

Universidad Militar Nueva Granada

La problemática de la
salud: necesidad de una
estructuración sistémica

Dra. Clemencia
Morales



Compromiso granadino con la excelencia



SC-4420-1



SC-4420-1



SA-CER502658



CO-SC 4420-1



OS-CER508440



CO-SC 4420-1



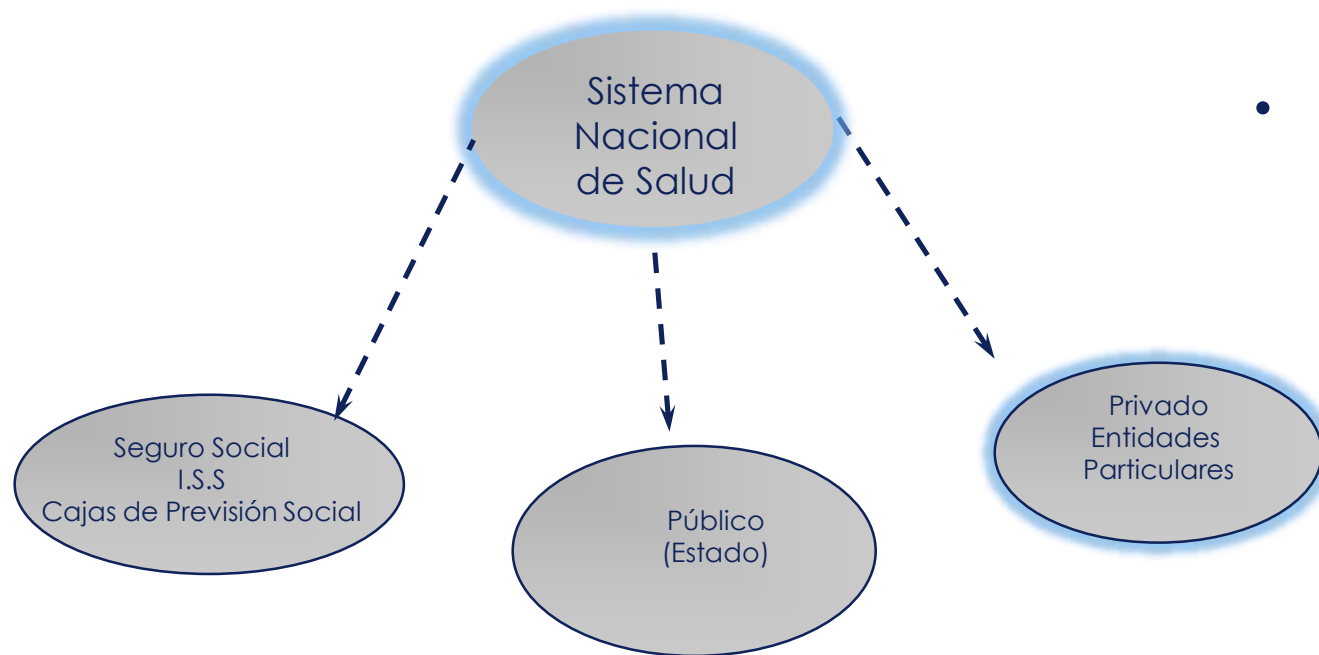


La problemática de la salud necesidad de una estructuración sistémica

1. La Problemática de la salud y sus riesgos
2. ¿Cómo crear condiciones para la estructuración organizacional?
 - a. Estructuración basada en objetivos
 - b. Estructuración basada en organismos
 - c. Estructuración basada en conectividad
 - d. Estructuración basada en Multi-Actores
3. ¿Cómo mejorar las estructuras?
Diagnóstico, metodología-acción y reflexiones en cada estructuración
4. La complementariedad Sistémica como solución para una nueva estructura
 - a. Resumen de las metodologías de estructuración de manera aislada
 - b. Necesidad de complementar las metodologías de estructuración
5. La Meta-estructuración
 - a. La definición de estrategia
 - b. La definición de un conjunto integrado de indicadores
6. Retos futuros
7. preguntas



Sistema Nacional de Salud



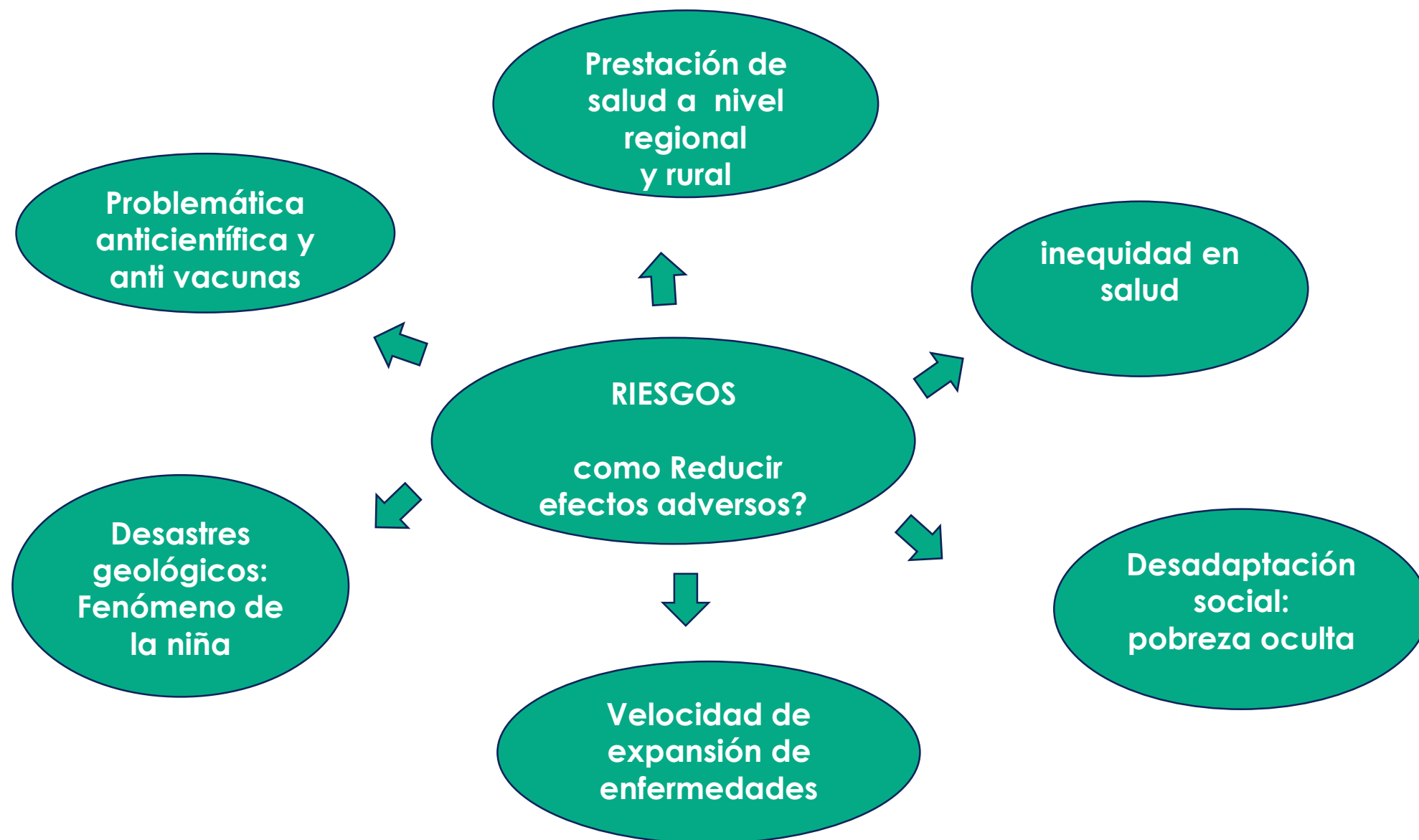
- Actualidad 2020

- 97% de afiliados al sistema
- 18.6 días cita con especialista;
- 77 años expectativa de vida
- 13,2% tasa de mortalidad infantil
- 5% mortalidad materna
- Cobertura de vacunación creció.

