



FACULTAD DE MEDICINA  
UNIVERSIDAD DE CHILE

# *Economía para la Gestión en Salud I*

## *Clase 2: Gestión estratégica en Salud*

**Paola Tapia**  
**Académica e investigadora**  
e-mail: [ptapiamu@fen.uchile.cl](mailto:ptapiamu@fen.uchile.cl)



# Bibliografía sugerida

- Kaplan y Norton. El cuadro de mando integral: (The balanced scorecard). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997.
- Kaplan y Norton. Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2001.
- Kaplan R., Norton, D. “The Execution Premium”. Barcelona: Harvard Deusto, 2008.



FACULTAD DE MEDICINA  
UNIVERSIDAD DE CHILE

## OBJETIVOS DE LA CLASE

- Entender el rol del control de gestión y el problema del comportamiento.
- Estudiar dimensión estratégica del control de gestión.





FACULTAD DE MEDICINA  
UNIVERSIDAD DE CHILE

# TEMARIO

- INTRODUCCIÓN
- IMPORTANCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN
- INTEGRAR LA ESTRATEGIA CON LA OPERACIÓN  
– CICLO KAPLAN Y NORTON
- DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA



# IMPORTANCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN

Las organizaciones de salud cada vez se enfrentan a escenarios más complejos, fundados por:

- ✓ Competencia en el sector sanitario
- ✓ Usuarios más exigentes.
- ✓ Ciudadanos más empoderados.
- ✓ Mayor exigencia de ciudadanía por transparentar las organizaciones públicas y privadas.
- ✓ Mercados más regulados.
- ✓ Mercados más globalizados
- ✓ Cambio en los mercados laborales
- ✓ Entre otros

*¿Cómo poder avanzar en el sector sanitario sin morir en el intento?*



## IMPORTANCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN

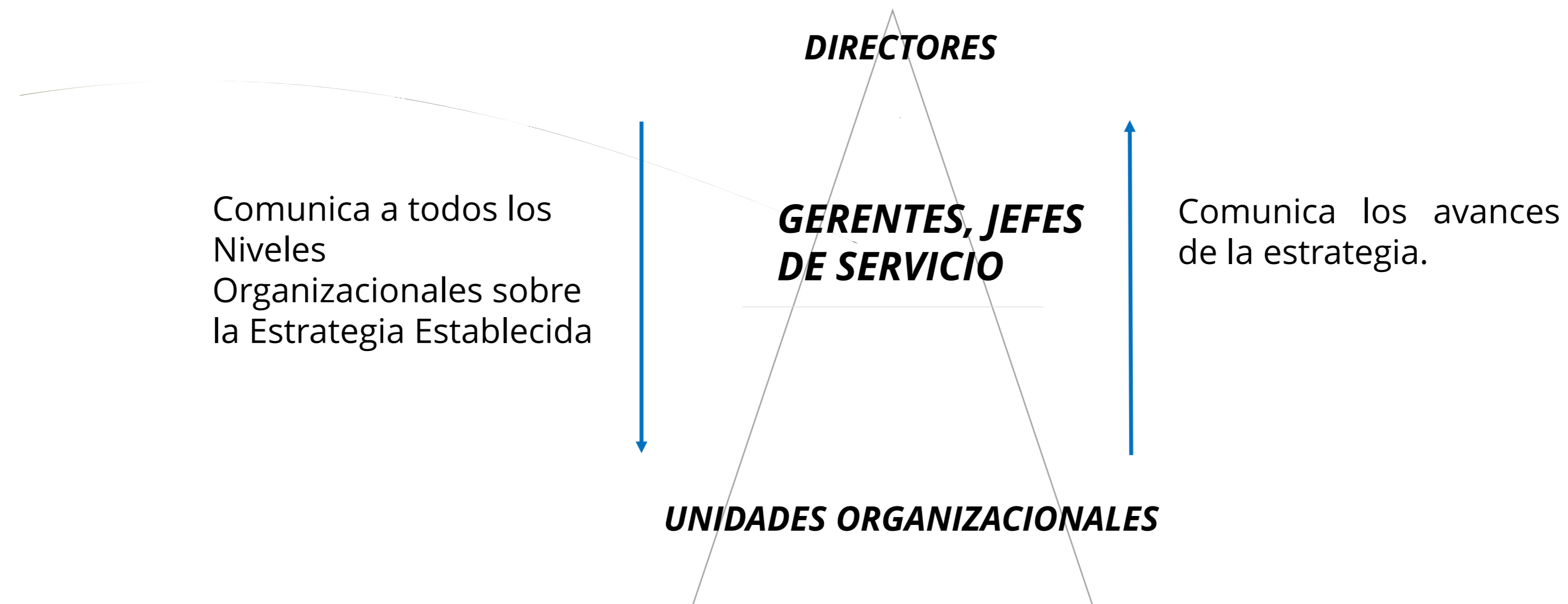
El Control de Gestión en las organizaciones ha tomado un rol de relevancia, ya que permite a las organizaciones **implementar la estrategia**, pero también, **monitorear su comportamiento** y realizar las **acciones correctivas** que sean necesarias para un exitoso desarrollo.



