



# DESAFÍOS EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE INSTITUCIONES DE SALUD

---

TRANSFORMACIÓN, TECNOLOGÍA,  
DERECHOS

*Cr. Jorge Xavier*  
*Profesor Titular*  
*Decano*

**FCIEA**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y DE ADMINISTRACIÓN

04.11.2021

# AGENDA

---

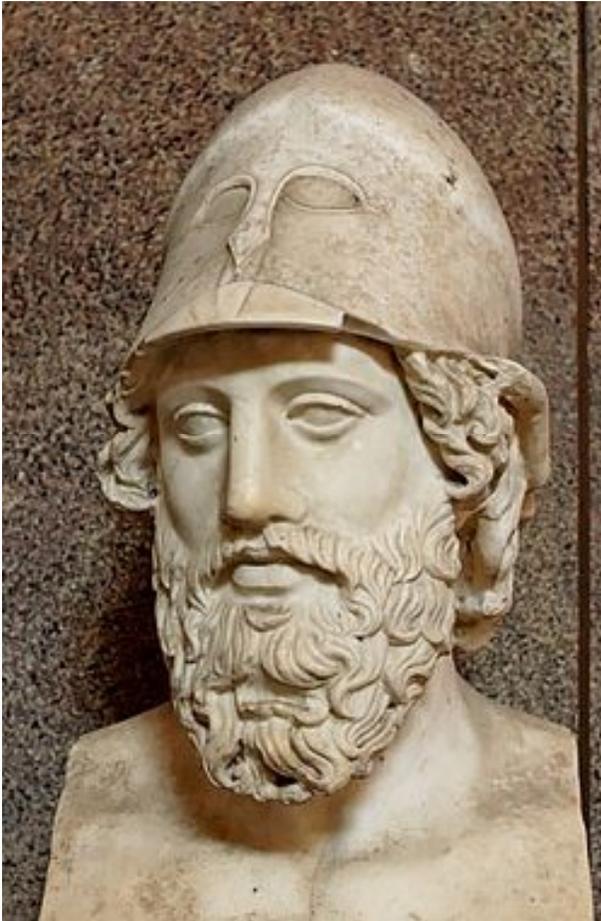
1. Conceptos generales
2. Inicios de la Planificación Estratégica
3. Albores de la Prospectiva
4. Organizaciones de la Salud
5. Surgimiento y auge de Internet. Entornos disruptivos
6. Tecnologías de la Información y Comunicación en Salud
7. Desafíos

1

# CONCEPTOS GENERALES

# ¿QUÉ ES “GESTIÓN ESTRATÉGICA”?

---



# LAS CUESTIONES BÁSICAS

---



2

## **INICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

# 60's – DÉCADA BRILLANTE Y HEROICA

---

(BASTANTE PREVISIBLE)



# ÉPOCA DE ORO DE LA PLANIF. ESTRATÉGICA



# ÉPOCA DE ORO DE LA PLANIF. ESTRATÉGICA

---

¿QUIÉN SE RESISTE A UNA MATRIZ FODA?

<i>FACTORES INTERNOS</i> <i>FACTORES EXTERNOS</i>	<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
<i>OPORTUNIDADES</i>	<b>CRECIMIENTO (MAXI – MAXI)</b>	<b>ESTABILIDAD (MINI – MAXI)</b>
<i>AMENAZAS</i>	<b>ESTABILIDAD (MAXI – MINI)</b>	<b>RENOVACIÓN (MINI – MINI)</b>

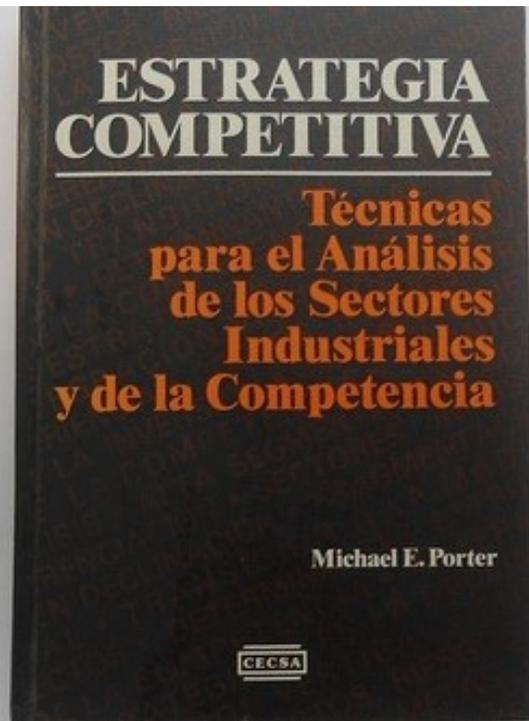
**PAZ Y AMOR... EN CASI TODOS LOS SECTORES**