- Creado 1975 con metodologías sistémicas, flexibles y ágiles. Como, un sistema que ensambla un conjunto de organizaciones y organismos, en aspectos de promoción, protección, recuperación y rehabilitación en salud
- Ley 100 1993, ampliación de la cobertura y universalidad del servicio en los diferentes estratos.



La problemática de la salud y sus riesgos





¿Cómo mejorar las estructuras organizacionales?

Identificar la metodología
o modelo sistémico
más apropiado

Identificación el enfoque
sistémico como el más
adecuado a usar

Identificar la visión o metáfora
más acorde para la estructuración
de la organización

Identificar como medir
eficiencia,
eficacia y efectividad

Estructura es el orden de las partes dentro de un todo

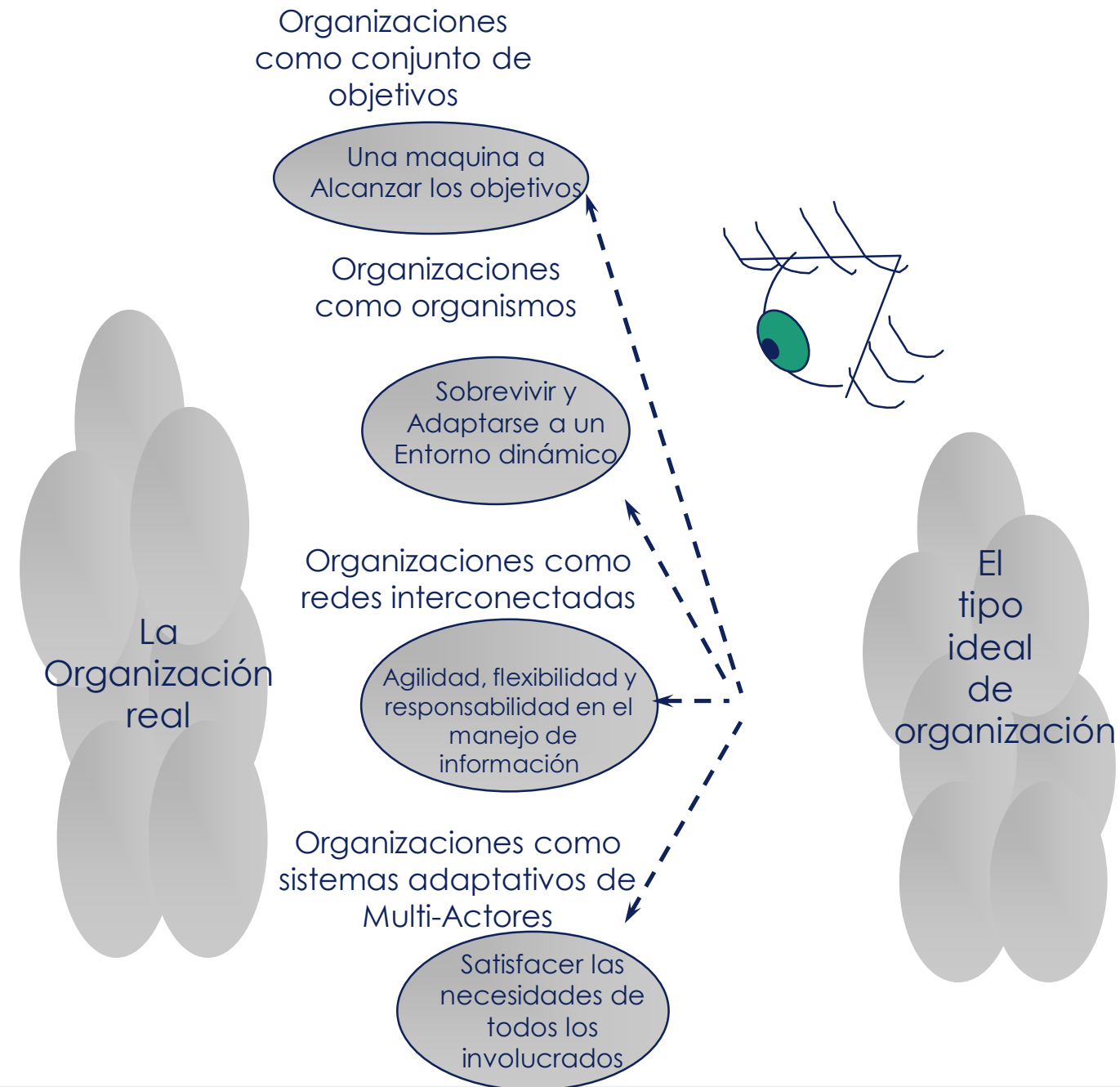
Enfoque sistémico considera los actores de la organización, las partes interesadas y la interrelación entre ellos.

metodología es el medio que permite coherencia entre los objetivos, los procesos, la información y los actores.

Visión interpretación o analogía de elementos que tienen alguna similitud de significado

