

Fundamentos para la Gestión de Organizaciones de Salud.

Módulo 3: Gestión estratégica en organizaciones de salud.

Prof. Javier Vilosio





- Planificación Estratégica.
- Tablero de Mando y construcción de indicadores para la gestión.
- Tecnologías de Información y Comunicación en Salud.
- Sistemas de Información en Salud.

1. Planificación Estratégica.

Planificación

Proyectar el **futuro** deseado y la forma más efectiva de lograrlo.



- ✓ **Prioridades.**
- ✓ **Alternativas.**
- ✓ **Asignación de recursos.**
- ✓ **Conducción el proceso.**

Estrategia

Implica el reconocimiento del **estado actual** y las **circunstancias anticipables** para alcanzar el futuro deseado.



- Menos **errores** en situaciones de incertidumbre.
- **Flexibilidad** para adaptarse a los cambios.
- Mejora el proceso de **priorización** y asignación de recursos.
- Mejora la **gestión** efectiva y transparente a través del seguimiento a la gestión y a los resultados.

¿Qué es el pensamiento estratégico?

Vivas (2000): *un estado de conciencia, una actitud y una cultura orientada a ser preactivos, que se adelanta al futuro para alcanzar una comprensión y un conocimiento de la empresa y el negocio de una forma más global.*

- ✓ Este es un mecanismo que facilita la transformación y adecuación de una empresa a su entorno competitivo.
- ✓ Proceso analítico e intuitivo, más humano que técnico.
- ✓ **Quien lo aplica debe tener mayor sentido común basado en la experiencia. Debe prepararse para diversos escenarios que puedan surgir en el entorno, determinar el rumbo que seguirá la organización en el futuro y promover el avance de la empresa mediante la gestión intergrupala e intragrupal.**
- ✓ **Mirada a futuro / proactividad.**

Elementos del pensamiento estratégico.

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Objetivos
- ✓ Estrategias
- ✓ Filosofía
- ✓ Políticas
- ✓ Valores

De tal manera que la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, la filosofía, las políticas y el sistema de valores forman **una jerarquía de metas, las cuales se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva, hasta específicos objetivos estratégicos.**

Planeamiento Estratégico en el Ámbito de la Salud



Sistema de Información

Estrategia de
Manejo de la
Información

Proyecto de TIC

Proyecto de
Gestión del
Conocimiento

Herramientas de análisis estratégico.



- Análisis FODA.
- Análisis Causa Raíz.
 - ✓ Tormenta de ideas.
 - ✓ *5 Porqués*.
 - ✓ Diagrama de Ishikawa.
- Análisis del campo de fuerzas.

FODA

	Positivas	Negativas
Externas	Oportunidades	Amenazas
Estructurales	Fortalezas	Debilidades

Permanentes: no asociadas a nuestras debilidades.

Circunstanciales: asociadas a nuestras debilidades.

ACR

Metodología para **identificar fallas en los procesos de atención** y los sistemas hospitalarios que pueden no ser aparentes en forma inmediata, y que pueden haber contribuido a la ocurrencia de un evento adverso o daño.

Herramienta esencialmente **cualitativa**, especialmente útil para **eventos graves y poco frecuentes**.

Suspender el juicio. Eliminar toda crítica. Se anotan todas las ideas. La evaluación se reserva para después. **No es útil pretender crear y juzgar al mismo tiempo.**

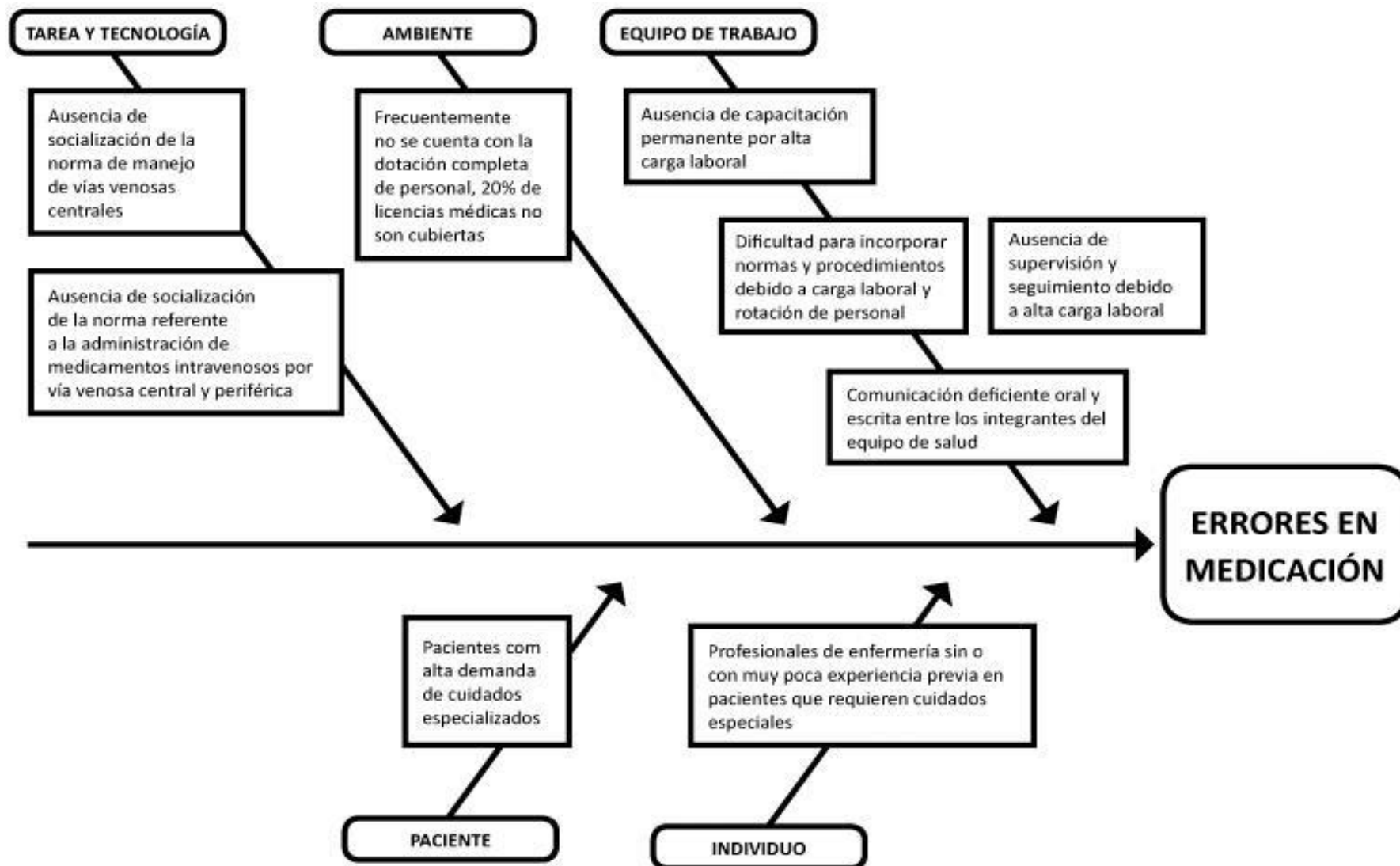
Pensar libremente. Las ideas “locas” (“imposibles” o “inimaginables”) son aceptadas. De hecho, se considera positiva la aparición de alguna idea disparatada. Permitiendo el pensar “fuera de la caja” pueden surgir soluciones nuevas.