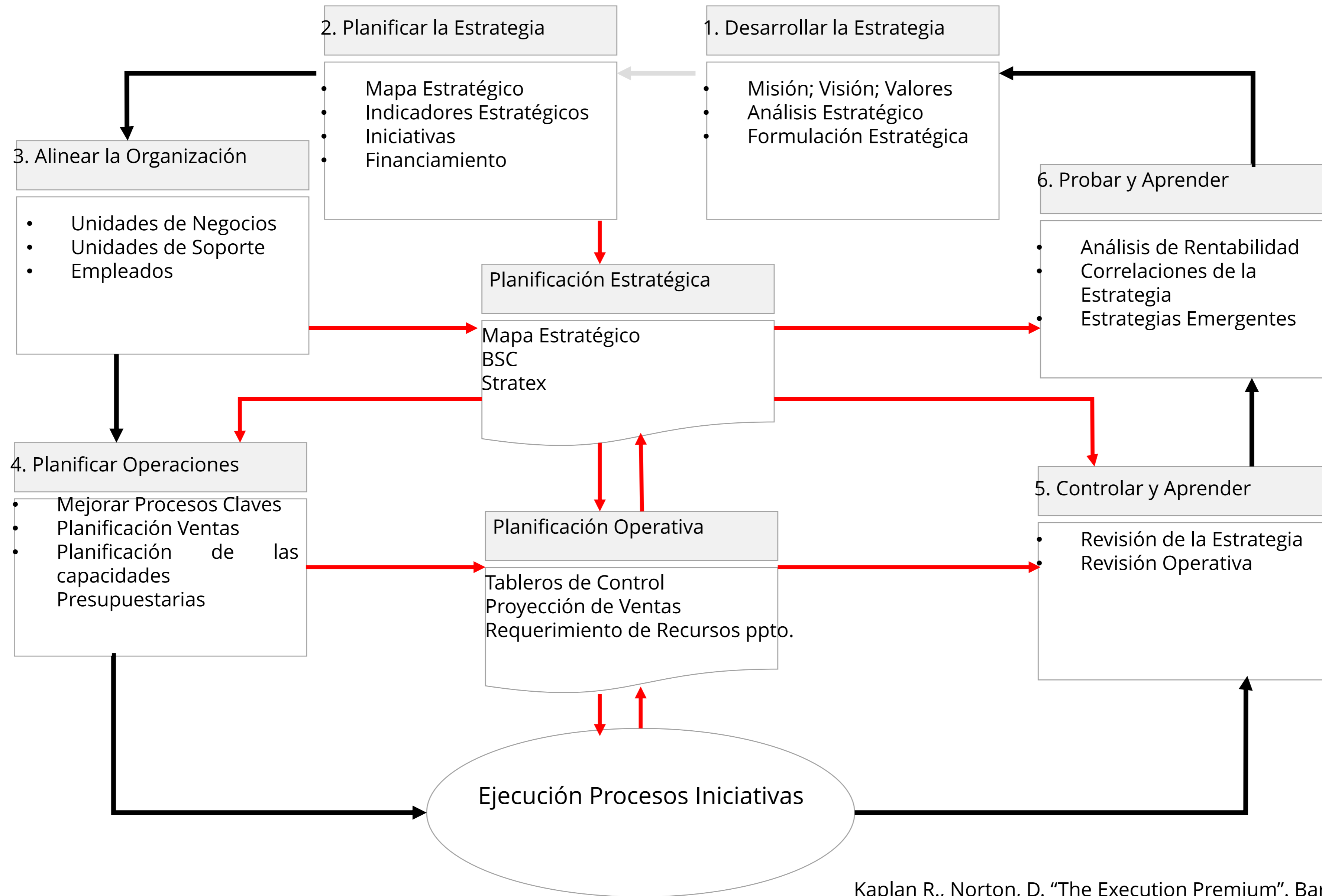
# IMPORTANCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN

El Control de Gestión en las organizaciones ha tomado un rol de relevancia, ya que permite a las organizaciones **implementar la estrategia**, pero también, **monitorear su comportamiento** y realizar las **acciones correctivas** que sean necesarias para un exitoso desarrollo.

