



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

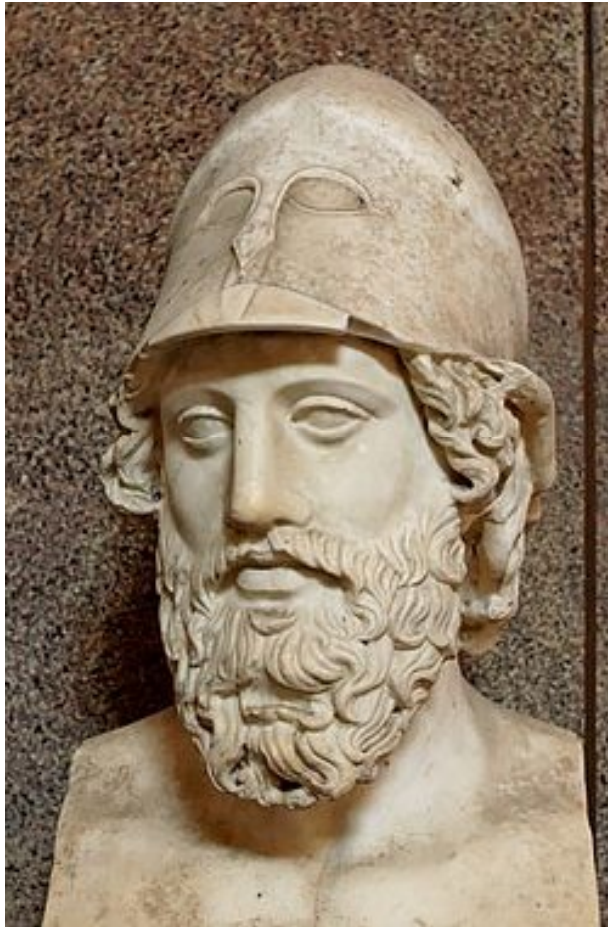
AGENDA

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

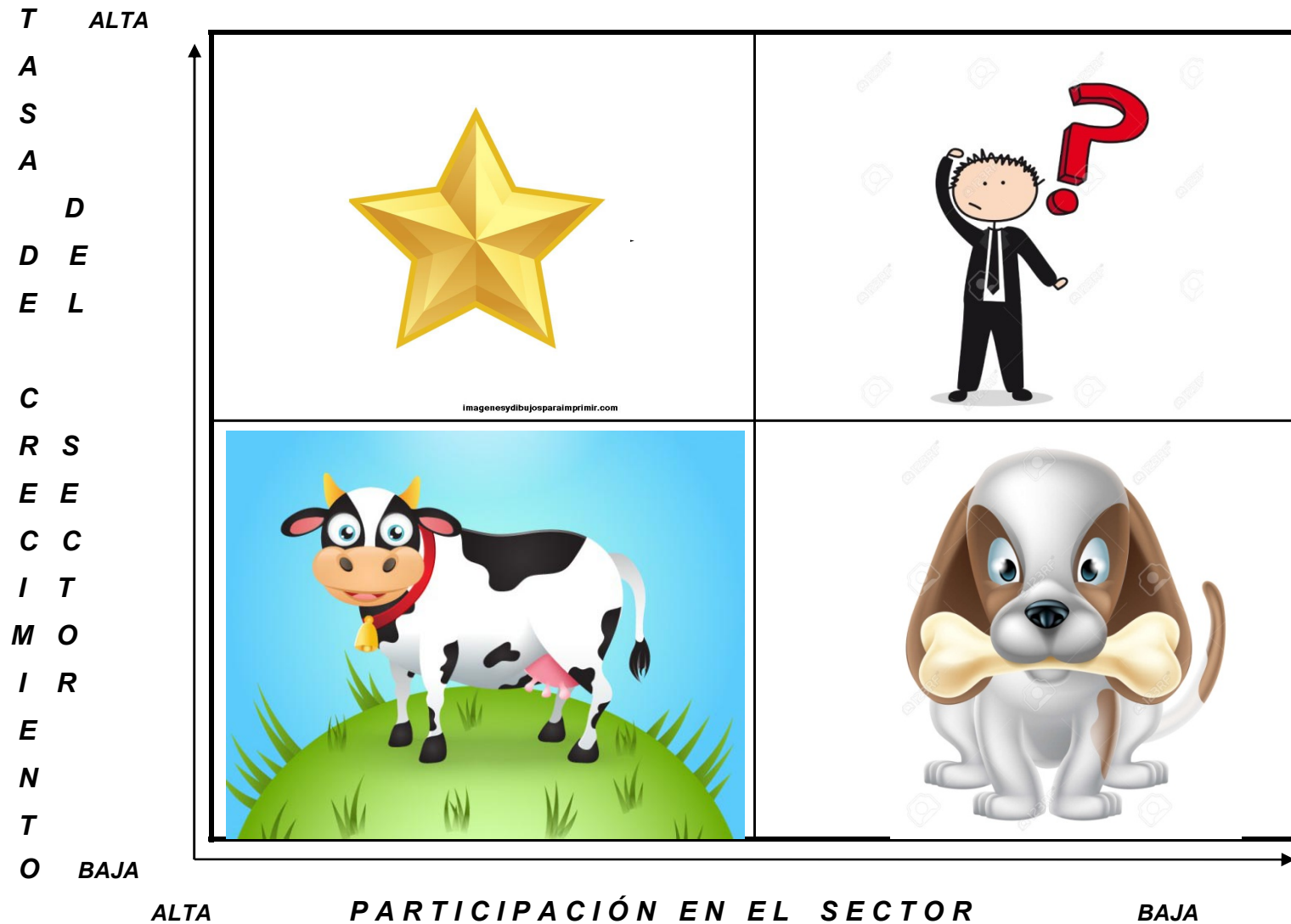
INICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