La cantidad es importante. Hay que generar un gran número de ideas que posteriormente se puedan revisar. Cuanto mayor sea el número de ideas, más fácil es elegir entre ellas. **Es probable que las primeras 20 o 25 ideas no sean frescas ni creativas.**

El efecto multiplicador. Además de contribuir con las propias ideas, los participantes pueden sugerir mejoras de las ideas de los demás o conseguir una idea mejor a partir de otros.

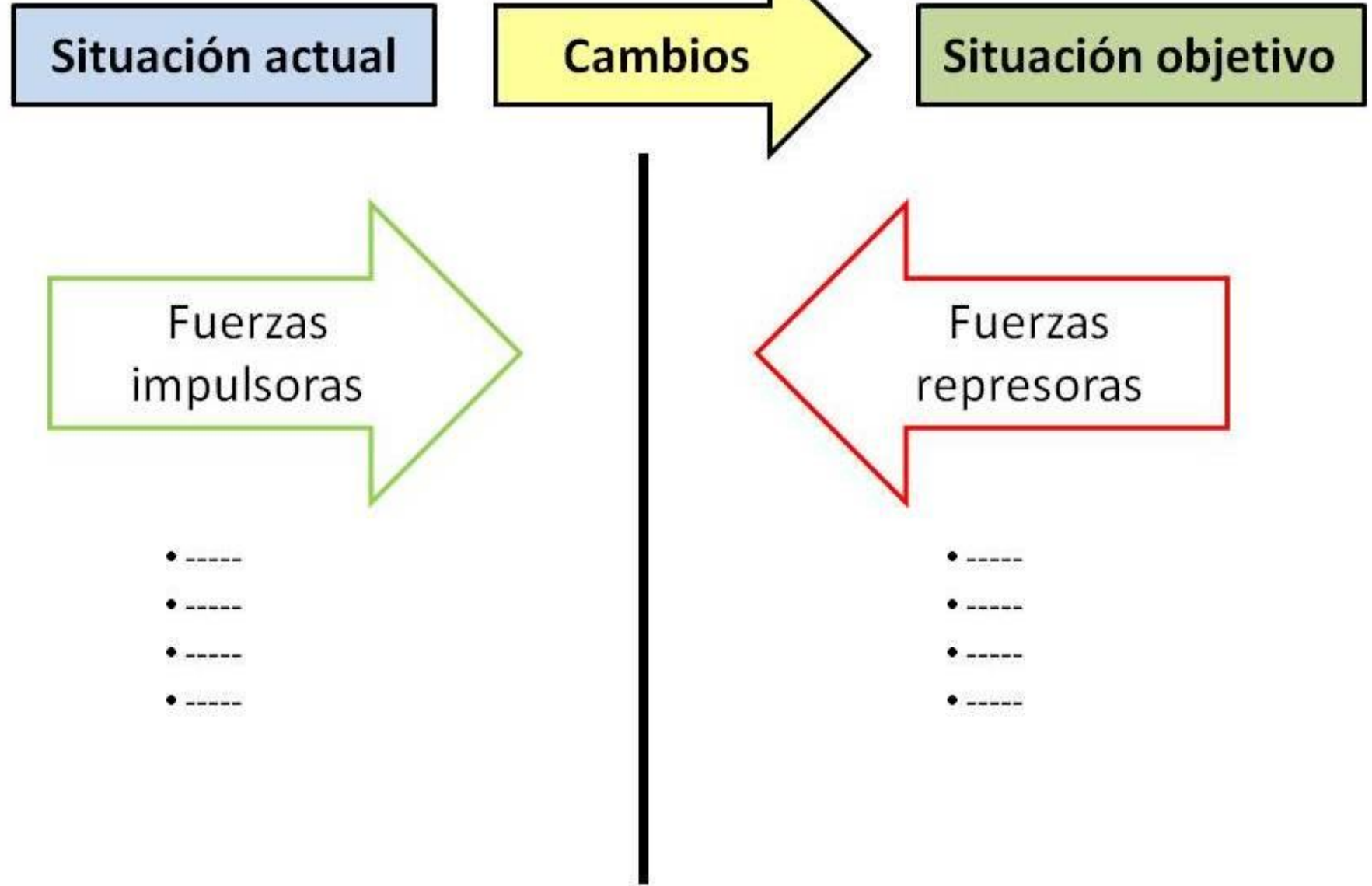
Fallo / Problema	Razones
¿Por qué ocurrió?	
¿Y por qué ocurrió eso?	
¿Y por qué ocurrió eso?	
¿Y por qué ocurrió eso?	
¿Y por qué ocurrió eso?	

El diagrama de *espina de pescado* es un diagrama de causa-efecto que se utiliza para **identificar la/las causa/s potenciales (o reales) de un problema.**



ACF

Ayuda a facilitar el cambio.