## FLUJO DE INFORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA

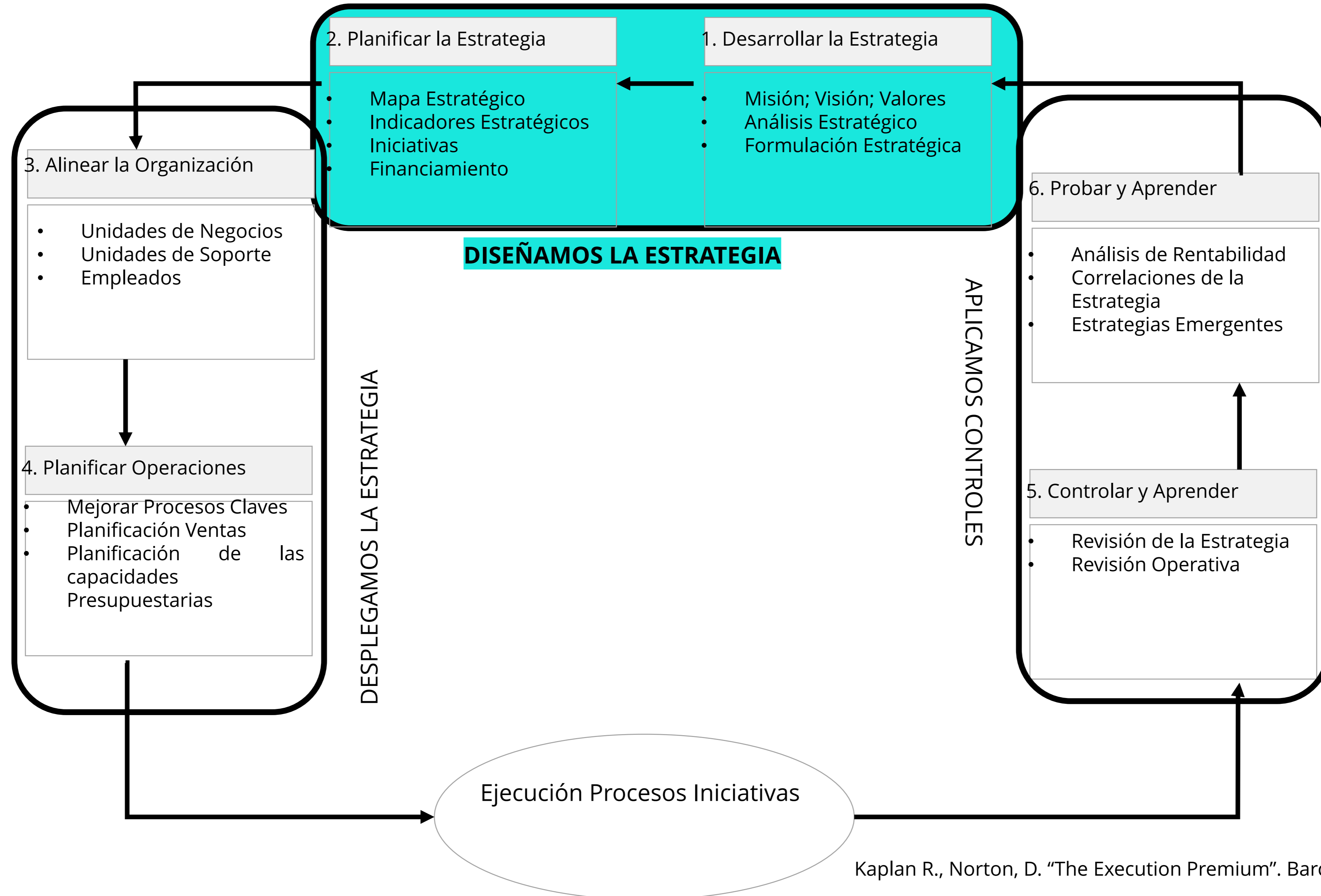