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?

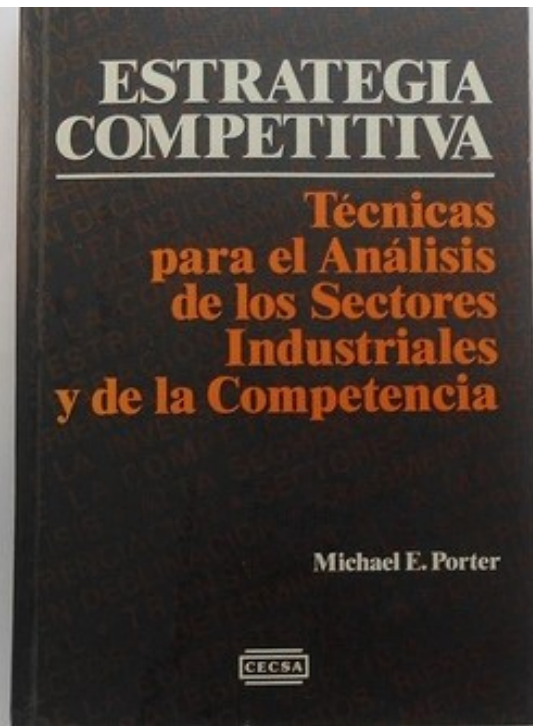
<i>FACTORES INTERNOS</i> <i>FACTORES EXTERNOS</i>	<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
<i>OPORTUNIDADES</i>	CRECIMIENTO (MAXI – MAXI)	ESTABILIDAD (MINI – MAXI)
<i>AMENAZAS</i>	ESTABILIDAD (MAXI – MINI)	RENOVACIÓN (MINI – MINI)