# 80's – ESTRATEGIA COMPETITIVA (LA DÉCADA “PORTERIANA”)

---

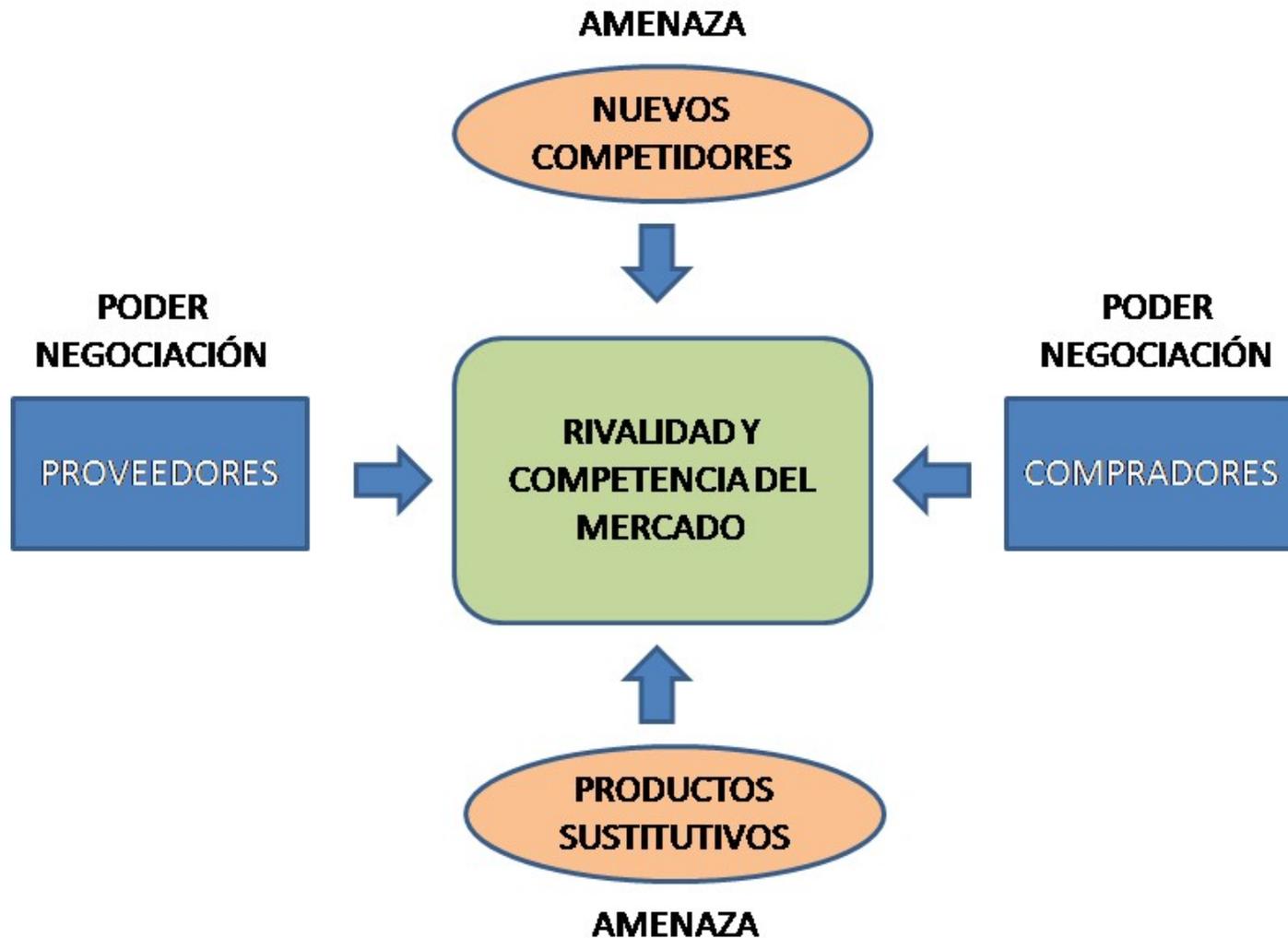
(LA ECONOMÍA Y LOS SECTORES SE COMPLEJIZAN)