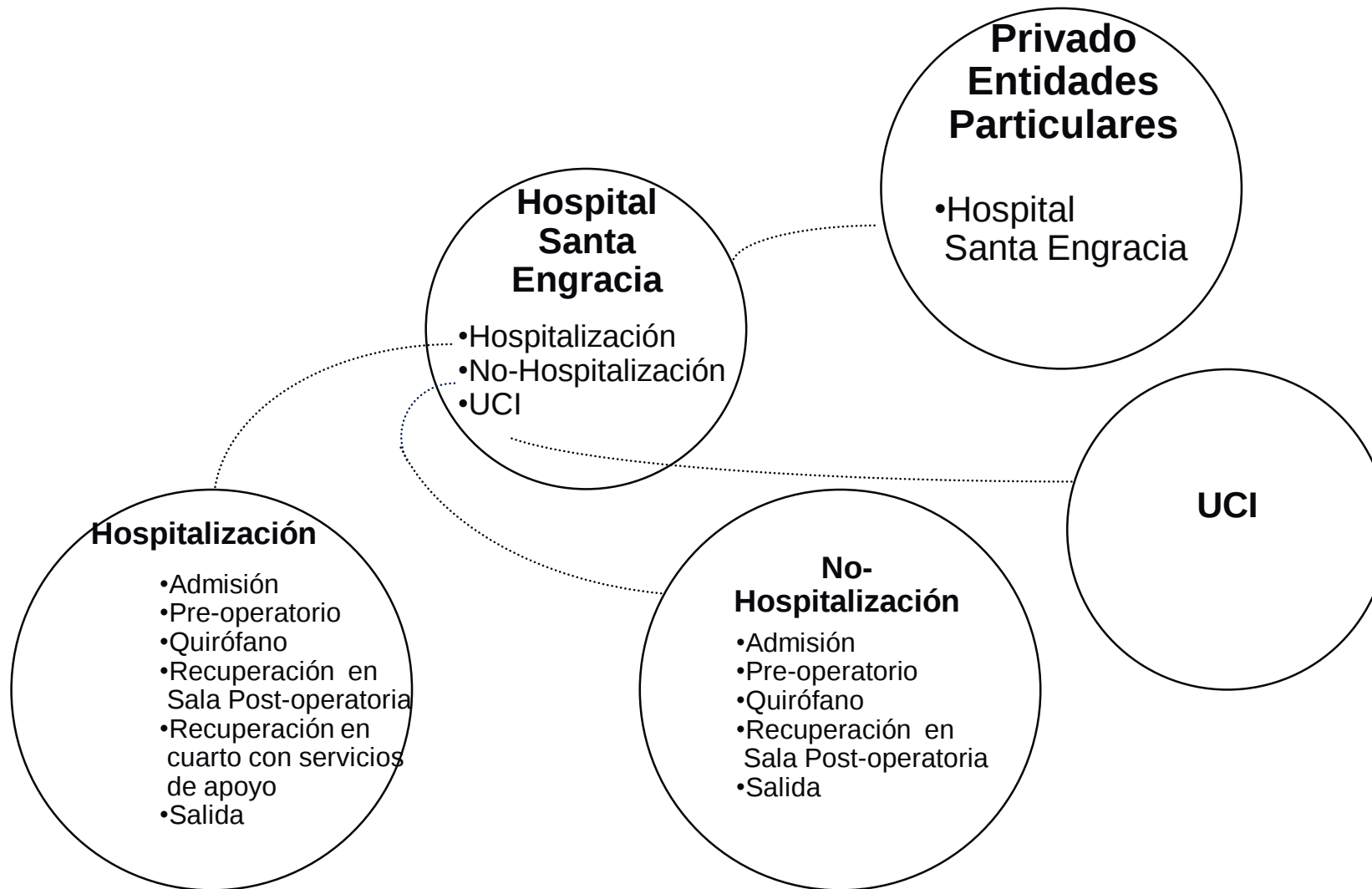


Como crear las condiciones para la estructuración organizacional





Hospital Santa Engracia



Hospital de tercer Nivel con altos niveles de efectividad ética de la salud en los pacientes, apoyados en las tecnologías más avanzadas, y con el mejor talento médico. Ha tenido una operación de calidad y servicio rentable que permite hacer nuevas y mayores inversiones en investigación, tecnología y servicios".

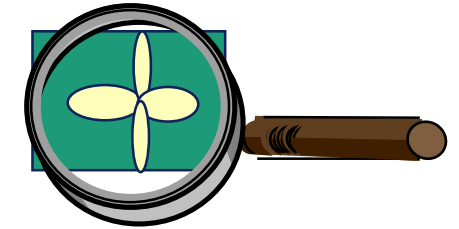


Estructuración basada en objetivos

Estructuración basada en la idea que:	La organización esta logrando objetivos formales u operacionales
Visión de la empresa como:	Una máquina que busca lograr sus metas con los mínimos recursos
Modelo de sistemas sugerido:	La Administración Interactiva Warfield. La organización se visualiza como un sistema mecanicista interactivo que logra sus objetivos en la definición y cumplimiento del plan (N) en un tiempo mínimo.
Efectividad:	Es la capacidad de la organización para lograr sus objetivos



Metodología-acción en la estructuración basada en objetivos



a. Definición de objetivos

b. Para cada objetivo definir

1. Proceso: Cómo
2. Tiempo: Cuándo
3. Responsable: Quién
4. Cuantificar recursos relevantes para alcanzar los objetivos
5. Identificar supuestos, restricciones y cuellos de botella en los recursos para objetivos relevantes

c. Monitorear y controlar el comportamiento de los objetivos actuales con los definidos en el numeral a.

d. Basados en esta comparación, los ejecutivos debaten sobre los cambios deseables y factibles, y definen y actualizan los indicadores



Reflexiones en la estructuración basada en objetivos

Entre las fortalezas del plan operativo están:

- El plan de acción ejecuta la estrategia del periodo anterior.
- El Hospital SE como una organización de servicios de salud de tercer nivel, su trabajo es altamente especializado.
- Cada área cuenta con objetivos claramente definidos y monitoreados por un nivel superior de recursión.
- Cada área está sujeta a un presupuesto del que no se deben salir, ni desperdiciar recursos.
- Todos buscan hacer lo máximo con un mínimo de recursos asignados.

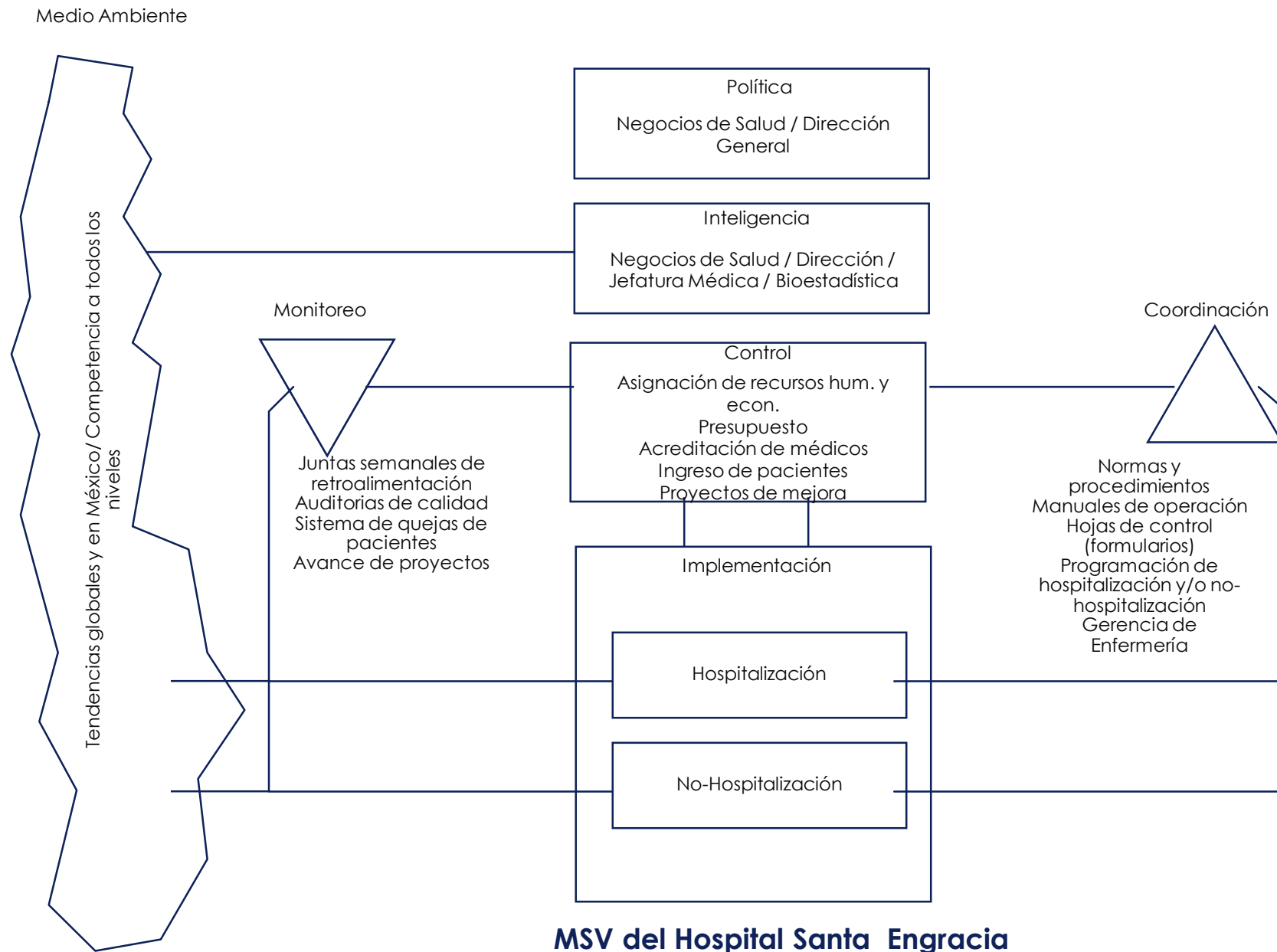


Estructuración basada en organismos

Estructuración basada en la idea que:	La organización es un sistema coherente que sobrevive, se adapta y se desarrolla en su medio ambiente
Visión de la empresa como:	Sistema adaptable de partes interactuantes
Modelo de sistemas sugerido:	Modelo del Sistema Viable (Beer 1974) que permite ver la organización como un sistema orgánico coherente que asegura adaptabilidad, autonomía, coordinación, control, desarrollo y cohesión en la estructura y los procesos.
Efectividad:	Es la capacidad de la organización para sobrevivir y adaptarse a un medio dinámico