**Alta
dirección**

**Jefaturas
intermedias**

**Nivel
operativo**

Plan estratégico

Indicadores de impacto y resultado.

Plan de gestión

Indicadores de gestión por centro de responsabilidad. Eficiencia, eficacia. Calidad.

Plan operativo

Indicadores operacionales: insumos, productos, eficacia.

2. Tablero de Mando y construcción de indicadores para la gestión.

REITERAMOS

Crónica

16:21
26:5

**POR FAVOR DEJEN SU NOMBRE,
APELLIDO Y EMPRESA EN EL
CHAT. ¡GRACIAS!**

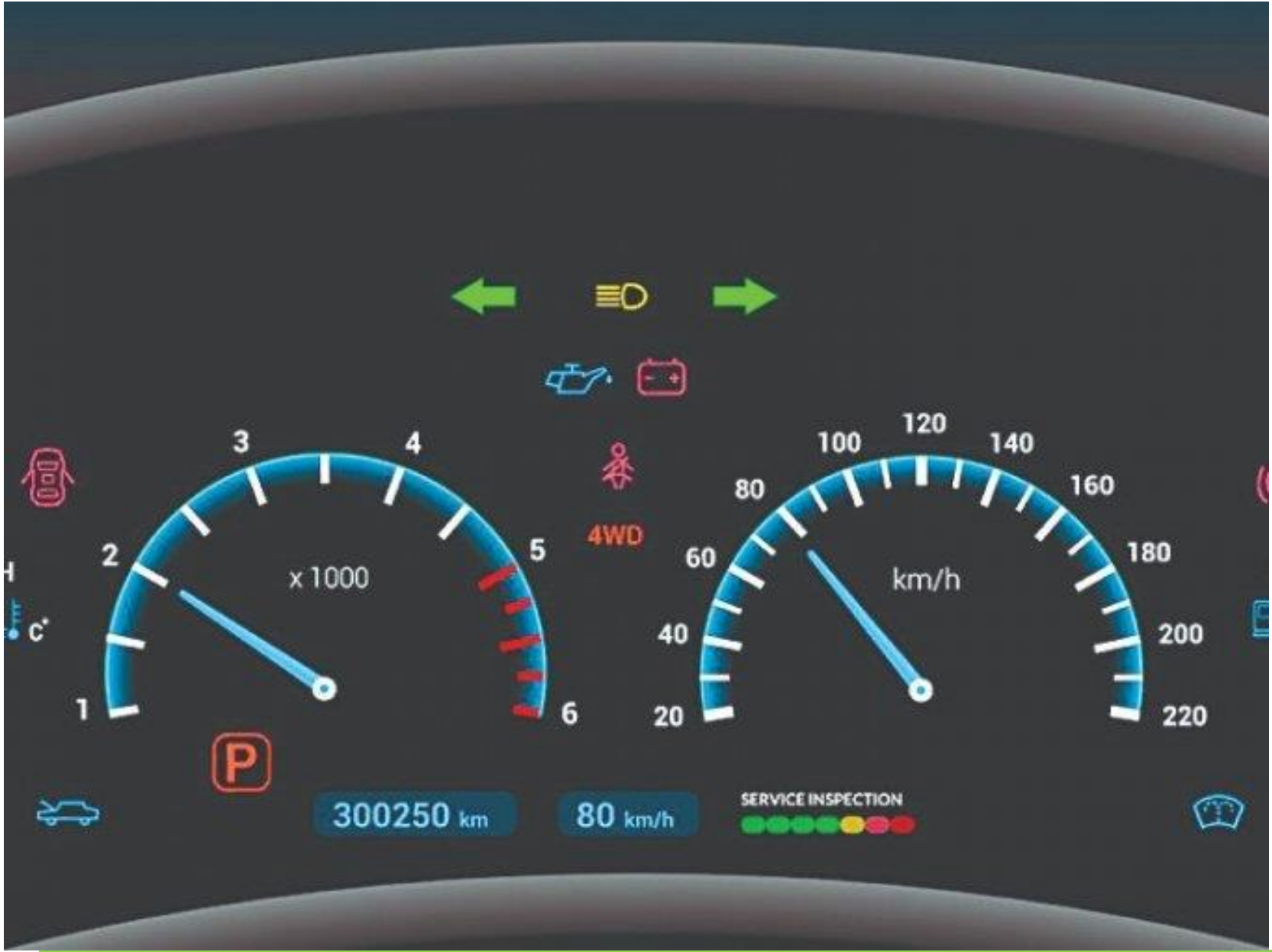
Tablero de control

Herramienta gerencial que tiene por objetivo principal presentar el estado actual de uno o varios elementos de la gestión de una compañía, a nivel general o por cada una de sus áreas o procesos.

Útil para la planeación estratégica, y para tener información actualizada y accesible para el control del cumplimiento de objetivos y metas.

El tablero de control o *Balance Scorecard (BSC)* es una metodología gerencial para la planeación y administración estratégica de las empresas.

Conjunto de objetivos e indicadores seleccionados y organizados para que su seguimiento y evaluación periódica permitan contar con mayor conocimiento de la situación de la organización.



¿Qué puede mostrar un tablero de control?:

- ✓ Medidas externas relacionadas a clientes, proveedores, inversionistas y entes financieros.
- ✓ Medidas de desempeño interno relacionadas con las áreas, los procesos de negocio y los recursos de la empresa.
- ✓ Medidas de control interno.
- ✓ Medidas que reflejan los resultados históricos e indicadores relacionados con el futuro a corto, mediano y largo plazo.

Tablero de control operativo: permite hacer un seguimiento al menos diario del estado de situación de un sector o proceso de la organización, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias.

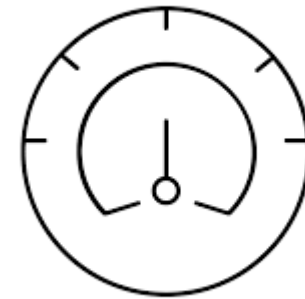
Tablero de control directivo: posibilita monitorear los resultados de la organización en su conjunto y de las diferentes áreas clave en que se puede segmentarla.