# 80's - OTRO PERÍODO RICO EN HERRAMIENTAS

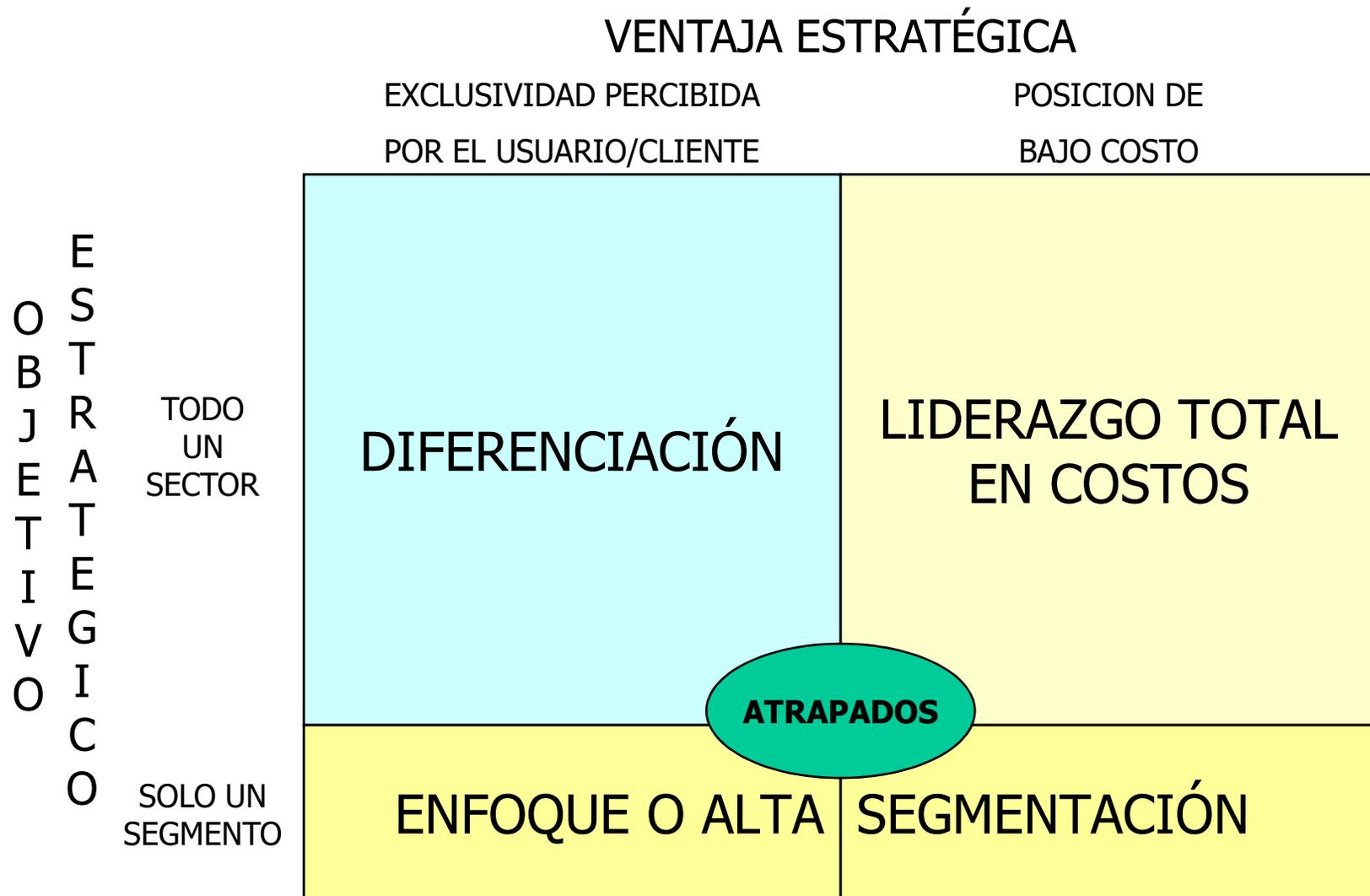
---

EL ANÁLISIS SE ENRIQUECE...



