  
SHOP  
FORUM

# These 4 Organizations Are Reinventing Health And Social Care



Written by [lisagill](#)

2 years ago - 7 min read



### Rebel 1: Buurtzorg, Netherlands

A Corporate Rebels favourite, [Buurtzorg](#) is surely one of the most successful examples of a healthcare company reimagined. More than 14,000 employees, no managers, outstanding patient and employee satisfaction metrics, overhead costs a third of their competitors'... It's an impressive case study.

At the heart of their model is self-managing teams supported by coaches supported by minimal bureaucracy and an innovative IT system.

I spoke to [three nurses who formed the first team in Houten](#) about what makes Buurtzorg so special and how the experience compares to their former employer, a large, traditional healthcare company.

---

### Rebel 2: Cornerstone, Scotland

One of the largest social care companies in Scotland, [Cornerstone](#), is on a three-year transformation journey. Rather than wait for the sector to change in the face of yet more budget squeezing, CEO Edel Harris decided to take matters into her own hands.

After taking three months out of the business to research and visit innovative companies like Buurtzorg, she began making some changes, including losing nine layers of management and trimming down their 52 policies to just seven essentials.

Like Buurtzorg, Cornerstone is growing self-managing teams supported by coaches. Here are some highlights from [our conversation](#).

### Rebel 3: Wellbeing Teams, England

[Wellbeing Teams](#), inspired by Buurtzorg and founded by Helen Sanderson in 2016, now has eight self-managing teams across England supporting older people, people with long term conditions and people with learning disabilities and their families in the north, centre and south of England.

In 2019, Wellbeing Teams was the first self-managing organisation in social care to be inspected by CQC and even better, they were awarded the highest level in 3 out of 5 categories (less than 4% of organisations in this sector achieve this).

---

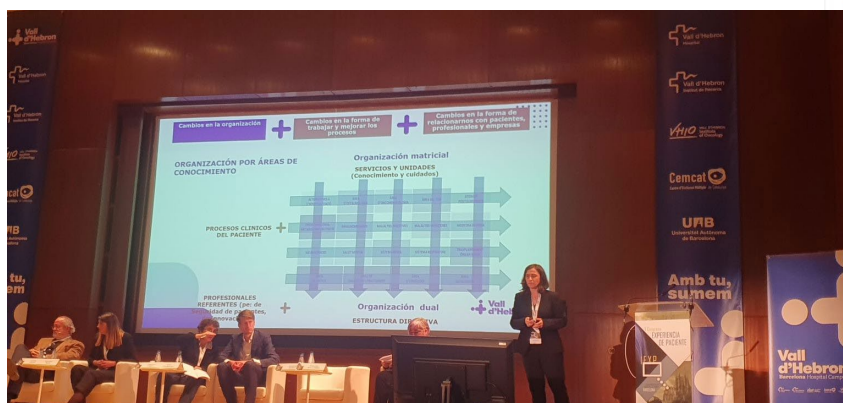
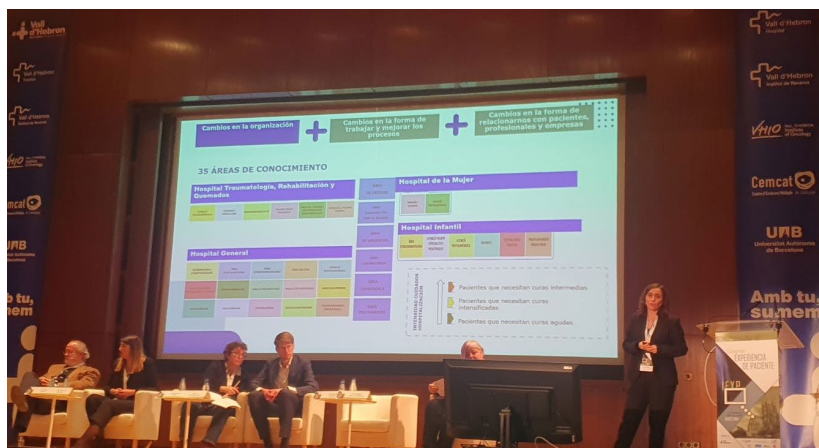
### Rebel 4: Here, England

Founded in 2008, [I spoke to Chief Executive Zoe Nicholson](#) for the podcast to learn more about them.