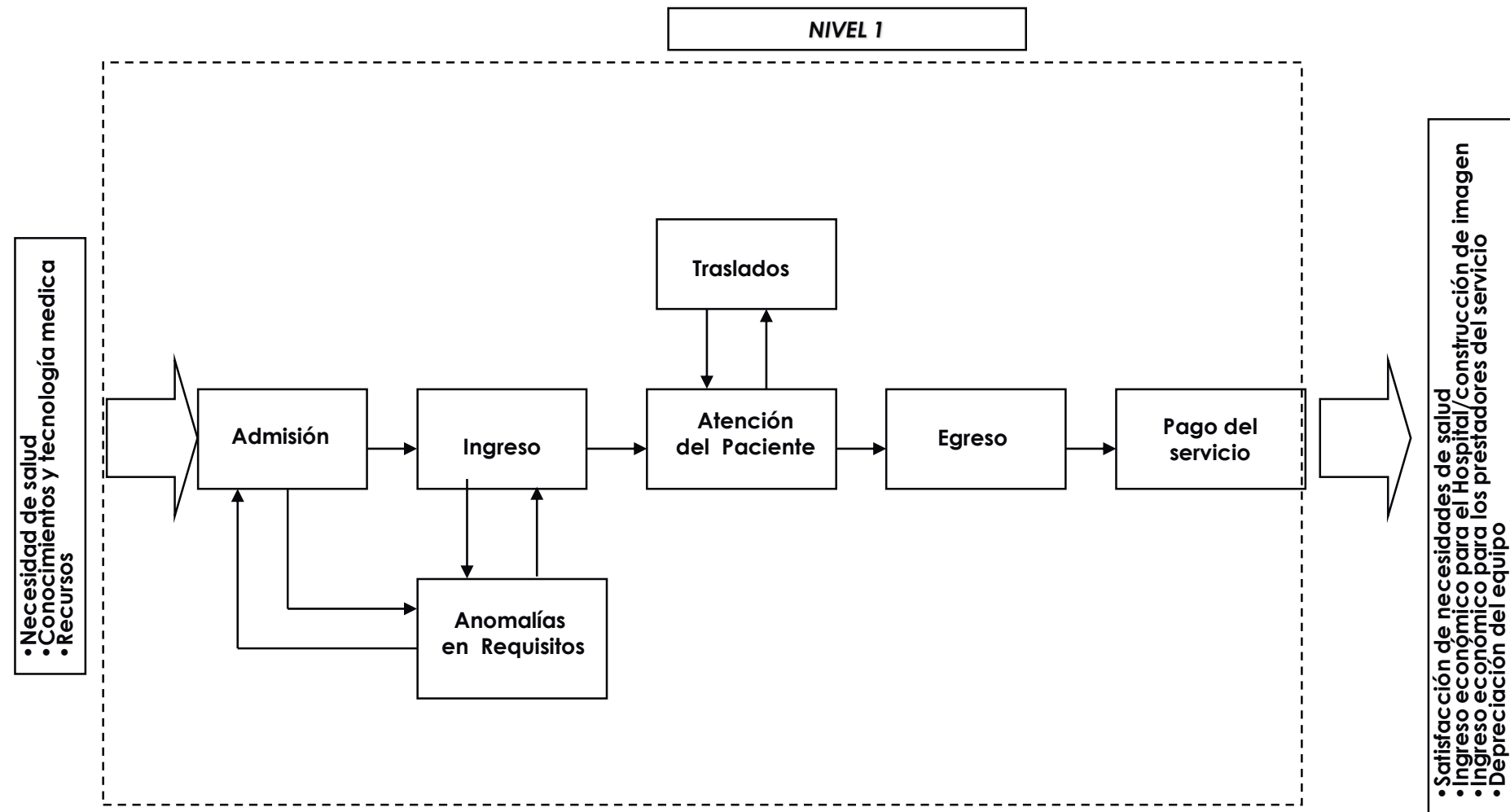


Modelo del Sistema Viable aplicado al nivel: _1 Hospital Santa Engracia 2019





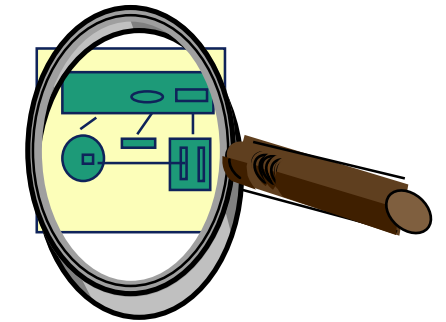
Hospital Santa Engracia



procesos Nivel 1



Metodología-acción en la estructuración basada en organismos



- a. Identificación de UEN's
- b. Entender la Función de Coordinación en la Organización
- c. Entender la Función de Control en la Organización
- d. Entender la Función de Inteligencia en la Organización
- e. Entender la Función Política en la Organización
- f. Conceptualizar el MSV para toda la Organización
- g. Usar el MSV para diagnosticar o diseñar cada nivel de recursión
- h. Analizar los mecanismos de Discreción y Autonomía
- i. Identificar los procesos relevantes y los diferentes pasos necesarios para entender cada proceso en la Organización



Reflexiones de la estructuración basada en organismos

En lo referente al hospital:

- El hospital como sistema abierto está en constante contacto con el entorno a través de canales de comunicación bien definidos y de subsistemas interdependientes.
- Como Institución trabaja con personas, y ofrece servicios a personas de manera directa.
- Al tener dentro de su misión innovación y liderazgo, busca adaptabilidad al entorno, tanto interna como con los negocios relacionados en su corporación.
- Los Hospitales de tercer nivel tienen que manejar áreas que no le corresponden como saneamiento ambiental y puestos de salud, adscritos a ellos.