CLAVE: ENTENDER CÓMO FUNCIONA EL SECTOR (DIAGNÓSTICO)

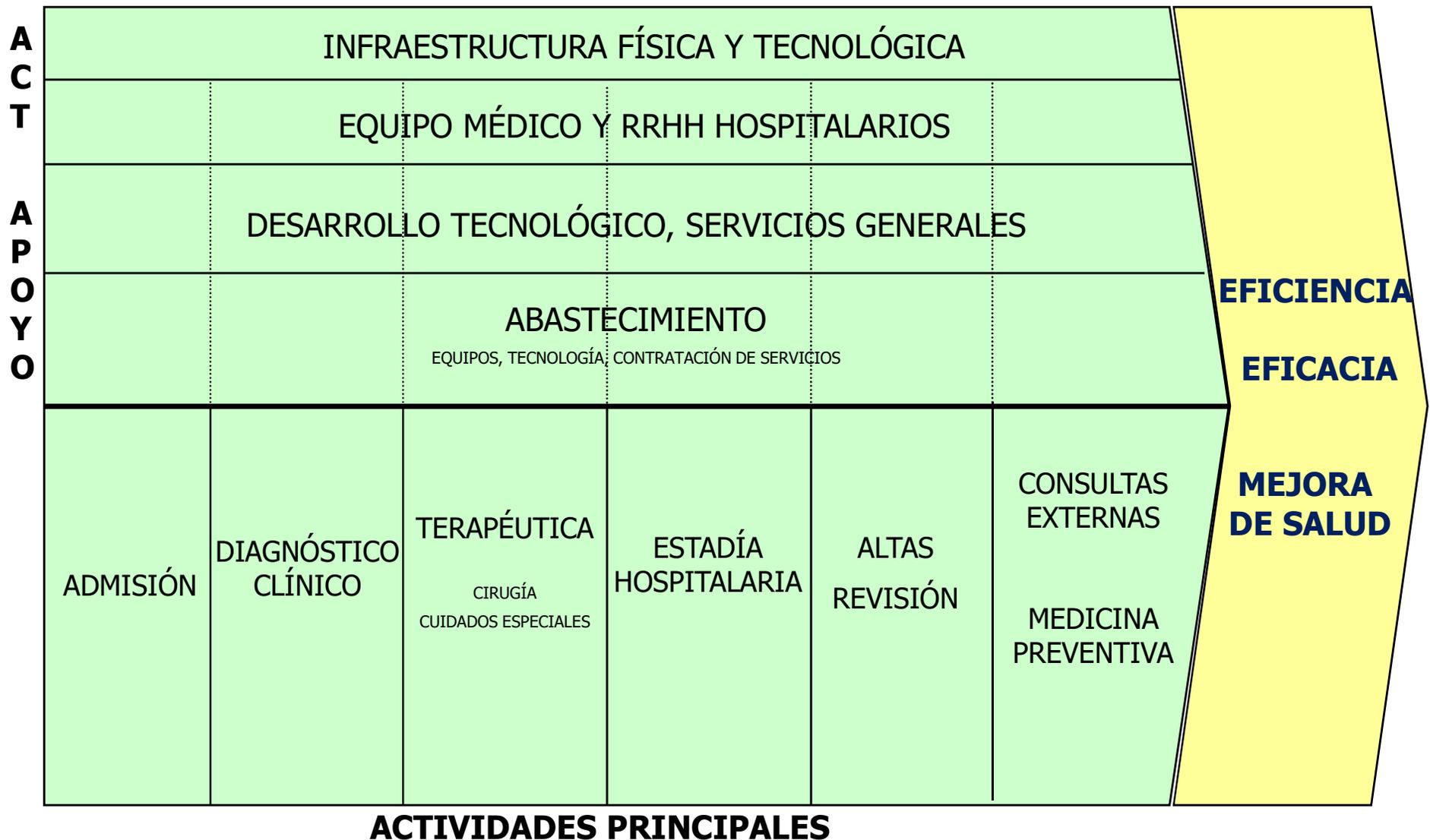
# 80's - OTRO PERÍODO RICO EN HERRAMIENTAS