#### Key insights:

- Here is big on wholeness and has invested in mindfulness courses for colleagues for years. Zoe sees it as: "A mindful practice in order to see clearly and act wisely."
- Feedback and having good conversations is important. "It's a practice that needs regular practice. We run training groups around feedback and difficult conversations."
- As Chief Executive, Zoe is part of what's called the Enabling Team and three people share the role of Chief Executive. "The Enabling Team's role is to create conditions for people doing service delivery to be successful. We steward the organisation's purpose. It's everyone's job is to listen in, but it's a special role for leadership."





Nacho Vallejo #cambiahospital  
@ivmaroto\_nacho

Algunos llevamos tiempo apostando por este modelo como el que @vallhebron ha puesto en marcha con mucha valentía. Enhorabuena.

Ya lo conversamos en #cambiahospital, lo escribimos en #HospitalDelFuturo y lo promovimos en #HECovid del @HospitalIUVRocio (1).

[redaccionmedica.com/autonomias/cat...](https://redaccionmedica.com/autonomias/cat...)

## Vall d'Hebron implanta un modelo organizativo que rompe con la tradición

A partir de ahora se estructura en áreas de conocimientos centradas en el paciente y su patología







**Björn Zoega**

CEO Karolinska University Hospital

[Ver perfil completo](#)

som förändrar vård, forskning och utbildning. Varje dag.

Inom kort kommer fallstudien, som nu blir en del av undervisningen på Harvard Business School, att finnas tillgänglig att ta del av via [Harvard Business Publishing](#).

[Ver traducción](#)



HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

DRAFT  
NOVEMBER 1, 2023

SURANNA GALLANI  
MARY WITKOWSKI  
ELENA CORSI  
NIKOLINA JONSSON

## Transforming Health Care Delivery at Karolinska University Hospital

*"In my first year here, people always said, 'We are tired of change.' How can you be tired of change? It is the change that moves us forward."*

— Björn Zoega – CEO, Karolinska University Hospital



**Nacho Vallejo #cambiahospital**

@ivmaroto\_nacho

Promocionar



[#cambiahospital](#)

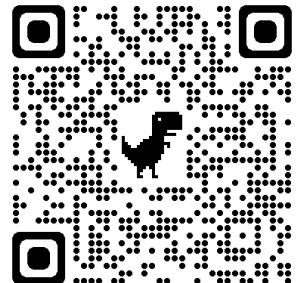
Sobre el "experimento" del Hospital [@KarolinskaUnsju](#).

Esta es una de las experiencias transformadoras a las que recurro con frecuencia.

El Karolinska es el segundo hospital de Suecia.

Para [@Newsweek](#) el primer hospital europeo en 2023.

[karolinska.se/om-oss/central...](#)





lunes, 6 de junio de 2022

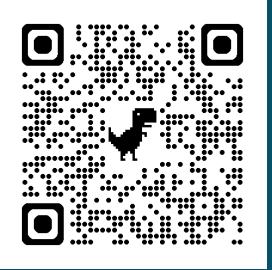
## Dando forma al relato de la atención a los pacientes



**Nacho Vallejo**  
Atención integral

### A propósito de la experiencia en el Hospital de Emergencias Covid-HUVR de Sevilla

John P. Kotter es economista, profesor de Harvard Business School y experto en gestión del cambio. En una de sus últimas publicaciones, *Accelerate*, aborda como suele ser la evolución de los modelos organizativos en el mundo empresarial. Kotter explica

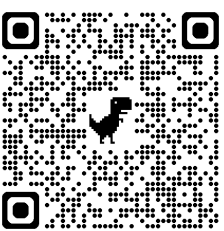


## El Hospital del Futuro

Un proyecto de la Sociedad Española de Medicina Interna para el Sistema Nacional de Salud.  
Elaborado con la colaboración de la Fundación IMAS.