# ¿CÓMO INTEGRAR LA ESTRATEGIA CON LA OPERACIÓN?

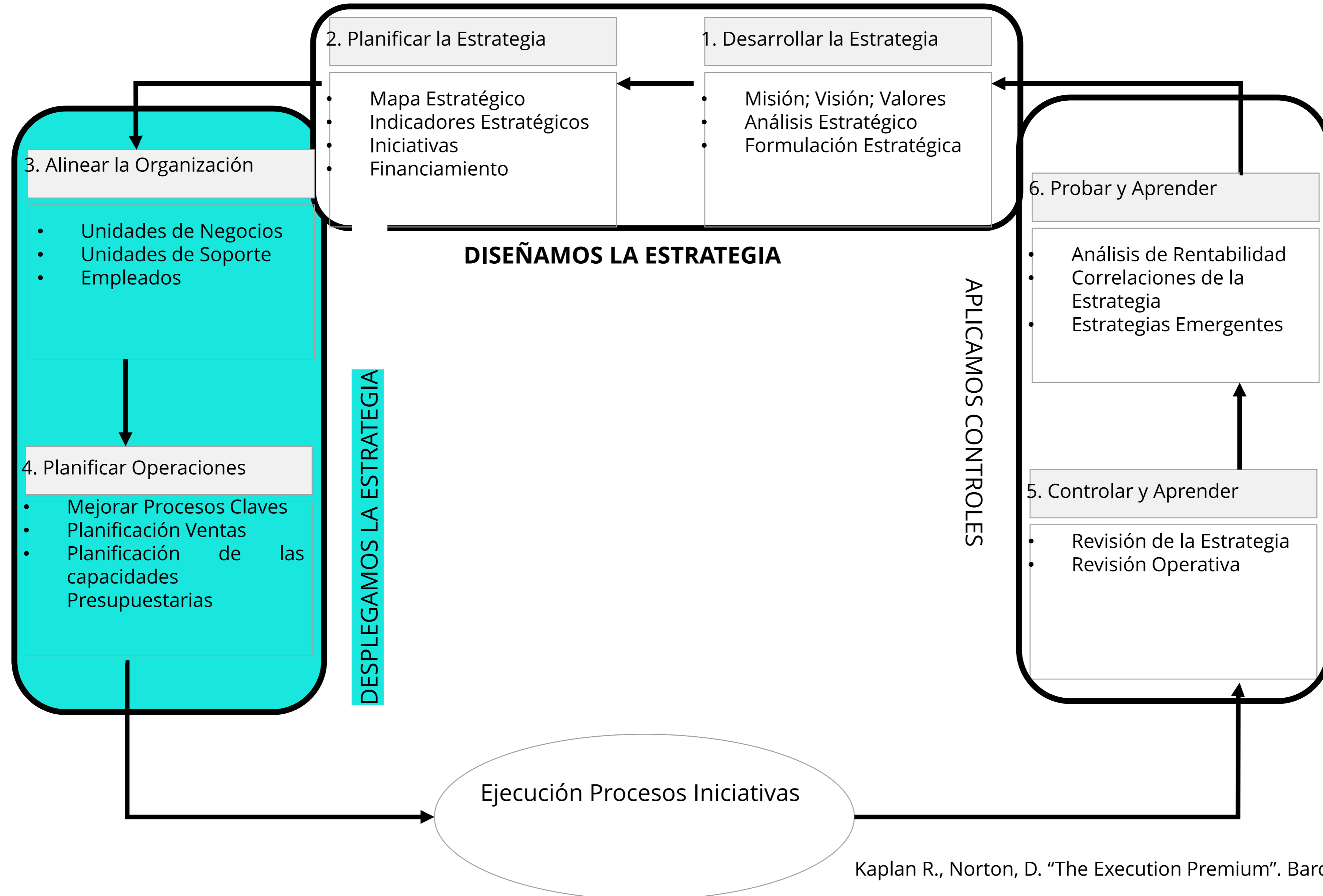