**CLAVE: ELEGIR LA OPCIÓN ESTRATÉGICA MÁS RAZONABLE**

# 80's - OTRO PERÍODO RICO EN HERRAMIENTAS

## CADENA DE VALOR DE UN HOSPITAL

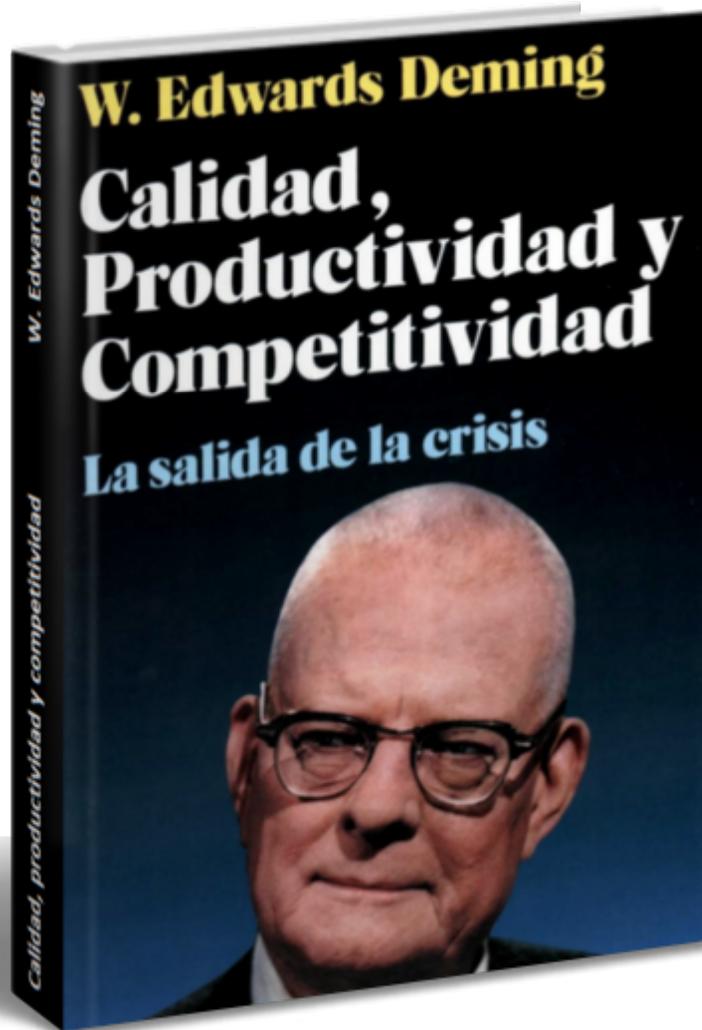


3

## **ALBORES DE LA PROSPECTIVA**

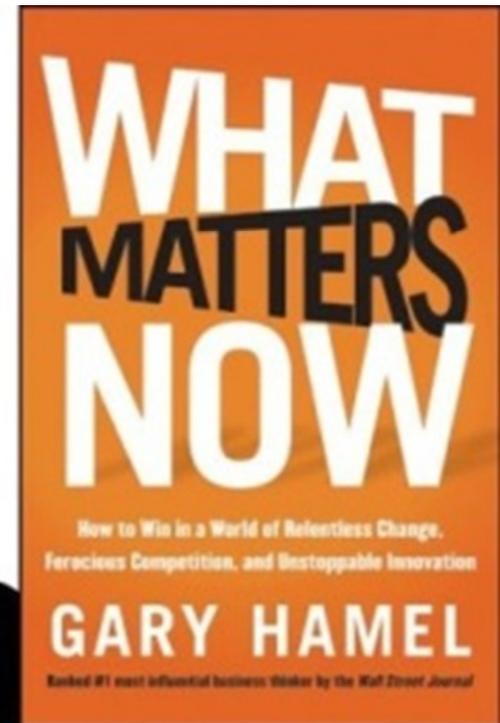
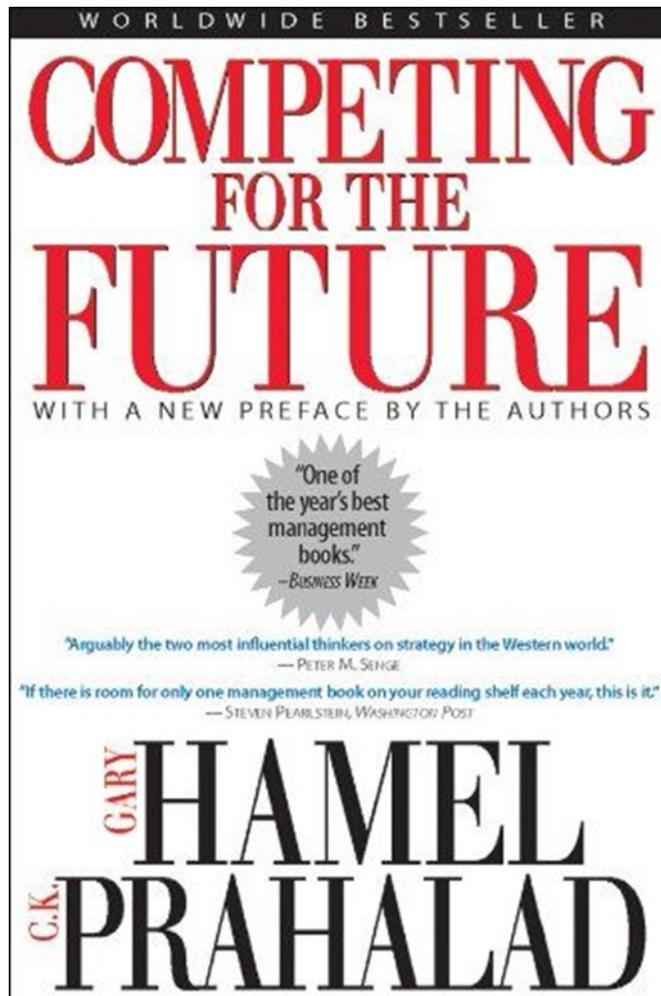
# 90's - AUGE DE LA EFICIENCIA Y LA CALIDAD

---



# 90's - CREACIÓN DE FUTURO - EMPRENDEDORES

---



# PROPÓSITO ESTRATÉGICO, INNOVACIÓN

---



**LIDERAZGO**



**REFLEXIÓN ESTRATÉGICA**

A person is climbing a vertical rock face. The climber is silhouetted against a bright, golden sunset sky with scattered clouds. The sun is low on the horizon, creating a strong glow. The rock face is textured and appears to be made of large, light-colored stones. The climber is wearing a dark jacket and pants, and has a harness and ropes attached to their waist. The overall scene conveys a sense of challenge and achievement.