PAZ Y AMOR... EN CASI TODOS LOS SECTORES



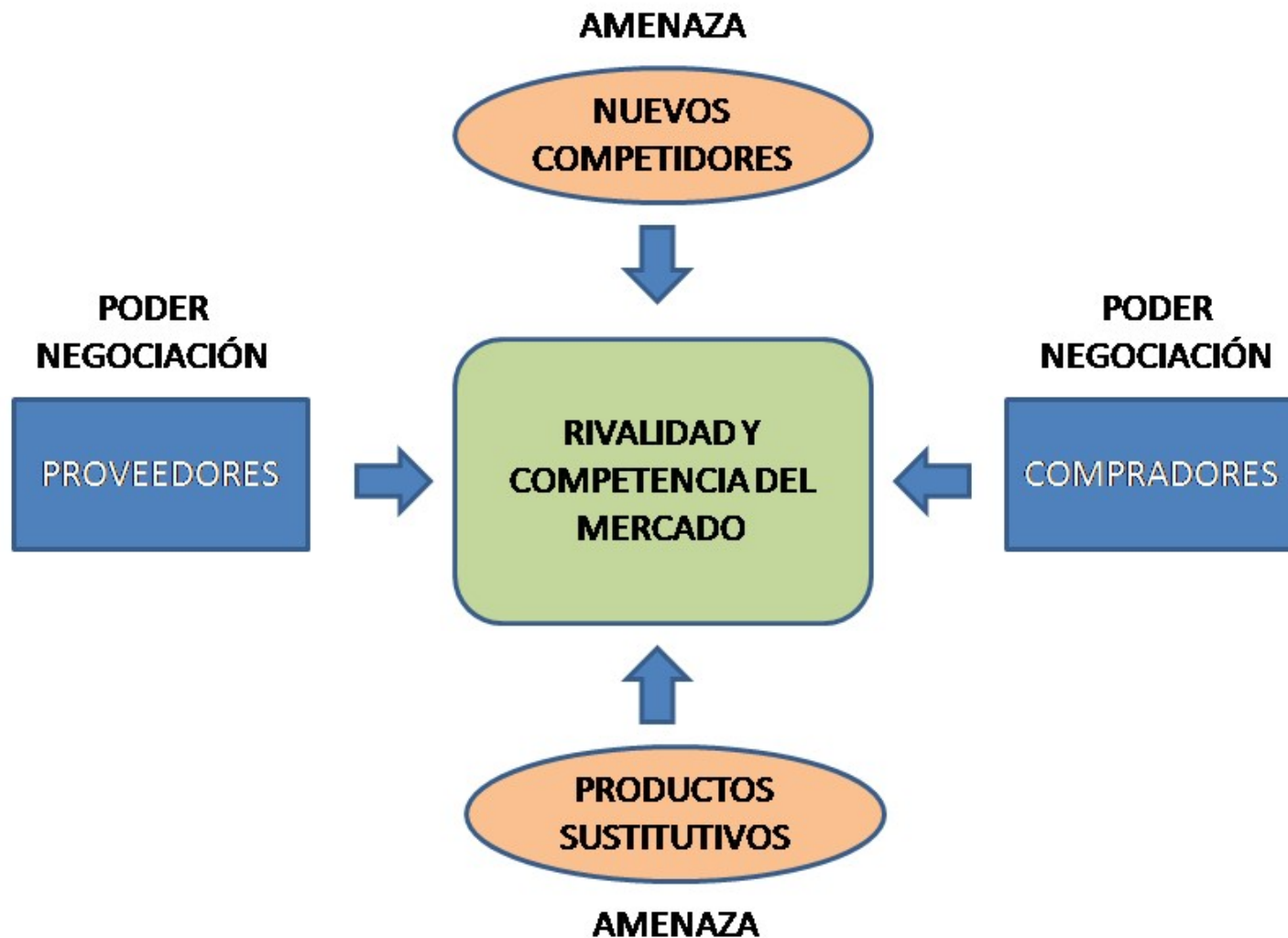
80's – ESTRATEGIA COMPETITIVA (LA DÉCADA “PORTERIANA”)

(LA ECONOMÍA Y LOS SECTORES SE COMPLEJIZAN)