Tablero de control estratégico: brinda información interna y externa necesaria para conocer la situación y evaluar el posicionamiento estratégico y a largo plazo de la organización.

Tablero de control integral o cuadro de mando integral: nuclea la información más relevante de las tres perspectivas anteriores para que el equipo directivo de la alta dirección de una organización pueda acceder a aquella que sea necesaria para conocer la situación integral de la organización.

Tablero de control

La parte más complicada es **generar los indicadores** útiles de cada área y proceso que permitan medir objetivamente el logro de los objetivos y metas.



Los indicadores

Los **indicadores son unidades de medición** que permiten evaluar el rendimiento de los procesos de una organización:

- Gestión estratégica
- Gestión clínica
- Gestión logística
- Gestión de calidad
- Gestión de costos
- Gestión de RRHH
- Etc.

Formulación de los indicadores

- Es necesario definir el **objetivo** que se pretende alcanzar.
- Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de **resultados**.
- Estar acordados mediante un proceso **participativo**.
- Formulación mediante el método **deductivo**.
- Implantación por el método **inductivo**.
- Estar **validados** contra normas de comportamiento de lo que se está midiendo.

Características que debe reunir un indicador

- **Objetividad** en los indicadores cualitativos.
- **Precisión** en los indicadores cuantitativos.
- **Compatibilidad** con otros indicadores.
- Que sea **relevante** para la toma de decisiones.
- **Lógico, factible, fácil de medir e interpretar.**
- **Oportuno, confiable y verificable.**
- **Aceptado** por los responsables, directivos y/o funcionarios de la empresa.
- **Comparable** con empresas del mismo giro.

Tablero de control dinámico COVID-CIIPS Argentina

Datos procesados a partir de información anonimizada del Sistema Nacional de Vigilancia en Salud (SNVS - SISA)

Datos actualizados al: 23-04-2021

Resumen de indicadores por jurisdicción

Jurisdicción	Casos acumulados	Incidencia acumulada (por 100.000)	Muertes acumuladas	Tasa de mortalidad (por 100.000)	Tasa de letalidad (%)	IR	%fb. recuperada con una dosis (%)	%fb. recuperada con dos dosis (%)
Total país	2924485	6224,5	61176	134,8	2,2	0,83	13,1	1,9
CABA	320303	10414,2	7441	241,9	2,3	0,75	19,1	3,6
Buenos Aires	1220254	6063,0	31313	178,5	2,8	0,81	13,2	1,5
Catamarca	13724	3303,5	19	4,6	0,1	0,92	13,7	1,8
Córdoba	216385	5754,3	3277	87,1	1,5	0,80	12,9	2,0
Comarques	36046	3216,1	443	39,5	1,2	0,90	11,2	1,4
Chaco	43192	3385,8	1012	84,0	2,3	0,77	11,6	1,9
Chubut	53746	8682,8	898	145,1	1,7	0,80	11,6	1,6
Entre Ríos	59160	4269,5	1029	74,2	1,7	0,80	12,1	1,7
Formosa	3954	655,0	67	11,1	1,7	0,91	12,7	1,7
Jujuy	24185	3134,7	1012	131,3	4,2	0,87	12,1	2,0
La Pampa	25364	7079,3	347	96,8	1,4	0,93	16,8	2,5
La Rioja	12894	3276,5	464	117,9	3,6	0,96	14,4	2,3
Mendoza	91073	4673,8	1710	85,9	1,9	0,85	12,0	1,6
Misiones	14838	1176,4	236	18,7	1,6	0,93	9,5	1,4
Neuquén	68966	10365,9	1040	158,0	1,9	0,96	11,2	2,3
Río Negro	59476	7955,5	1336	178,7	2,2	0,94	14,0	1,9
Salta	33458	2348,9	1250	87,8	3,7	0,89	11,2	1,6
San Juan	21723	2790,7	205	32,6	1,2	0,91	14,3	1,6
San Luis	33368	8564,3	485	91,6	1,4	0,92	15,8	2,7
Santa Cruz	43291	11837,9	600	188,7	1,6	0,83	11,7	2,3
Santa Fe	262186	7413,9	4519	127,8	1,7	0,86	13,5	1,8
Santiago del Estero	29317	2996,7	328	33,5	1,1	0,86	10,6	1,3
Tucumán	101874	6011,5	1598	94,3	1,6	0,87	10,9	3,2
Tierra del Fuego	25930	14951,1	375	216,2	1,4	1,90	12,8	4,8

<https://iecs.shinyapps.io/covid-argentina/>

Tablero de Control

Archivos Listados Herramientas

OP_RECEPCION Periodo: 12/2016 Fecha Desde: 01/01/2017 Hasta: 01/01/2017 Calcular

Recepciones REC1 13542 0% 100.00

Cantidad Prestaciones Kinesiologia 170 0% 100.00

Periodo anterior: 14939 6% 9.35
 Año anterior: 14674 6% 7.71
 Promedio últimos 12: 0.00 0% 8.00

Periodo anterior: 170 0% 1.16
 Año anterior: 213 6% 25.18
 Promedio últimos 12: 0.00 0% 1074.47

Tablero De Control - Agrupado Por

Orden: Descripción Actual Estandar Planado Con periodo anterior Con promedio 12 meses Actualizar

Descripción	Valor Actual	Estandar	Relacion	Ult. Periodo	Relacion
ACA SALUD	5	0	100.00	-	-
ALL MEDICINE - OSPAGA - PERSONAL MARITIM	2	0	100.00	-	-
JAMA	6	0	100.00	-	-
AMR SALUD	2	0	100.00	-	-
CAJA FORENSE 2DA DRC POJA STAFFE	3	0	100.00	-	-
CIENCIAS ECONOMICAS	0	0	100.00	-	-
GALENO	7	0	100.00	-	-
IMA	0	0	100.00	-	-



Reportes de Internación

Periodo del 01-ene-2016 al 04-ene-2016

Porcentaje de ocupación de camas: 13.14 %

Promedio de giro de camas: 0.24

Altas: 121

Egresos: 75

Óbitos: 10

Heridos de bala: 0

Guardar imagen

Egresos (01-ene-2016 al 04-ene-2016)

Edad	Normal	Derivacion externa	Derivacion int
Menor a 1 año	1	0	0
1 a 4 años	2	0	0
5 a 14 años	7	0	0
15 a 44 años	27	0	0
45 a 65 años	9	0	0
66 a 79 años	6	0	0
Mayor a 80 años	3	0	0

Guardar imagen

Volver



Argentina

Casos **34.159**
Confirmados

Promedio **-32%**
Variación Movilidad

- Buenos Aires
- Catamarca
- Chaco
- Chubut
- Ciudad de Buenos Aires
- Córdoba

Residencial

↑ 14%

variación max.: **33%** el 10/04/2020

Farmacias y Superm.