**INTUICIÓN  
PERSEVERANCIA  
SUEÑOS**

# HERRAMIENTAS PROSPECTIVAS - SOÑADORES

---

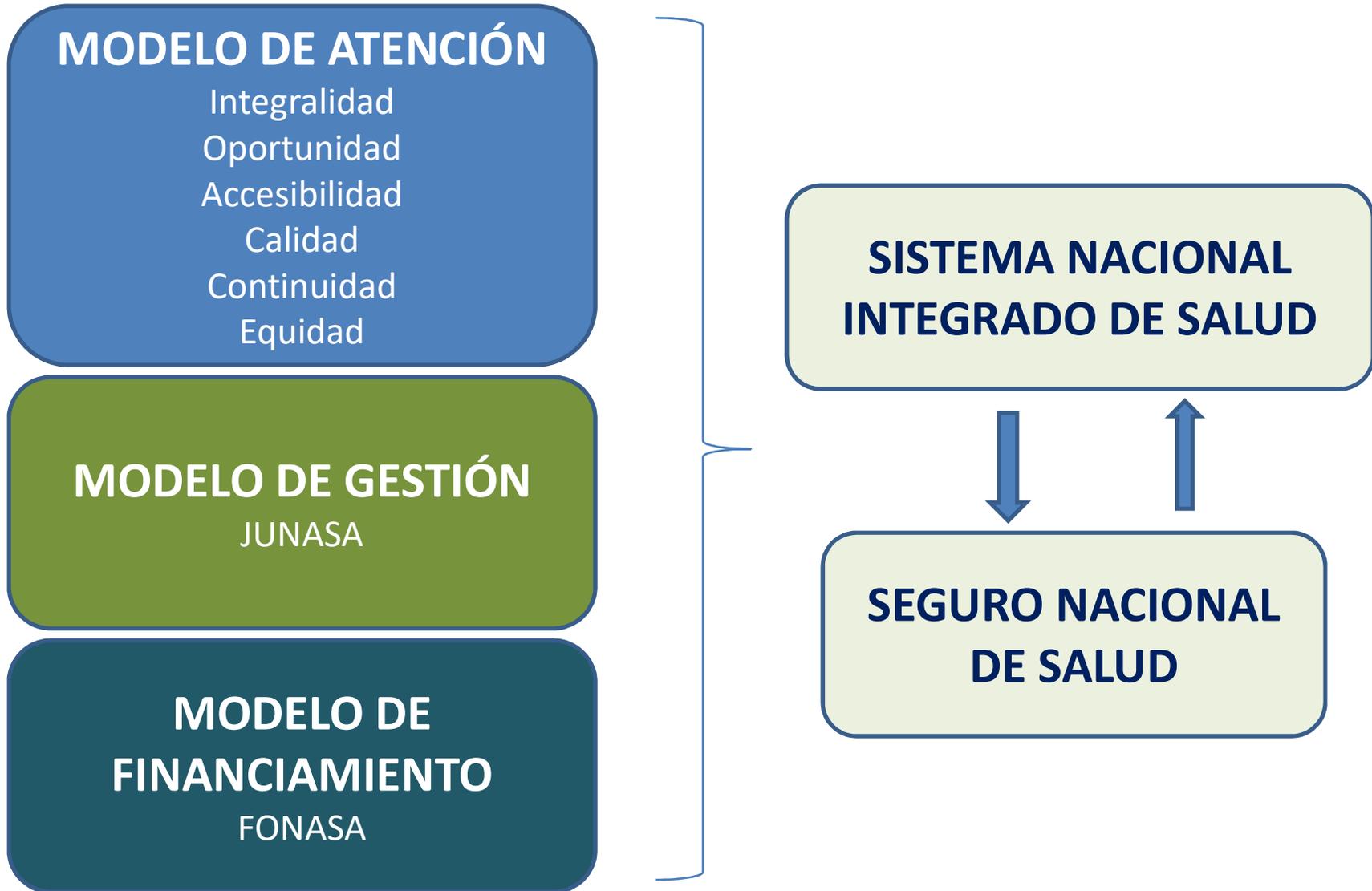


**Método de Escenarios**  
**Análisis Estructural**  
**Análisis de Tendencias**  
**Método Delphi**  
**Brainstorming**  
**Diálogos Appreciativos**



# PROSPECTIVA: LA REFORMA DE LA SALUD

---



# PROSPECTIVA: LA REFORMA DE LA SALUD



4

# **ORGANIZACIONES DE LA SALUD**

# CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES PROFESIONALES (Mintzberg)

---



## DIRECCIÓN, GESTIÓN

- DEBILIDAD DIRECTIVO GERENCIAL
- DÉBIL COORDINACIÓN ORGANIZ.
- PROCESOS DE DECISIÓN POCO EFECTIVOS

## NÚCLEOS PROFESIONALES

- FUERTE PRESENCIA
- LIBERTAD E INDEPENDENCIA DE ACCIÓN
- FUERTE CORPORATIVISMO PROFESIONAL (POR ESPECIALIZACIÓN)

## TECNOESTRUCTURA Y SERVICIOS DE APOYO

- ESCASA TRASCENDENCIA DE LA TECNOESTRUCTURA
- SERVICIOS DE APOYO DE GRAN TAMAÑO
- DIFICULTADES PARA ESTANDARIZAR PROCESOS

# CARACTERISTICAS Y COMPLEJIDADES DE ORGANIZACIONES DE SALUD

---

- Organizaciones “*multiproducto*”, con todas las complejidades de las Organizaciones Profesionales
  - Centro de diagnóstico, tratamiento y de recuperación de la salud
  - Centro de formación especializada, que puede actuar directamente como centro universitario o en colaboración con la Universidad
  - Centro de investigación, laboratorios
  - Hotel con todos los servicios básicos de alojamiento, alimentación, cuidados, etc.



# CARACTERISTICAS Y COMPLEJIDADES DE ORGANIZACIONES DE SALUD

---

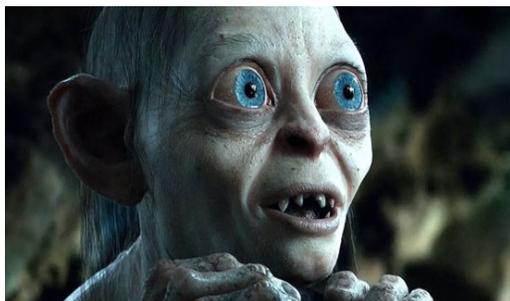
- Situaciones de elevado antagonismo, conflicto o competencia entre los agentes del sistema
- Objetivos: sociales, corporativos, propios de los hospitales como organizaciones, individuales de sus miembros
- Procesos de decisión complejos
- Diferentes fuentes de poder externas (agentes políticos, sociales, gremiales y económicos) e internas (grupos de interés de la organización), en conflicto
- Personas con autonomía amplia en su quehacer y con alto grado de motivación en su profesión
- Aspectos culturales (subculturas) en contextos volátiles