# Nuestro manifiesto “rebelde”:

1. Los hospitales deben tener una misión clara e inspiradora, que supere la burocracia, los silos y los egos y ayude a liberar todo el potencial de los profesionales y directivos, facilitando la cocreación con los pacientes.
2. Los hospitales deben orientar el modelo organizativo hacia una red de equipos fluida, modificando roles, aportando nuevas competencias a sus trabajadores y facilitando que adquieran responsabilidades. En esta tarea es importante incorporar a pacientes y a profesionales de primera línea.
3. Los hospitales tienen que distribuir la autoridad para facilitar el trabajo de aquellos que estén dispuestos desde la humildad a liderar con el ejemplo, a construir y a guiar equipos.
4. Los hospitales deben facilitar la experimentación, hacerla visible, premiarla. Incorporar la innovación como parte del proceso, con sus riesgos, éxitos y fracasos.
5. Los hospitales deben facilitar la autonomía de los trabajadores, con rendición de cuentas y confiar en que las personas trabajen en el mejor interés de la institución hospitalaria ayudando a los pacientes y familiares de la mejor manera posible.



6. Los hospitales tienen que facilitar el flujo de la información y disponer de mayor transparencia, evitando el silencio, normalizando la conversación, facilitando la seguridad psicológica e incrementando la precisión y la velocidad en la toma de decisiones.

7. Los hospitales tienen que dejar a las personas que trabajen en lo que les guste y que mejor se adapte a sus intereses y a sus fortalezas. Facilitar que el talento crezca y deje a las personas crecer.

8. Los hospitales deben pasar a la acción en la atención centrada en los pacientes. No es hacer felices a las personas y a las familias; se trata de infundir confianza en la forma en la que hacemos las cosas día a día.

9. Los hospitales tienen que disminuir las barreras entre directivos, profesionales y pacientes facilitando que estos últimos se incorporen en el mismo plano a los órganos de gobernanza.

**10. Los hospitales tienen que compartir un propósito, lo que va mucho más allá de una visión y de una misión. Es ir directo a las entrañas y golpear una parte del ser más primitivo de cada uno. Es trabajar por juntar a gente con similares propósitos primitivos y conseguir que todos marchen en una misma dirección, es hacer cosas increíbles, es hacer de lo imposible, lo inevitable .**



# #cambia hospital

"Tener la humildad de reconocer lo que no sabemos y la curiosidad de repensar la forma en que siempre se han hecho las cosas"








El #propósito de la atención sanitaria no es proporcionar fármacos ni cambiar un vendaje; es ayudar a la gente a llevar vidas tan valiosas, autónomas y significativas como sea posible"

Frederic Laloux.

#CAMBIAHOSPITAL





- Internista . Director Médico Área de Gestión Sanitaria Sur Sevilla (Hospital Valme).
- Ex-Coordinador Hospitalización en el Hospital de Emergencia COVID del HUVR #HECovid Sevilla. 
- SEMI. Ex-Coordinador Grupo de Trabajo de Paciente Pluripatológico y Edad avanzada. 
- “Fellow” en The Patient Revolution Org. 
- @ivmaroto\_nacho 
- @nacho\_vallejo 
- #cambiahospital
- [https://www .linkedin .com/in/nacho -vallejo/](https://www.linkedin.com/in/nacho-vallejo/) 
- ivmaroto@hotmail.com 
- Sin conflicto de intereses para participar en esta actividad .





@ivmaroto\_nacho

Gracias  
por vuestra  
atención