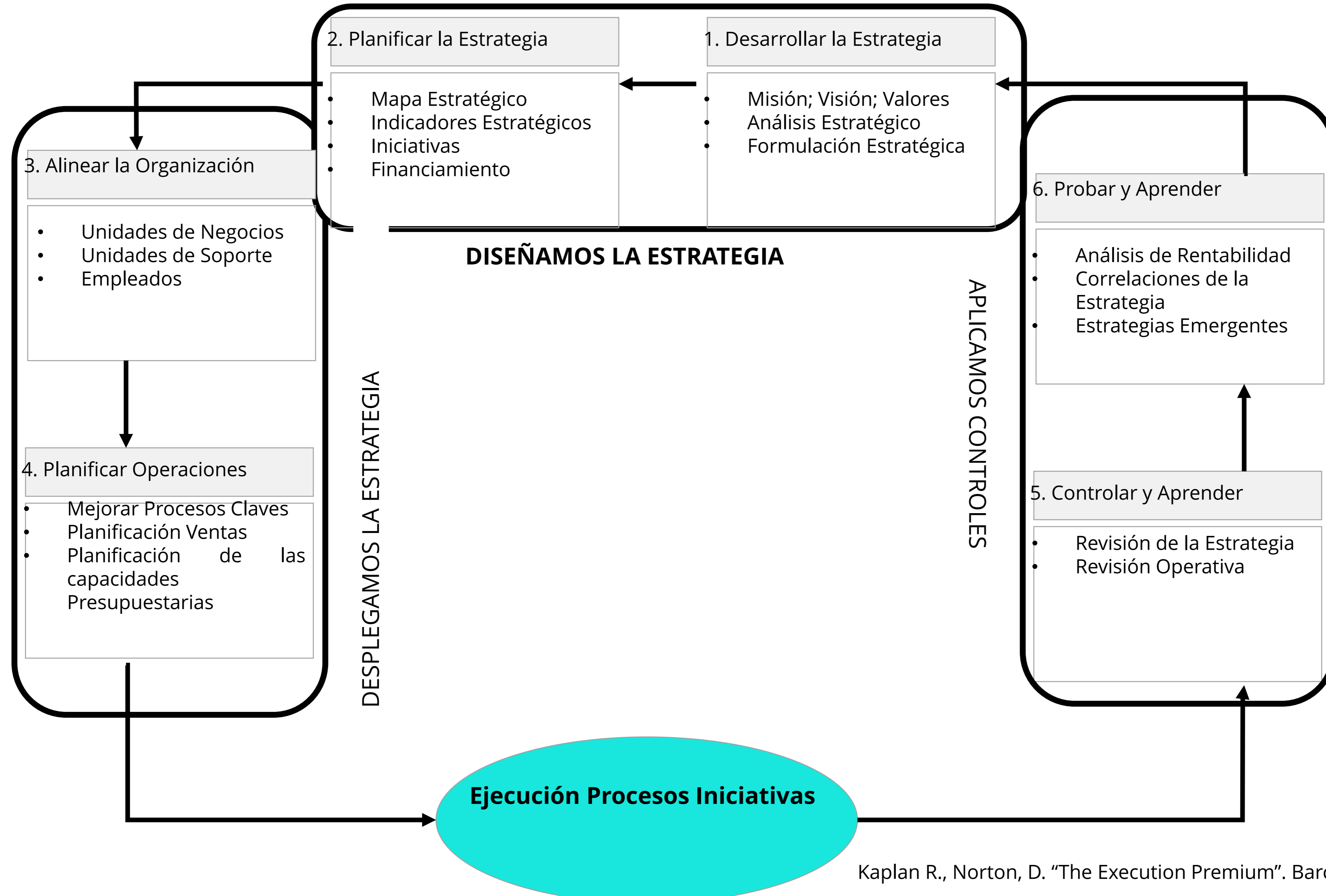
# ¿CÓMO INTEGRAR LA ESTRATEGIA CON LA OPERACIÓN?