↓ 12%

variación max.: **-79%** el 01/05/2020

Parques

↓ 68%

variación max.: **-82%** el 26/04/2020

Máximo/Mínimo Actual a Nivel País

CABA
Residencial

↑ 29%

Máximo

Chaco
Parques

↓ 87%

Mínimo

Ctros. Transporte

↓ 47%

variación max.: **-84%** el 29/03/2020

Retail-Entretenimiento

↓ 50%

variación max.: **-88%** el 10/04/2020

Lugares Trabajo

↓ 28%

variación max.: **-92%** el 24/03/2020

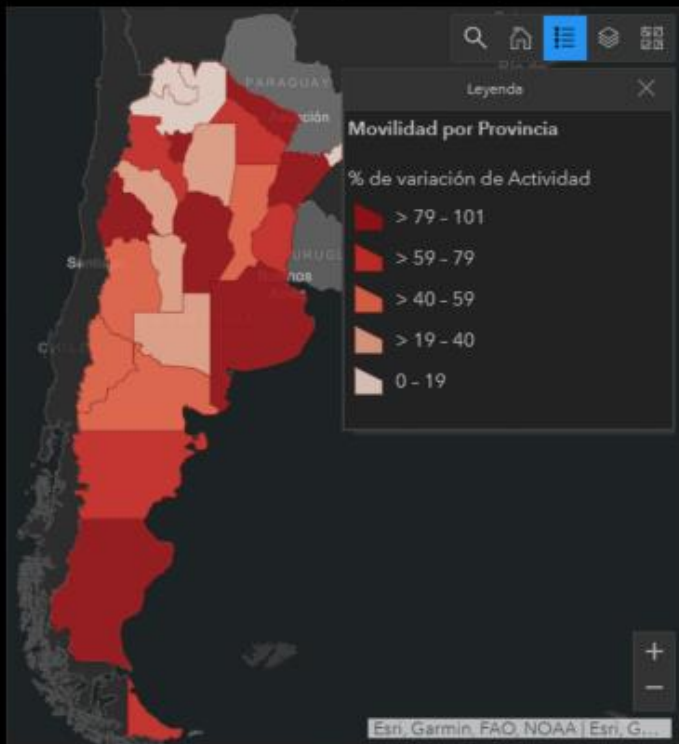
Tendencias de Movilidad por Categoría



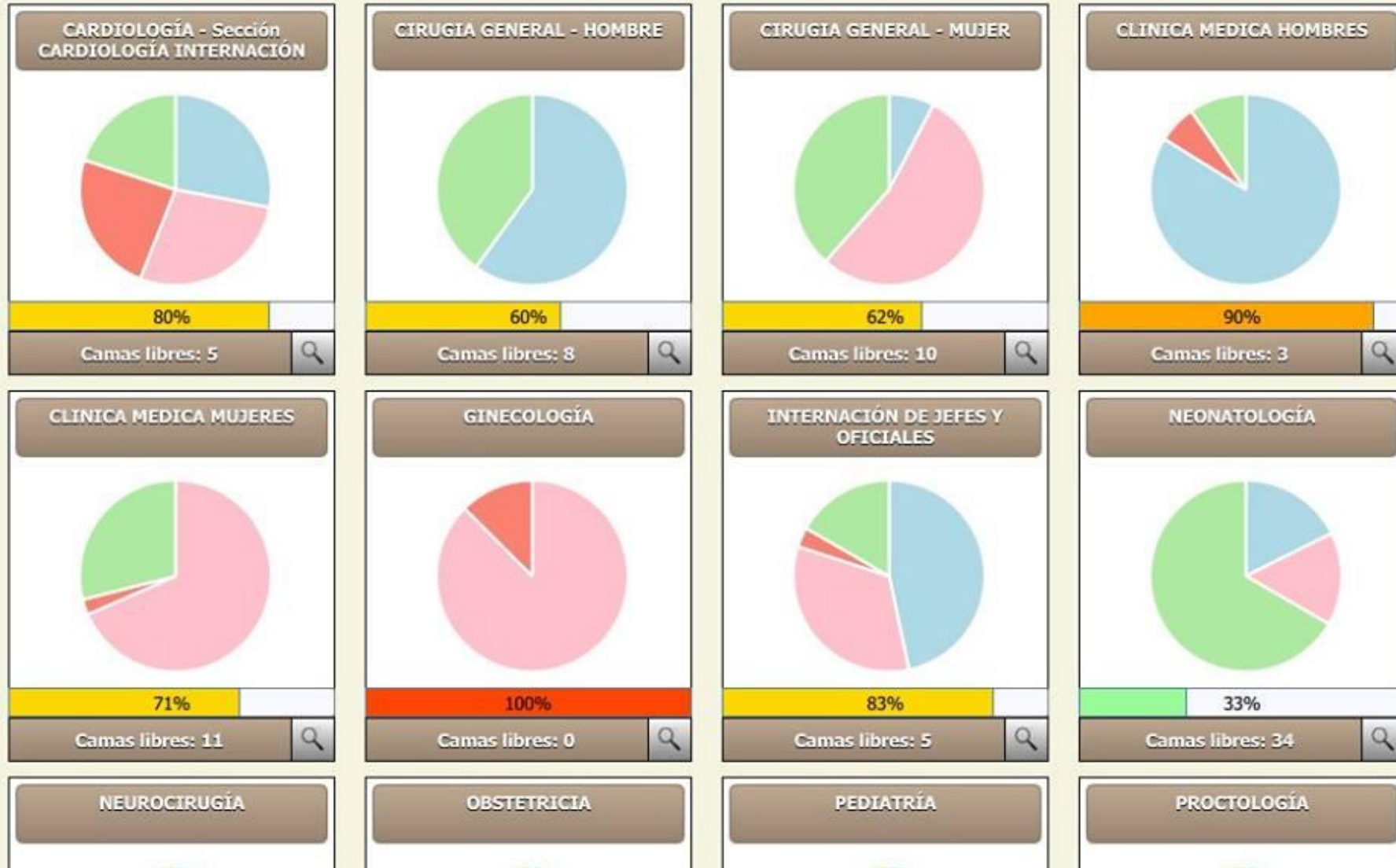
Powered by

fuentes: Google Mobility Report

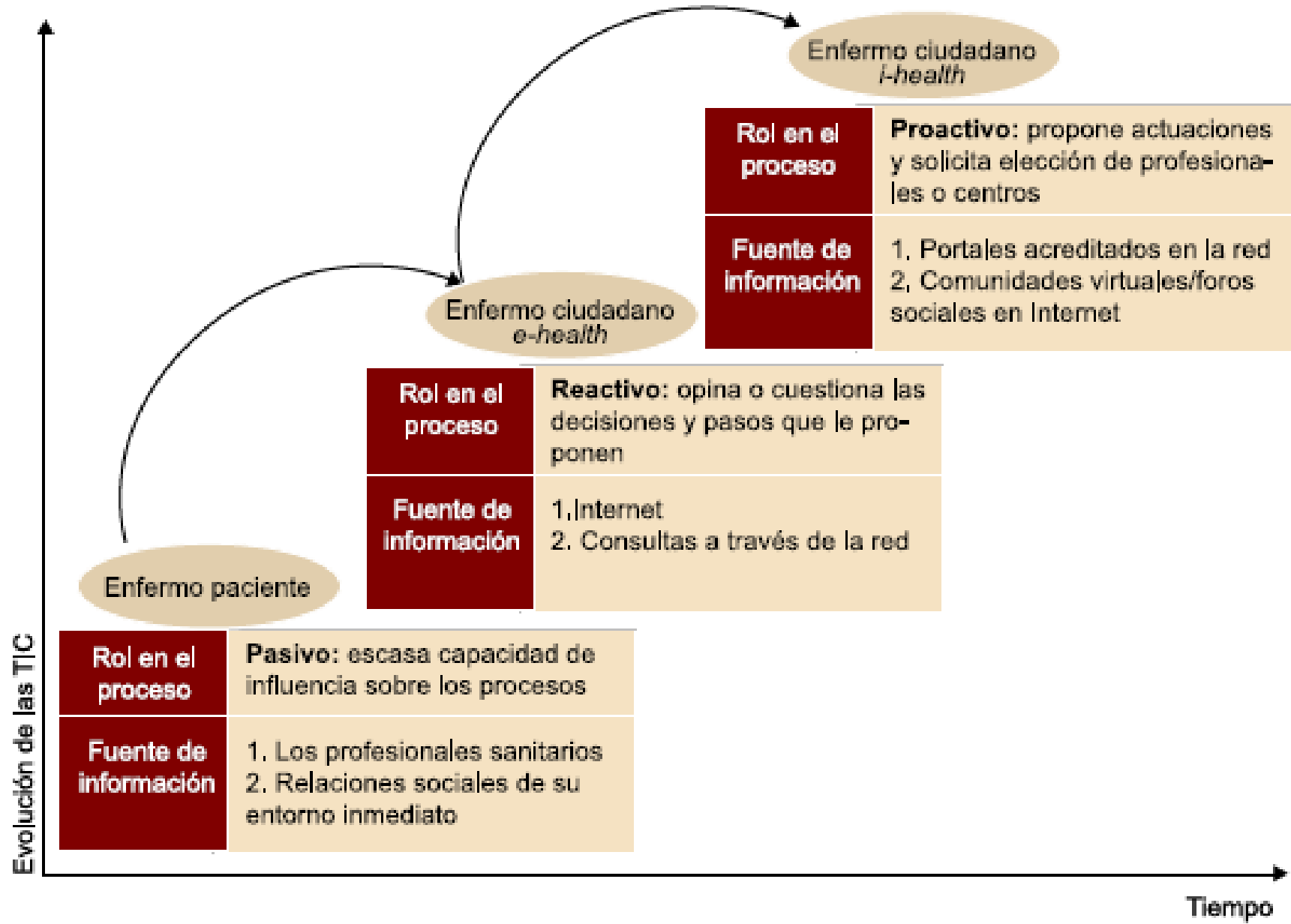
Comparativo por Categoría **Comparativo por Provincia**