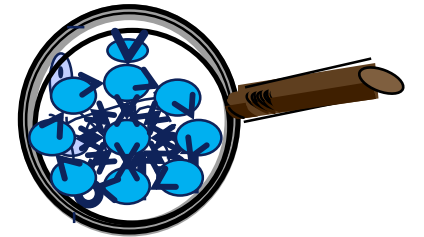
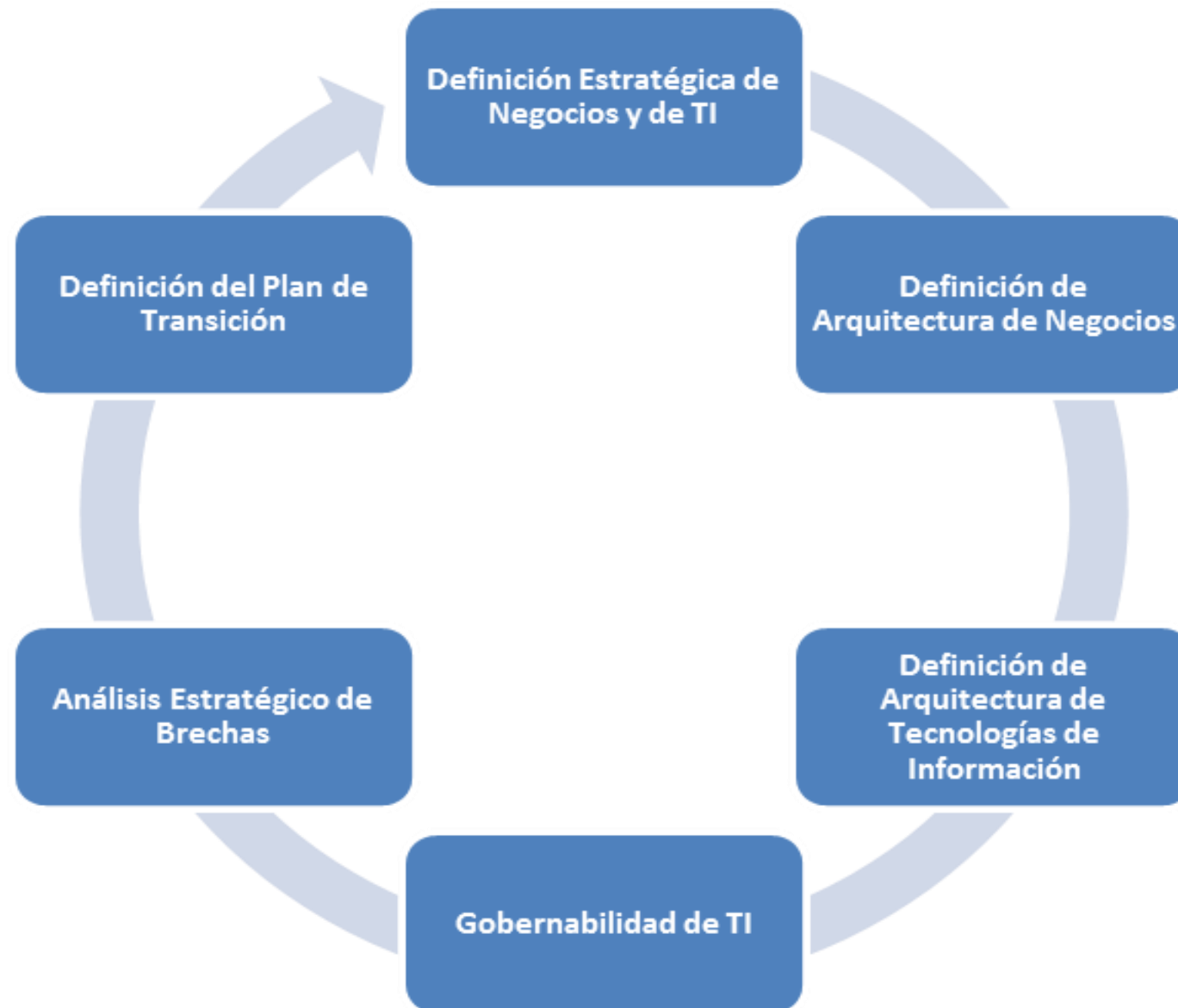


Estructuración basada en conectividad

Estructuración Basada en la idea que:	La organización esta logrando una cultura de conectividad
Visión de la empresa como:	Un sistema Interconectado
Modelo de sistemas sugerido:	En la Estructuración basada en conectividad, TOGAF define la "organización" como un conjunto de sistemas interconectados, para gestión de la información
Efectividad:	Es la flexibilidad y responsabilidad en datos e información de la organización para lograr sus objetivos



Metodología-acción en la estructuración basada en conectividad Togaff





Reflexiones de la estructuración basada en conectividad

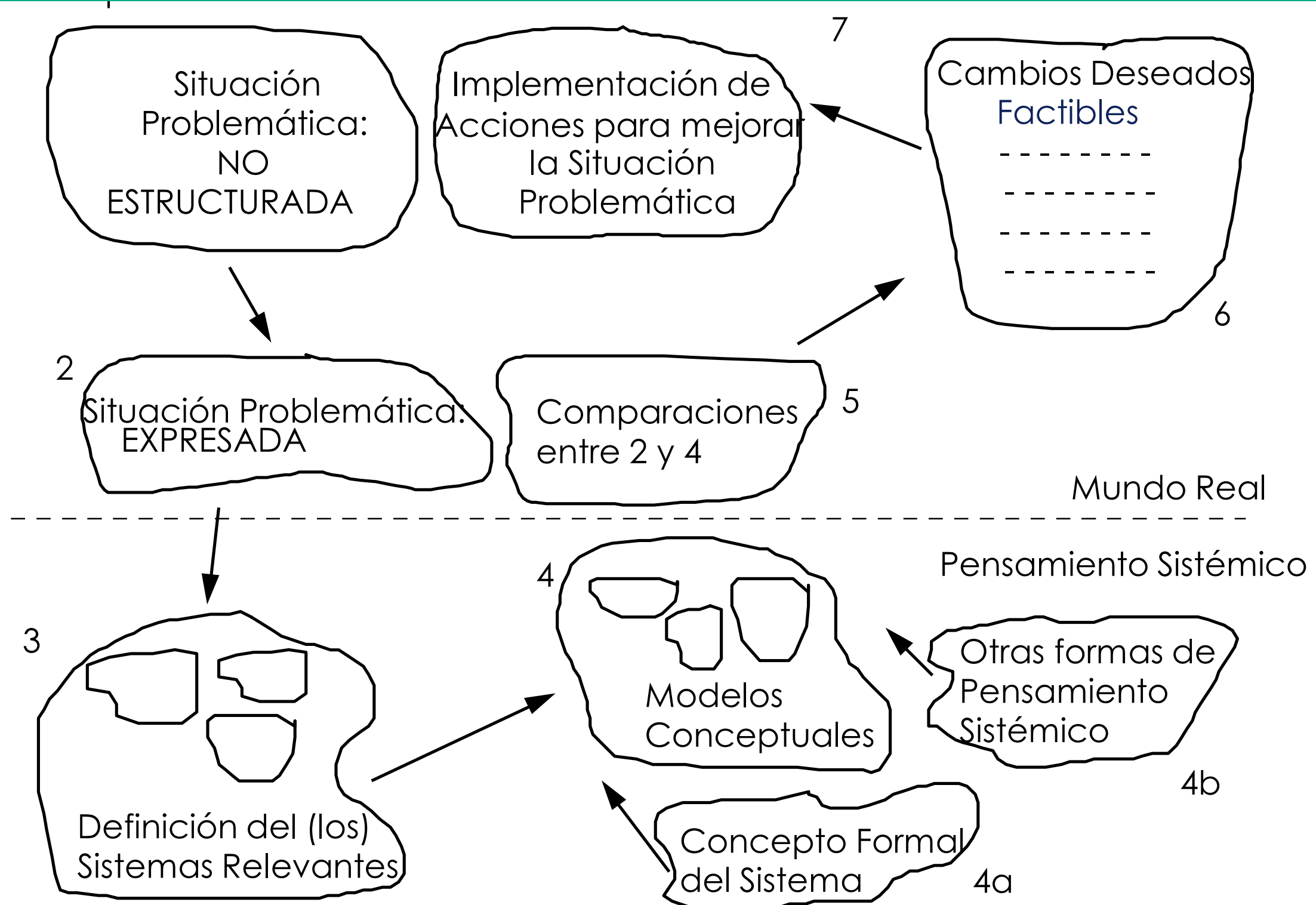
- A partir de datos desordenados, hay que desarrollar modelos que permitan ordenar los datos para convertirlos en información valiosa, de acuerdo con la identidad de la organización.
- Representación de los datos e información utilizando sistemas, modelos, mapas, tableros de control, encuestas, formularios con variables cuantitativas y cualitativas, registros fotográficos, plataformas etc.
- La arquitectura de negocio y de información requiere una muy buena definición de datos y su estructuración.
- La información y la tecnología son soluciones que deben ser diseñadas y utilizadas de manera articulada cuidadosamente.
- Gran responsabilidad en el diseño de las bases de datos y en comunicarse e informarse a través del uso de las herramientas tecnológicas.