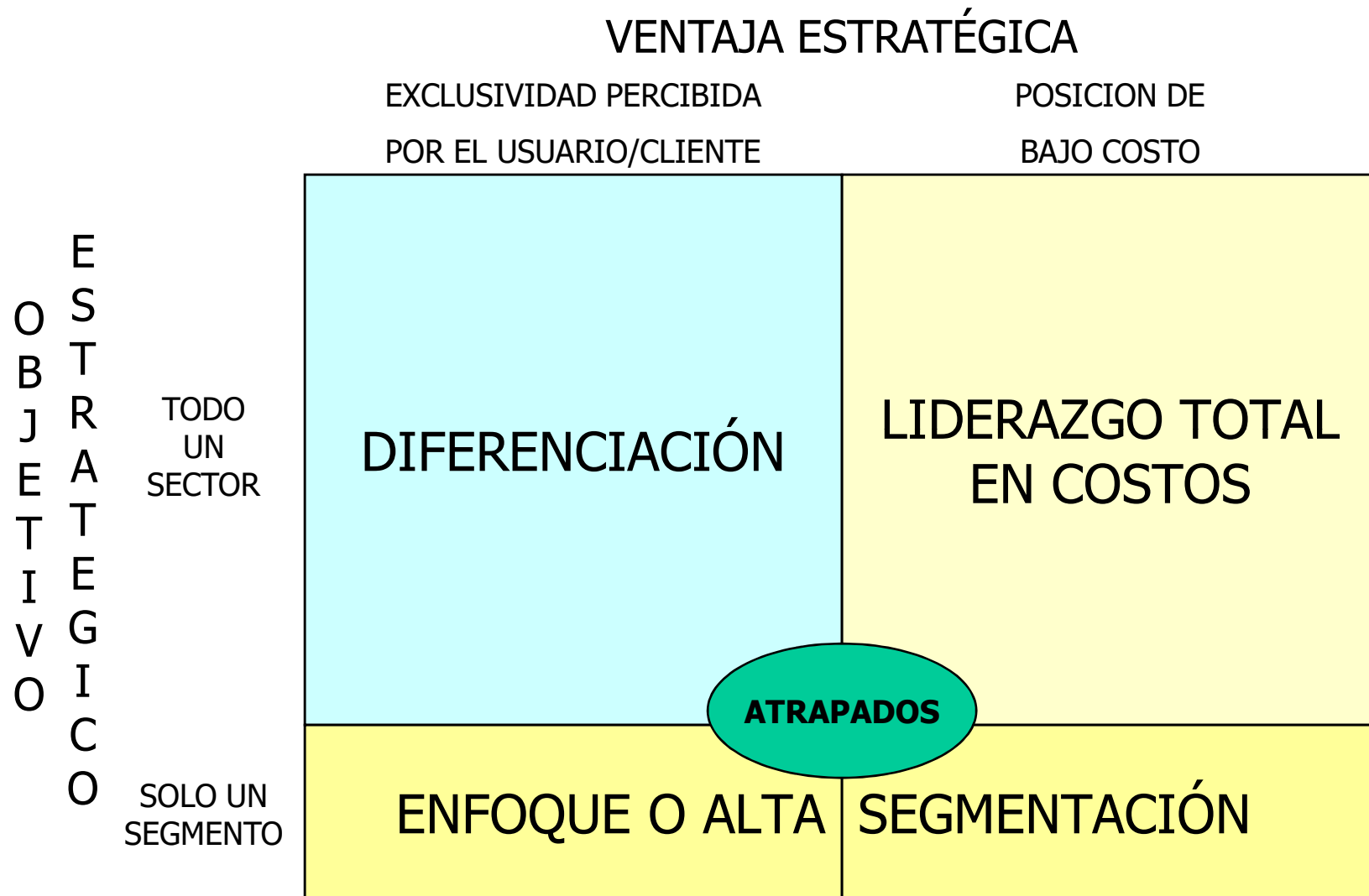
80's - OTRO PERÍODO RICO EN HERRAMIENTAS

EL ANÁLISIS SE ENRIQUECE...