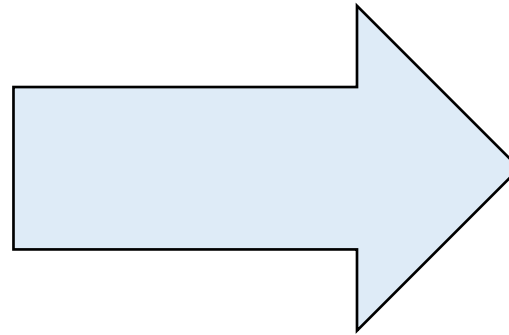
Vista de Camas



3. Tecnologías de Información y Comunicación en Salud (TICS).

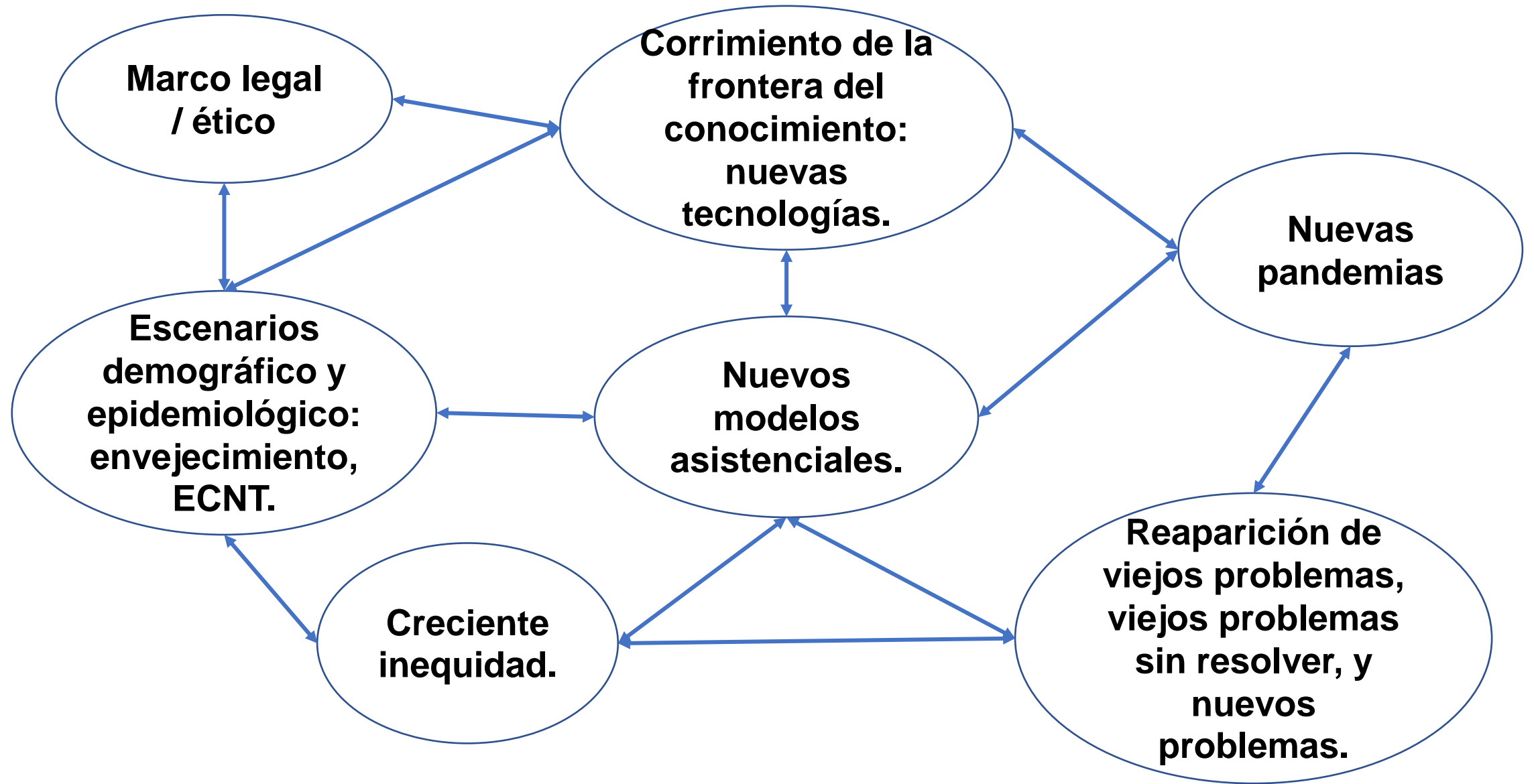


Digitalización de la información básica del proceso de atención (informatización de la HC) y del equipamiento médico.



- Interoperabilidad
- E-health
- M-health
- Telemedicina
- IA

- ✓ Uso de Apps para monitoreo.
- ✓ Tecnología “wereable”.
- ✓ Drones.
- ✓ Big data.
- ✓ Inteligencia artificial (IA).
- ✓ Genómica.



Desafíos TICS

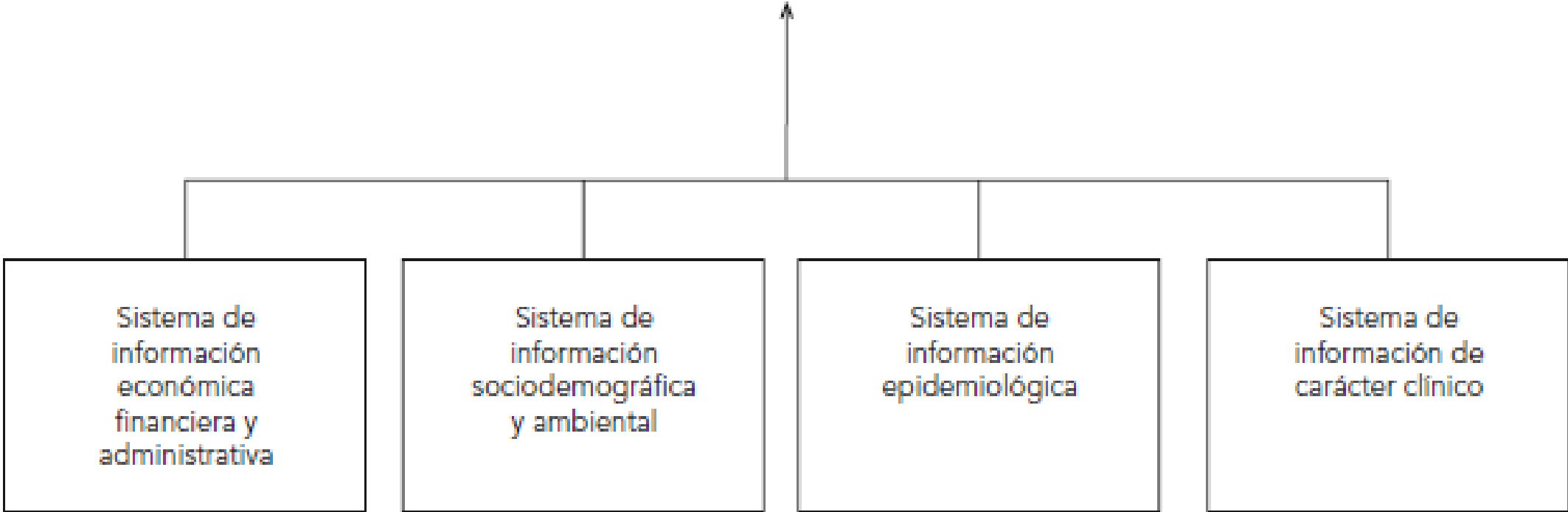
1. **Promover la interoperabilidad** de bases de datos para facilitar el acceso a la información, integrada y compartida. Clave para una gestión integrada y multidisciplinar, y para la continuidad entre los distintos niveles asistenciales.
2. **Mostrar el impacto claro de las TIC en salud a través de programas de investigación.** Establecer indicadores de calidad y eficiencia.
3. **Instaurar las TIC como un elemento estratégico en la atención a la cronicidad.**
4. **Formar a los profesionales en el acceso, uso y entendimiento de los beneficios de las TIC** en la mejora de la eficiencia y resultados de salud.
5. **Favorecer la educación para la salud de la población con programas asociados a las TIC** que fomenten el autocuidado y hábitos saludables.