Estructuración basada en Multi-Actores

Estructuración basada en la idea de:	Actores y accionistas son los responsables primordiales del éxito de la organización
Visión de la empresa como:	Sistema pluralista donde la estructura social emerge como resultado del proceso de interacción entre los diferentes actores
Modelo de Sistemas sugerido	Se apoya en el modelo de sistemas blandos de Checkland (1990), visualiza lo que cada individuo quiere de la organización. Así es como las situaciones problemática se analizan considerando la organización como un sistema político con una cultura específica.
Efectividad	Es la capacidad de la organización para colmar las necesidades de todas los actores que influyen y son influenciados por sus actividades por otros actores y sus relaciones

Metodología de sistemas suaves





Metodología-acción en la estructuración basada en Multi-Actores

- a. Involucrar los actores y accionistas como aquellas personas quienes reducen la complejidad en una imagen enriquecida
- b. Identificar actores y accionistas en la imagen enriquecida
- c. Entrevistar a los actores y accionistas para encontrar los caminos en los cuáles la organización y sus grupos encargados pueden mejorar las situaciones problemáticas identificadas
- d. Construir los sistemas esenciales y los modelos conceptuales de acuerdo con las sugerencias de mejoramiento hechas por los accionistas y actores
- e. Comunicar a los accionistas y actores los sistemas esenciales y los modelos conceptuales identificados
- f. Accionistas y actores comparan el sistema real y su desempeño con los expresados en los sistemas esenciales y en los modelos conceptuales
- g. Basados en dicha comparación los accionistas y actores debaten los cambios factibles y deseables necesarios y diseñan el plan de cambio
- h. Implementar el plan para el cambio





Reflexiones de la estructuración basada en multiactores

- La metodología suave de sistemas permite una mejor comprensión para avanzar en las negociaciones necesarias para hacer efectivos los cambios.
- Para poder implementar los cambios se requiere conocer la cultura organizacional y los valores de los actores involucrados.
- Los valores de los actores involucrados son fundamentales en las relaciones con otros sectores del SNS, clientes, proveedores del hospital, aliados y competidores.
- Promover en la cultura este tipo de análisis y diagnósticos, hace que se comprendan mejor las situaciones problemáticas donde se involucran los diferentes tipos de actores.
- En la Identificación de los cambios factibles y deseables en que la implementación no es inmediata, se requiere negociación entre las diferentes áreas involucradas.
- Se necesita capacitación, de acuerdo con un plan donde cada actor interno identifica sus debilidades y su ruta de capacitación.
- Se requiere el soporte de la Alta Dirección para lograr que las definiciones partan de una visión sistémica y de como se relacionan los actores de los diferentes Niveles.



Resumen de las metodologías de estructuración

Metodología de Estructuración	Visión de la Organización	Modelo y Metodología de Sistemas Sugerido
Objetivos	Máquina	Administración Interactiva
Sistemas	Sistema Adaptativo	Modelo del Sistema Viable
Multi-actores	Sistema Pluralista	Metodología de Sistemas Flexibles
Cultura de conectividad	Sistema Inter-conectado	Modelo de Arquitectura

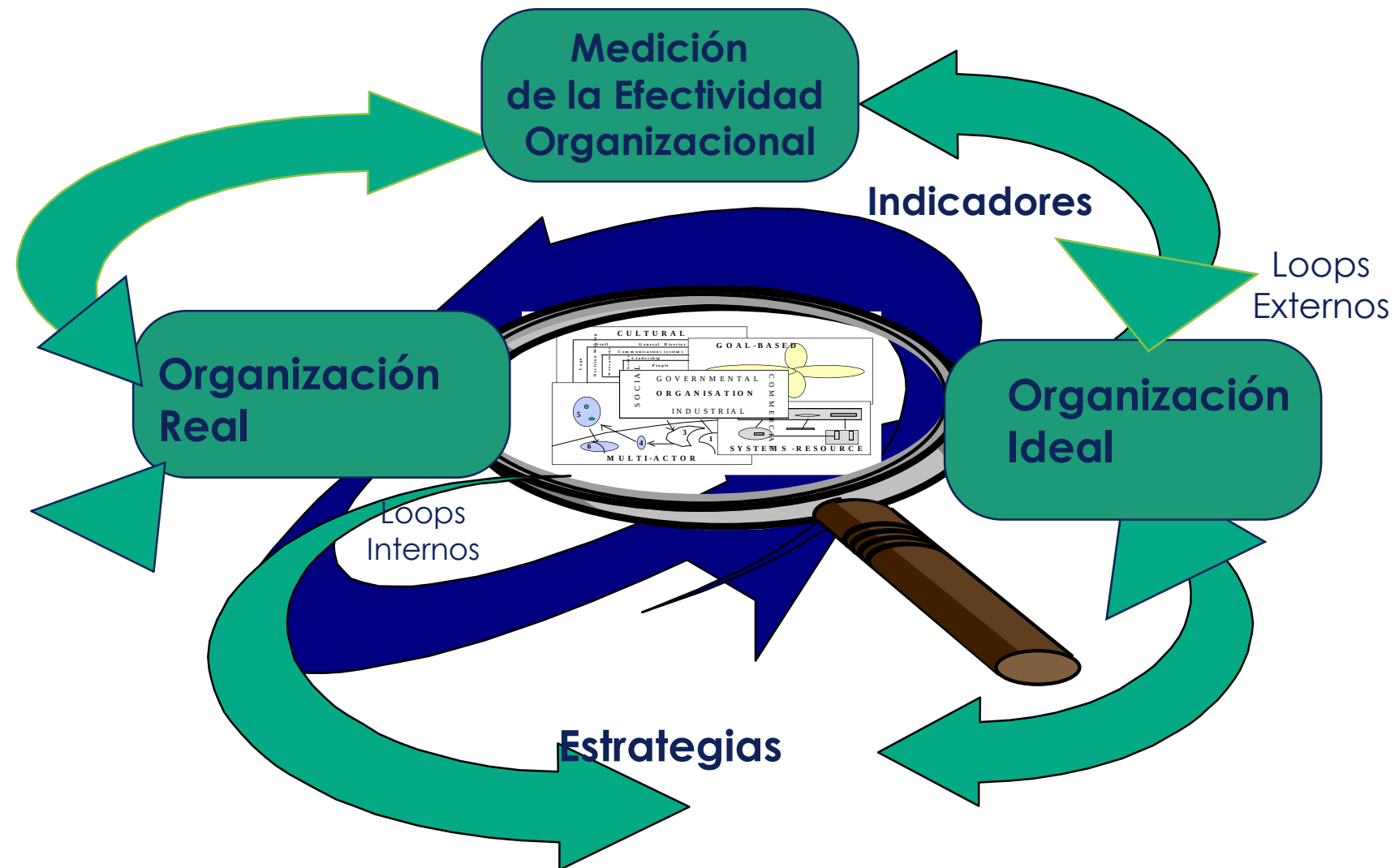


La Meta-estructuración

- La Meta-estructuración considera la complementariedad de las cuatro metodologías de estructuración anteriores.
- La Meta-estructuración es un método heurístico que permite formular, desarrollar, implementar y evaluar estrategias.
- La Meta-estructuración es en un proceso interactivo que produce una acción sinérgica en la organización, resultado de la interrelación de las cuatro metodologías de estructuración.
- La Meta-estructuración es un proceso de comunicación, articulación y medición de la estrategia.
- La Meta-Estructuración facilita a los participantes ser innovadores y creativos en el logro de las estrategias e indicadores para medirlas.
- La Meta-estructuración sirve para encontrar la manera más conveniente de reorganizar la organización para lograr un mejor futuro.