CLAVE: ENTENDER CÓMO FUNCIONA EL SECTOR (DIAGNÓSTICO)

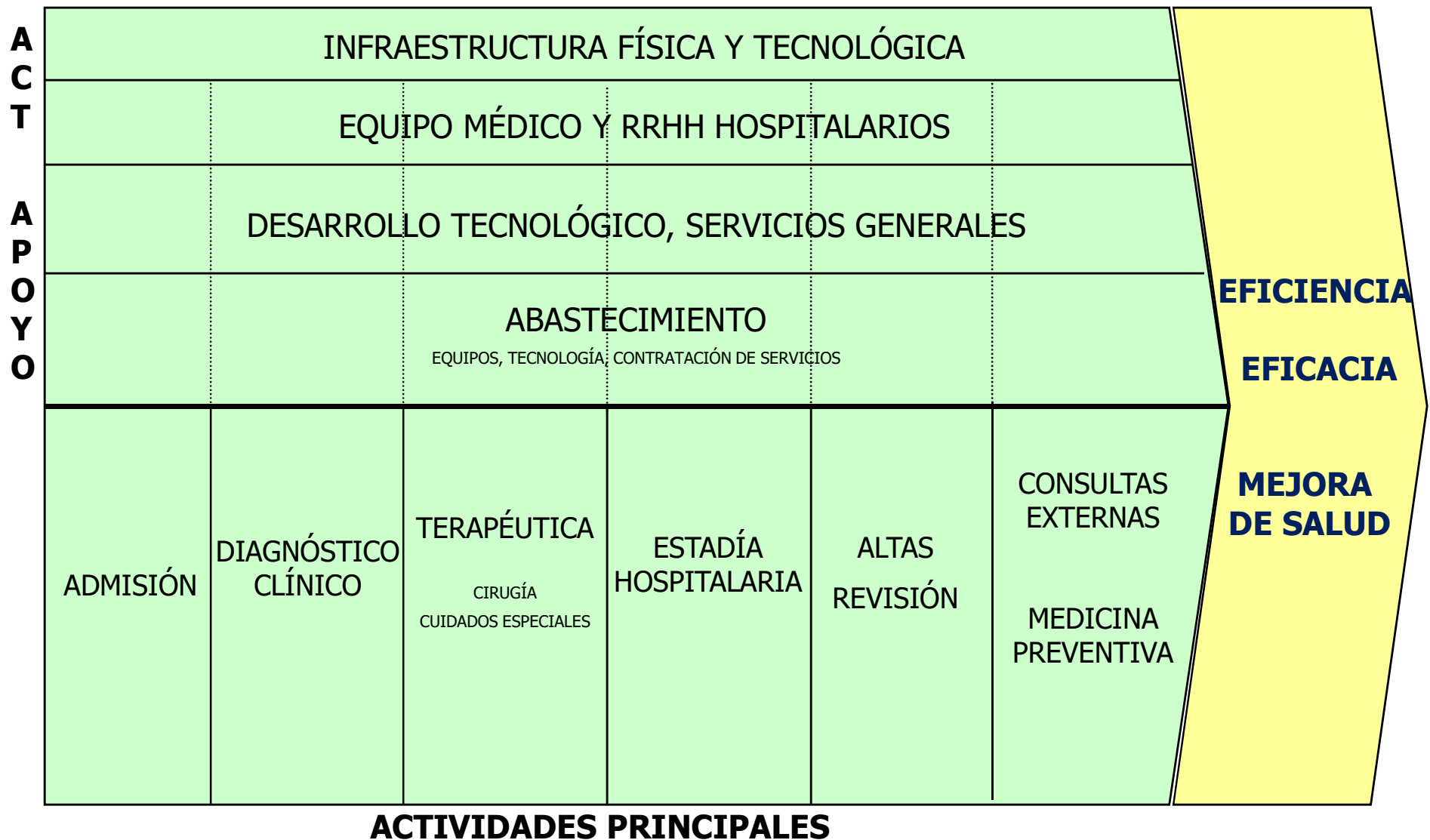
80's - OTRO PERÍODO RICO EN HERRAMIENTAS