5

# **SURGIMIENTO Y AUGE DE INTERNET**

## **ENTORNOS DISRUPTIVOS**

# “HAGAN OLAS” (INTERNET 4.0)



## 1. REDES SOCIALES

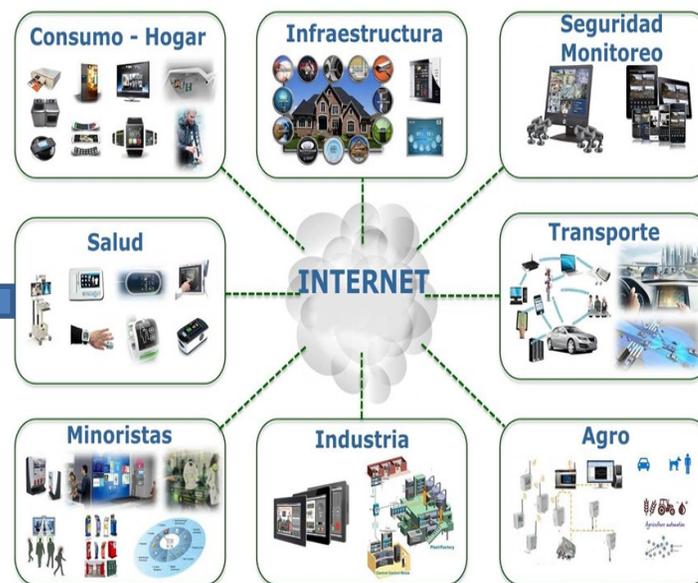
## 2. PROCESOS ORGANIZACIONALES



## 3. INTERNET DE LAS COSAS

### Ejemplos

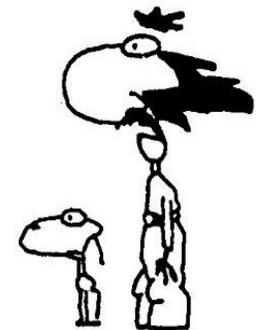
IoT: Internet de las Cosas



# IoT EN LOS SERVICIOS DE SALUD

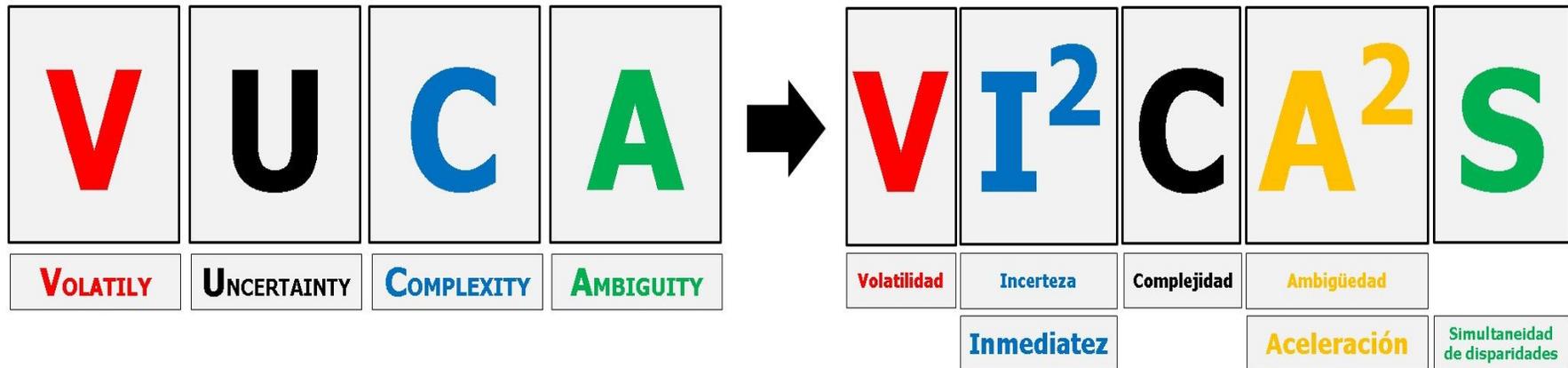
---

- Mejora de la atención: monitoreo dispositivos, seguimiento a distancia
- Tecnologías para automonitoreo, industria farmacéutica, seguros de atención médica, edificios e instalaciones.
- Robótica, biosensores, camas inteligentes, telemedicina
- Riesgos: protección de datos, acceso, costos, derechos...



# DEL MUNDO VUCA AL VI2CA2S

## DUALIDAD Y COEXISTENCIA ESTRATÉGICA



**PROYECTIVA**

**MEJORAS  
INCREMENTALES**

**PROSPECTIVA**

**INNOVACIONES  
DISRUPTIVAS**

# DEL MUNDO VUCA AL VI2CA2S

## “ZOOM, PAREDÓN Y DESPUÉS” \*

La tecnología digital está en todas partes y transforma los modelos organizacionales

+ 4.400: de  
personas en  
Internet



+ 3.200: tienen  
Smartphones

Las Apps reinan.  
La nube apoya  
al mundo digital



Población  
mundial revisa  
celulares  
+ de 80.000: de  
veces al día

**Digitalización**  
**Hiperconectividad**  
**Democratización**



Software tradicional,  
cada vez menos  
relevante

\* Sur, Tango (Aníbal Troilo)

6

**TECNOLOGÍAS DE LA  
INFORMACIÓN Y  
COMUNICACIÓN EN SALUD**

# LAS TIC's EN LA SALUD

“PREFIERO EL SALTO QUE ESPERAR, A DECIDIRME” \*



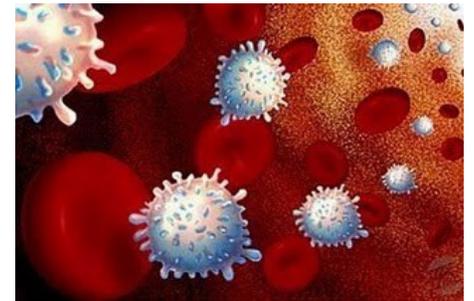
- ¿Cuán avanzada está la incorporación de las TIC en la Salud?
- ¿Qué oportunidades brinda? ¿En qué áreas?
- ¿Qué riesgos presenta? ¿Cómo enfrentarlos?