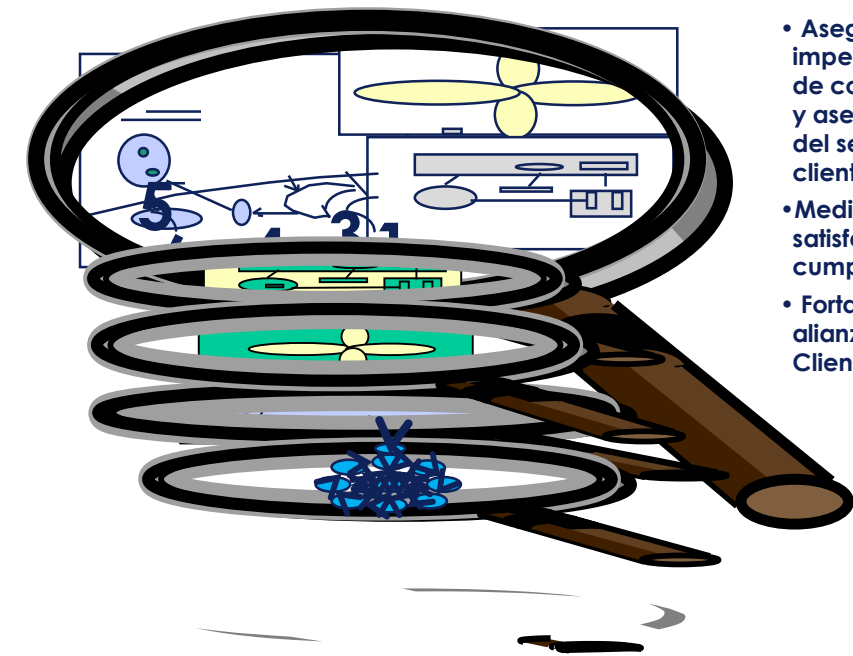
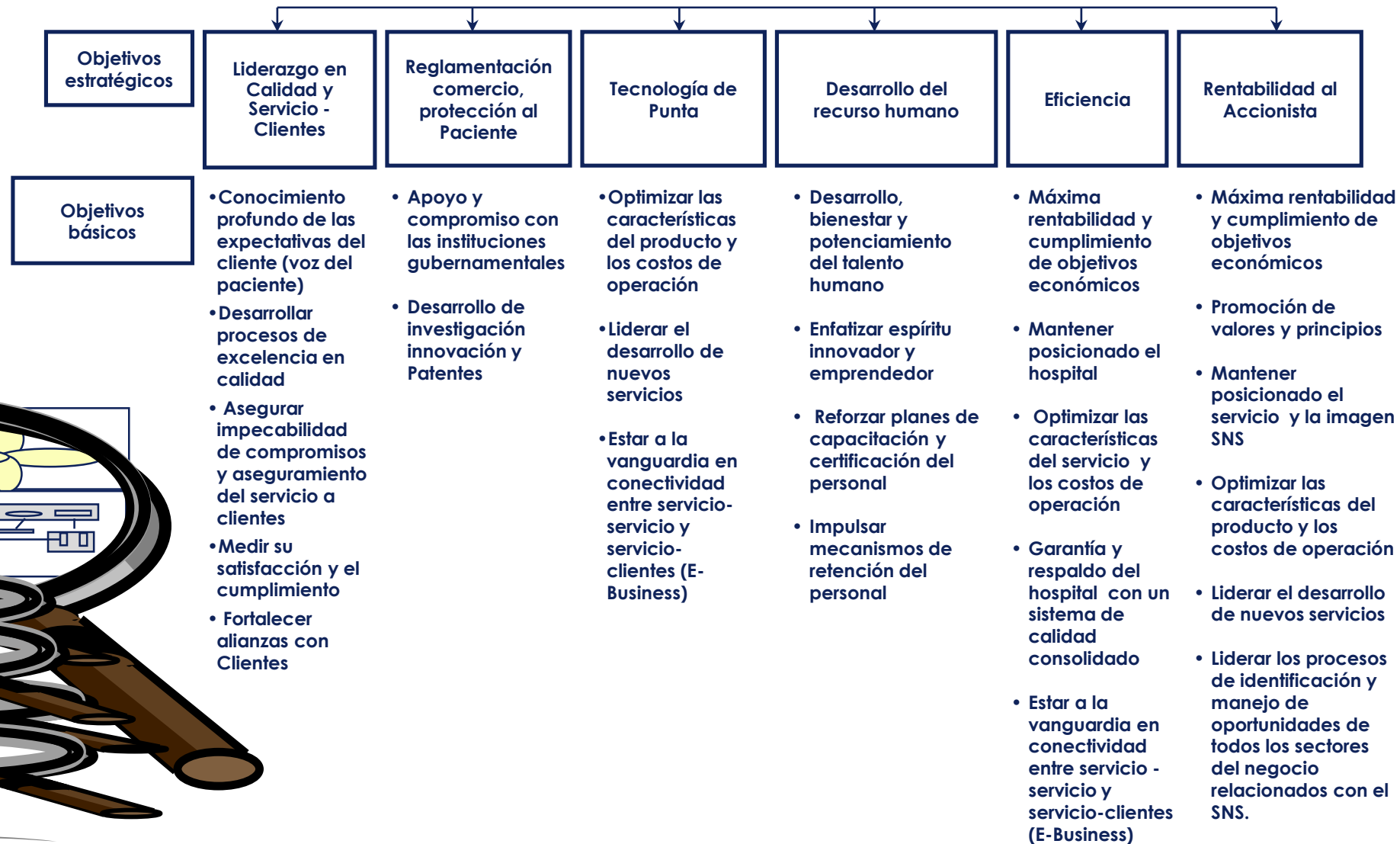


La Meta-estructuración





Plan estratégico (N+1)



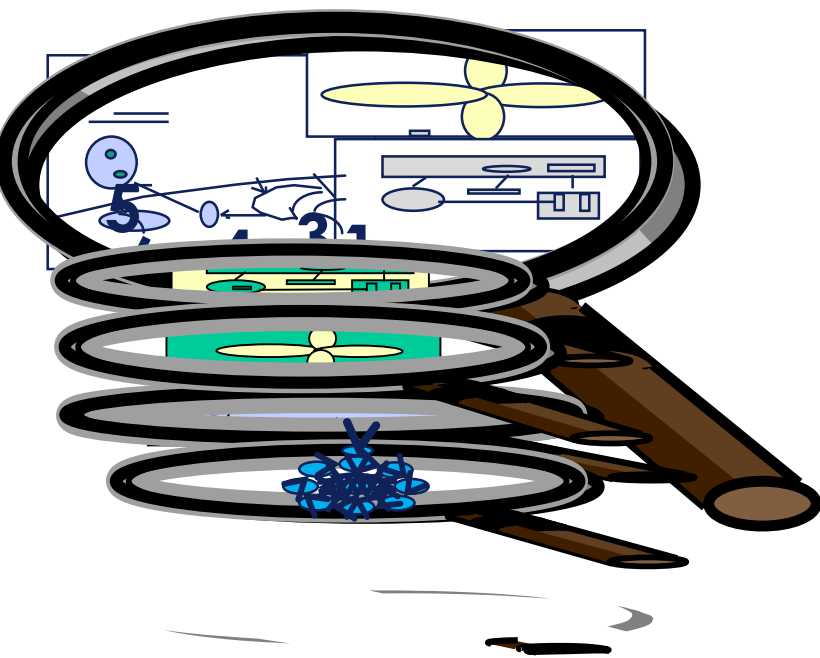


La definición de estrategia en la Meta-estructuración

- La definición de estrategia requiere la articulación de las diferentes estructuraciones. No es posible su definición si se consideran aislados los objetivos, procesos, información y Multi-Actores, pues se limita la planeación.
- En la estrategia convergen multitud de interacciones y muchos circuitos de retroalimentación por lo que debe ser abordada gracias a la complementariedad de las diferentes metodologías de estructuración.
- La definición de estrategias conduce a un proceso heurístico interactivo, estructurado por todos los actores involucrados en la planeación organizacional.
- La definición de estrategias utiliza todas las oportunidades y fortalezas posibles en el mejoramiento, comprensión y aprendizaje de las estructuraciones aisladas.
- El bucle o loop externo de la figura, permite la mejora de la observación y comprensión de las variables críticas que intervienen en la definición de estrategias en su conjunto. Se utiliza la sinergia resultado de la complementariedad de las metodologías.