CLAVE: ELEGIR LA OPCIÓN ESTRATÉGICA MÁS RAZONABLE

80's - OTRO PERÍODO RICO EN HERRAMIENTAS

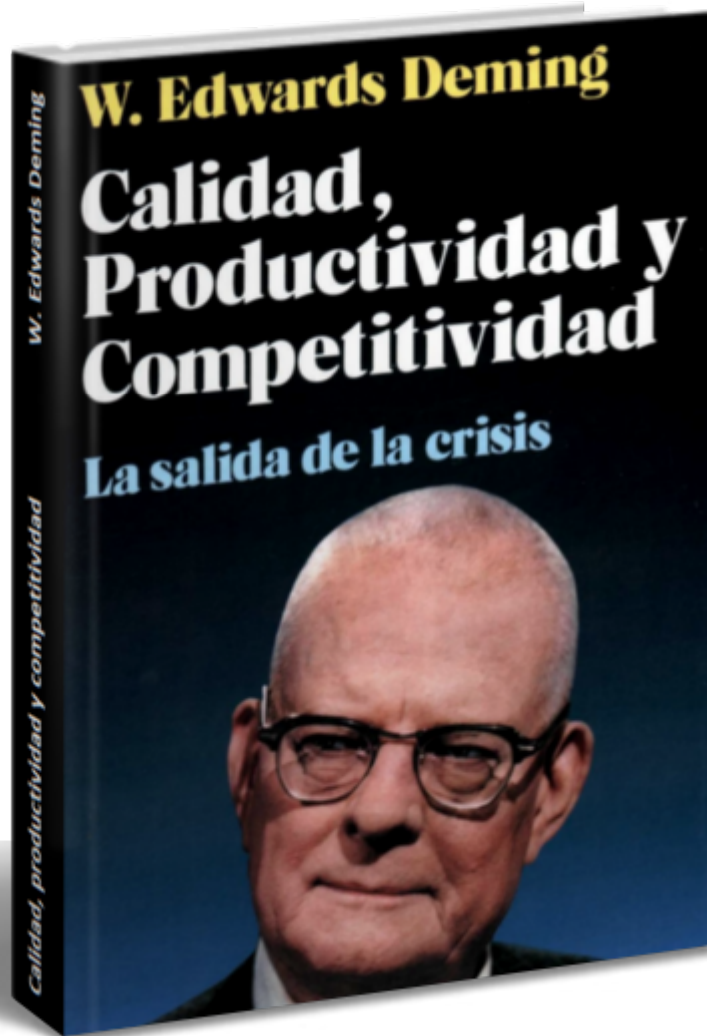
CADENA DE VALOR DE UN HOSPITAL



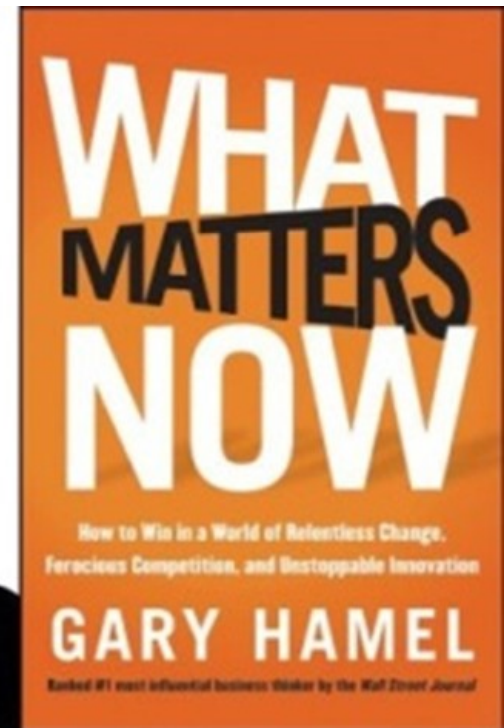
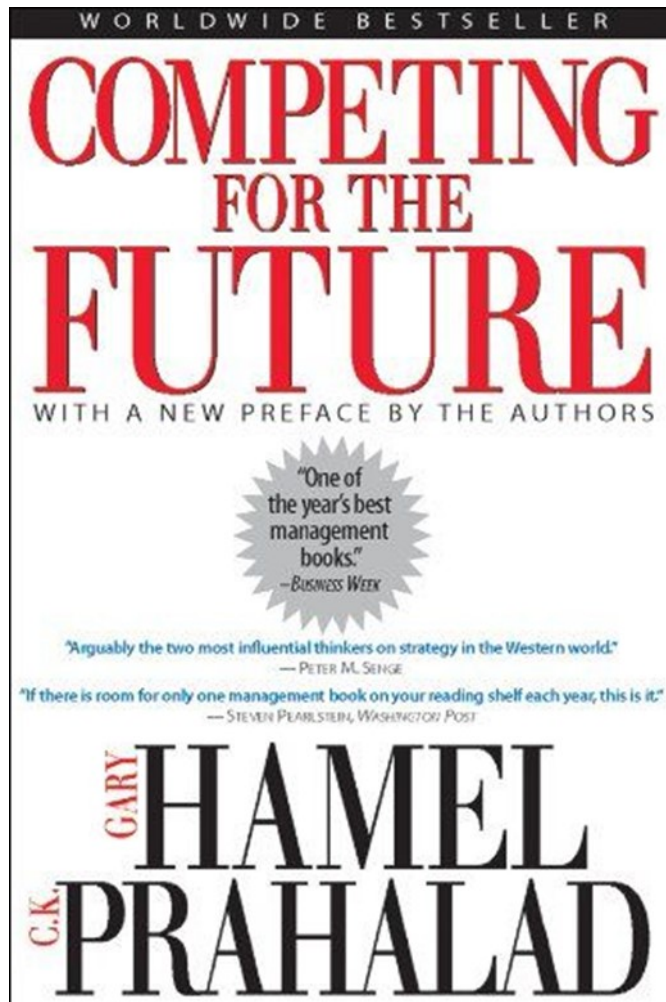
3

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 filled with clouds. The sun is low on the horizon, creating a strong glow. The rock face is textured and appears to be made of large, layered blocks. 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