Desafíos TICS

6. **Promover el uso de programas de telemedicina** para permitir la interacción entre paciente y equipo de salud y reducir las barreras geográficas y temporales.
7. **Establecer medidas para reducir la resistencia al cambio de los profesionales sanitarios y de los agentes de salud.**
8. **Flexibilizar las estructuras sanitarias** con el fin de poder adoptar y adaptarse a los avances tecnológicos.
9. **Diseñar programas de desarrollo e implantación de las TIC en salud** con perspectivas a medio-largo plazo, para permitir a los gestores de salud integrarlos y analizarlos en los presupuestos anuales.
10. **Mayor voluntad política e inversión en TIC en el área de salud** con una visión a medio y largo plazo.

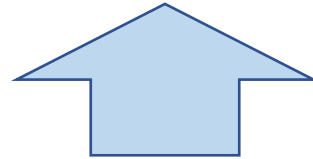
4. Sistemas de Información en Salud.

Sistema de Información en Salud



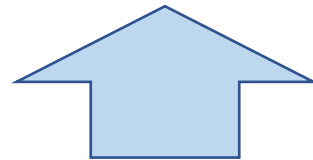
CONOCIMIENTO

+ proceso hermenéutico. Producción y acción.



INFORMACION

Conjunto de datos procesados.



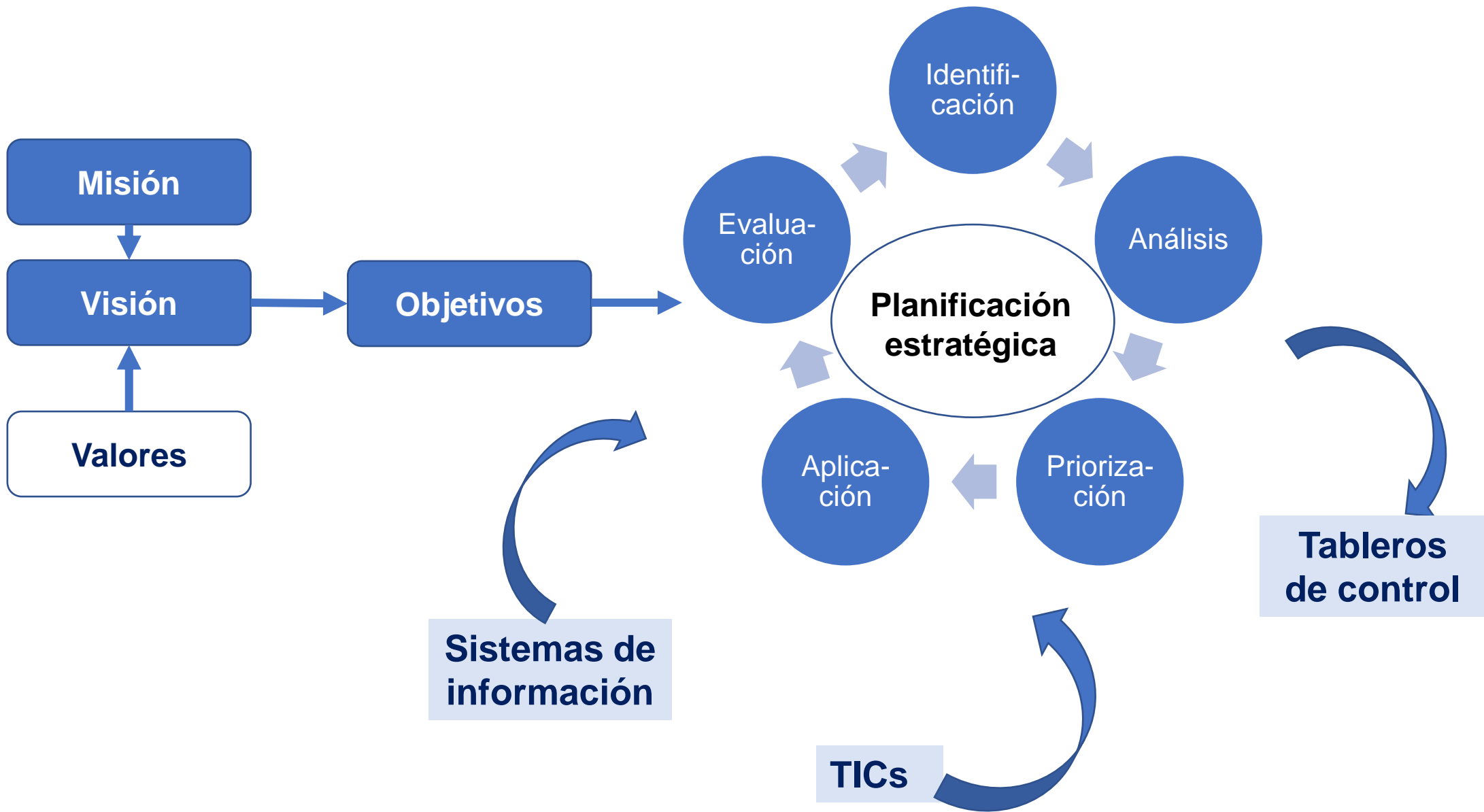
DATO

Estructura compleja formada por tres elementos básicos:
las unidades de análisis, las variables y los valores de las
variables.

Un sistema de información para la gestión

DICCA

- ✓ Dato
- ✓ Información
- ✓ Conocimiento
- ✓ Comunicación
- ✓ Acción



¡Muchas gracias!