La definición de un conjunto integrado de indicadores



Objetivos Básicos	Liderazgo en Calidad y Servicio	Medio Ambiente y Comunidad	Tecnología de Punta	Desarrollo del recurso humano	Eficiencia	Rentabilidad al Accionista
Indicadores de Desempeño	C1. Indicador expectativas del cliente (voz del cliente)	IA3 - Indicador de Inversión ..	IA0-Indicador de innovación para mejora de los indicadores siguientes: • Detección de enfermos activos • Detección de recuperados • Detección de pruebas hechas • Detección de fallecidos	IA1 - Indicador de horas invertidas en Capacitación y Desarrollo	F2 - Tasa de Rendimientos Financiero	C3 - Indicador de cumplimiento del presupuesto por proyecto
	C2. Efectividad de la Venta			IA2 - Indicador de Inversión en Capacitación y Desarrollo	IA1 - Indicador de horas invertidas en Capacitación y Desarrollo IA2 - Indicador de Inversión en Capacitación y Desarrollo	C4 - Indicador de cumplimiento del presupuesto de ventas totales
	C4. Indicador satisfacción y cumplimiento			P1 P2 - Porcentaje de horas Hombre por Proyecto Desarrollado	P3 - Indicador de Proyectos desarrollados por empleado	C5 - Indicador de Satisfacción del Cliente
				P4- Costo Total por Proyectos Desarrollados		F1 - Flujo de Caja Neto
						F2 - Tasa de Rendimiento Financiero
						P4 - Costo Beneficio por Proyecto desarrollado

Balanced Scorecard Corporativo atado al entendimiento estratégico

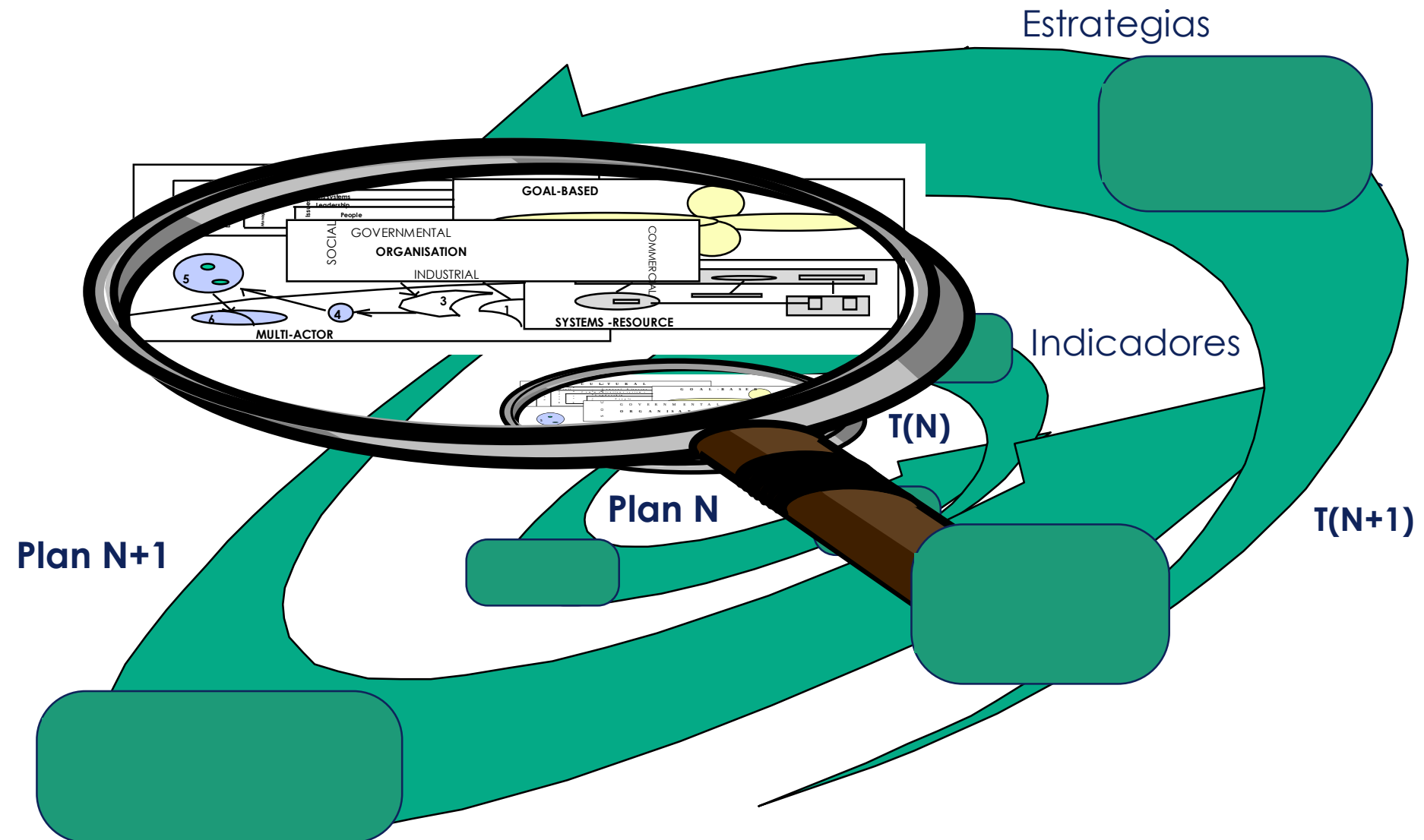


La definición de un conjunto integrado de indicadores

- La estructuración basada en objetivos emplea indicadores cuantitativos y cualitativos para evaluar el alcance en el logro de los objetivos.
- La estructuración basada en organismos tiene una orientación cuantitativa al enfocarse en el desempeño de los procesos. Expresan relaciones de causa y efecto entre los insumos, la transformación y los resultados de cada proceso.
- La estructuración basada en conectividad perpetua una cultura de interconectividad. Las tecnologías están unidas en plataformas y ecosistemas abiertos que ayudan a las organizaciones y a las personas a conectarse entre sí y medir el impacto.
- La estructuración basada en Multi-Actores define la eficacia como la capacidad de una organización para generar y perpetuar una cultura permitiendo considerar los valores de los actores para alcanzar su máximo potencial.
- La Meta-estructuración considera indicadores complementarios, resultado de la agregación de indicadores en cada una de las diferentes metodologías de estructuración.



Metodología-acción en la Meta-estructuración





Retos Futuros

- Permitir experimentar retos sistémicos novedosos y creativos en organizaciones y la sociedad
- Utilizar una gama de metodologías de estructuración sistémica basadas en objetivos, procesos, información y valores, que se enriquecen en la Meta-estructuración.
- Abordar situaciones problemáticas para manejar la complejidad de organizaciones como el HSE definiendo prioridades competitivas externas y optimizando sus operaciones internas
- Integrar la salud al desarrollo económico, preservación ambiental y efectividad social.
- Replicar la experiencia en sectores económicos relacionados: energético, ambiental, y en general procesos sociales participativos, donde en forma articulada y espontánea, se organicen grupos, colectivos y otras redes.
- Reacomodar algunos de los 17 ODS priorizando salud de la agenda 2030

Universidad Militar Nueva Granada

¿PREGUNTAS

Clemencia Morales Montejo
[http://clemenciamorales.weebly.com/
clemorales@Hotmail.com.co](http://clemenciamorales.weebly.com/clemorales@Hotmail.com.co)

GRACIAS POR
SU ATENCIÓN



Compromiso granadino con la excelencia



SC-4420-1



SC-4420-1



SA-CER502658



CO-SC 4420-1



OS-CER508440



CO-SC 4420-1