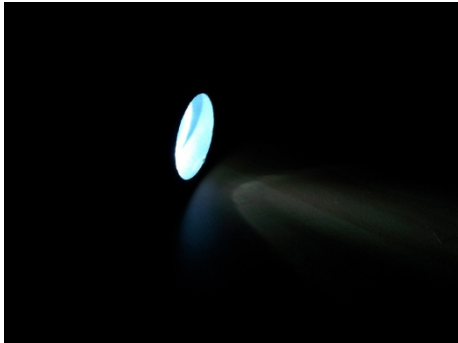
PROSPECTIVA: LA REFORMA DE LA SALUD



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

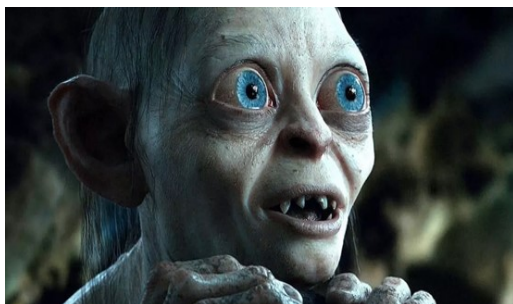
- Situaciones de elevado antagonismo, conflicto o competencia entre los agentes del sistema
- Objetivos: sociales, corporativos, propios de los hospitales como organizaciones, individuales de sus miembros
- Procesos de decisión complejos
- Diferentes fuentes de poder externas (agentes políticos, sociales, 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