\* Caída Libre (La Trampa, rock uruguayo)

# LAS TIC's EN LA SALUD

---

- Impresión 3D
- Medicina regenerativa de órganos, Células madre
- Drones
- Realidad aumentada (Virtual + Real)
- Robotización, simulaciones, entrenamiento
- Big Data: detección precoz, diagnóstico, tratamiento, medicina preventiva
- Cultura organizacional, talentos



*“Me interesa el futuro porque es el sitio donde voy a pasar el resto de mi vida”*  
Woody Allen

# ODS 2030 - ODS 3: SALUD Y BIENESTAR



OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

## Objetivo de Desarrollo Sostenible 3:

Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades

Los objetivos sanitarios están estrechamente vinculados con las metas de los ODS.

- **Construir una cultura de la gestión, calidad, seguridad y eficiencia.**
- Establecer las **prioridades nacionales de salud** para disminuir las cargas evitables de morbilidad y discapacidad a lo largo del ciclo vital.
- Fomentar **estilos de vida y entornos saludables.**
- Fortalecer el **primer nivel de atención con estrategias dirigidas a atención primaria** en salud, fomentando la accesibilidad efectiva.
- Mantener una **visión diagnóstica integral y actualizada** que permita la toma de decisiones en gestión y las intervenciones sanitarias.

### PRINCIPALES POLÍTICAS

- **Abordaje integral** de la primera infancia, niñez y adolescencia.
- **Prevención de los factores de riesgo** de las enfermedades no transmisibles
- Prevención y **control de las principales causas de morbilidad y mortalidad** en el curso de la vida.

LOGROS

DESAFÍOS

7

**DESAFÍOS**

# “ALL THAT JAZZ”: ¿QUO VADIS?

## ESCASA UTILIDAD DE LOS MODELOS

---



# DESAFÍOS: “Usté istá aquí, buscando” \*

---

*“El futuro ya llegó, solo que está desigualmente distribuido”  
(William Gibson, escritor canadiense, citado por Nicolás Jodal)*

1. Big Data: abundancia
2. Ética, privacidad, datos
3. Disrupciones tecnológicas
4. Capacidades y competencias
5. Fuentes de energía. Sostenibilidad ambiental
6. Acceso (disponibilidad, precios, costos, gratuidad)
7. Salud como un Derecho: equidad, justicia
8. Cultura y subculturas. Migraciones. Generaciones
9. Modelos organizacionales. Fragmentación
10. Roles (médico, médico-paciente, profesión)

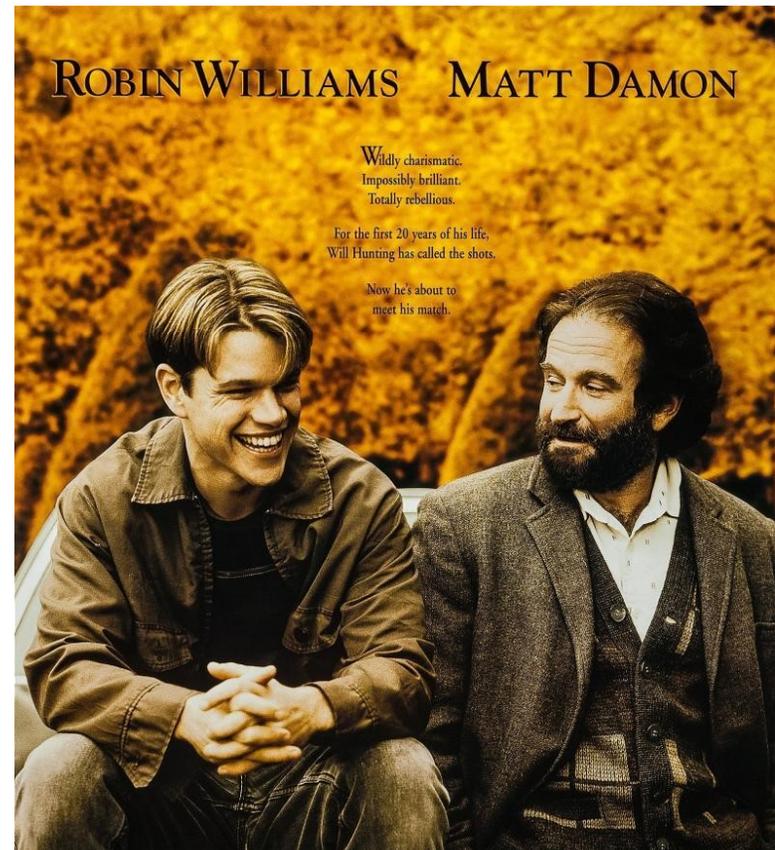


\* “Sepultura”, Fabián Severo (poeta artiguense, en “portuñol”)

# ESTO ES ESPARTA

---

## IDENTIDAD + COMPROMISO + DECISIONES



*“El análisis racional es importante en la gestión estratégica, pero también lo son la intuición, la reflexión, la experimentación y el aprendizaje”*

*Inspirado en Robin Williams, El indomable Will Hunting*