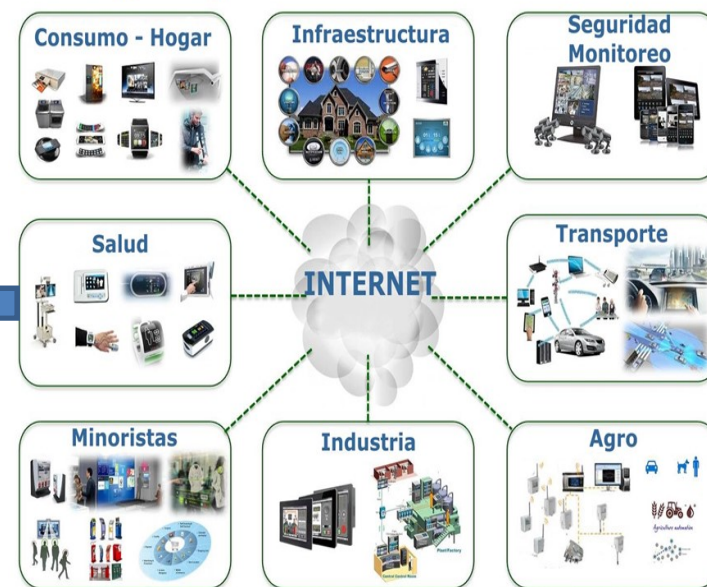
2. PROCESOS ORGANIZACIONALES



3. INTERNET DE LAS COSAS

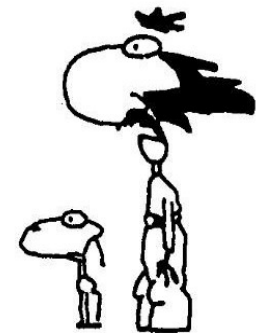
Ejemplos

IoT: Internet de las Cosas



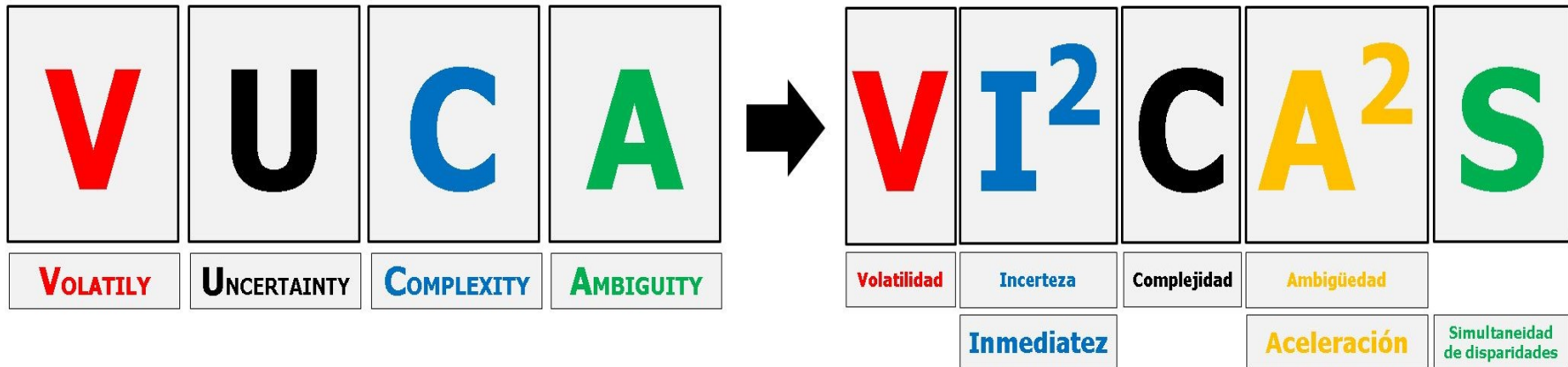
IoT EN LOS SERVICIOS DE SALUD

- 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” *

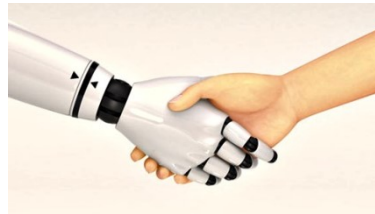
La tecnología digital está en todas partes y transforma los modelos organizacionales

+ 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***