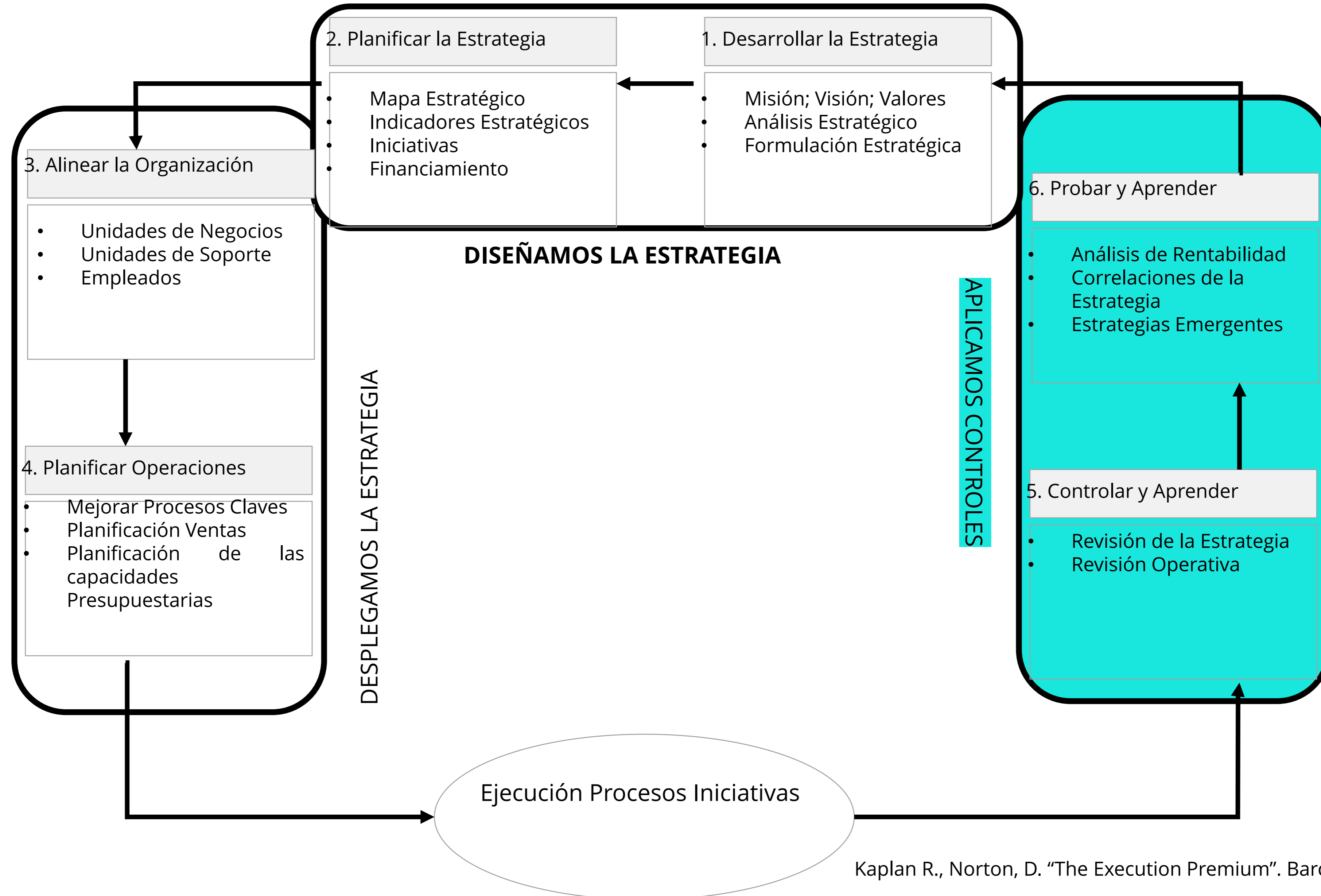
# ¿CÓMO INTEGRAR LA ESTRATEGIA CON LA OPERACIÓN?



# ¿CÓMO INTEGRAR LA ESTRATEGIA CON LA OPERACIÓN?



# ¿CÓMO INTEGRAR LA ESTRATEGIA CON LA OPERACIÓN?



# ETAPA 1: DESARROLLAR LA ESTRATEGIA

## 1. Desarrollar la Estrategia

- Misión; Visión; Valores
- Análisis Estratégico
- Formulación Estratégica

SE ESTABLECEN DIRECCIONES IMPORTANTES  
RESPECTO A:

- ¿QUÉ HACEMOS?
- ¿PARA QUE LO HACEMOS?
- ¿DÓNDE ESTAMOS?
- ¿HACIA DÓNDE QUEREMOS IR?

### ¿CÓMO LO HACEMOS?

REVISAMOS NUESTRA RAZÓN DE SER/ *MISIÓN*  
PARA DONDE QUEREMOS AVANZAR / *VISIÓN*  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONALES/ *VALORES*

DECLARACIONES INTERNAS DE LA ORGANIZACIÓN

### ¿QUÉ ANALIZAMOS?

ANALIZAMOS MACROENTORNO (PESTEL)  
ANALIZAMOS MICROENTORNO (PORTER)  
ANALIZAMOS LA ORGANIZACIÓN (CADENA DE VALOR)

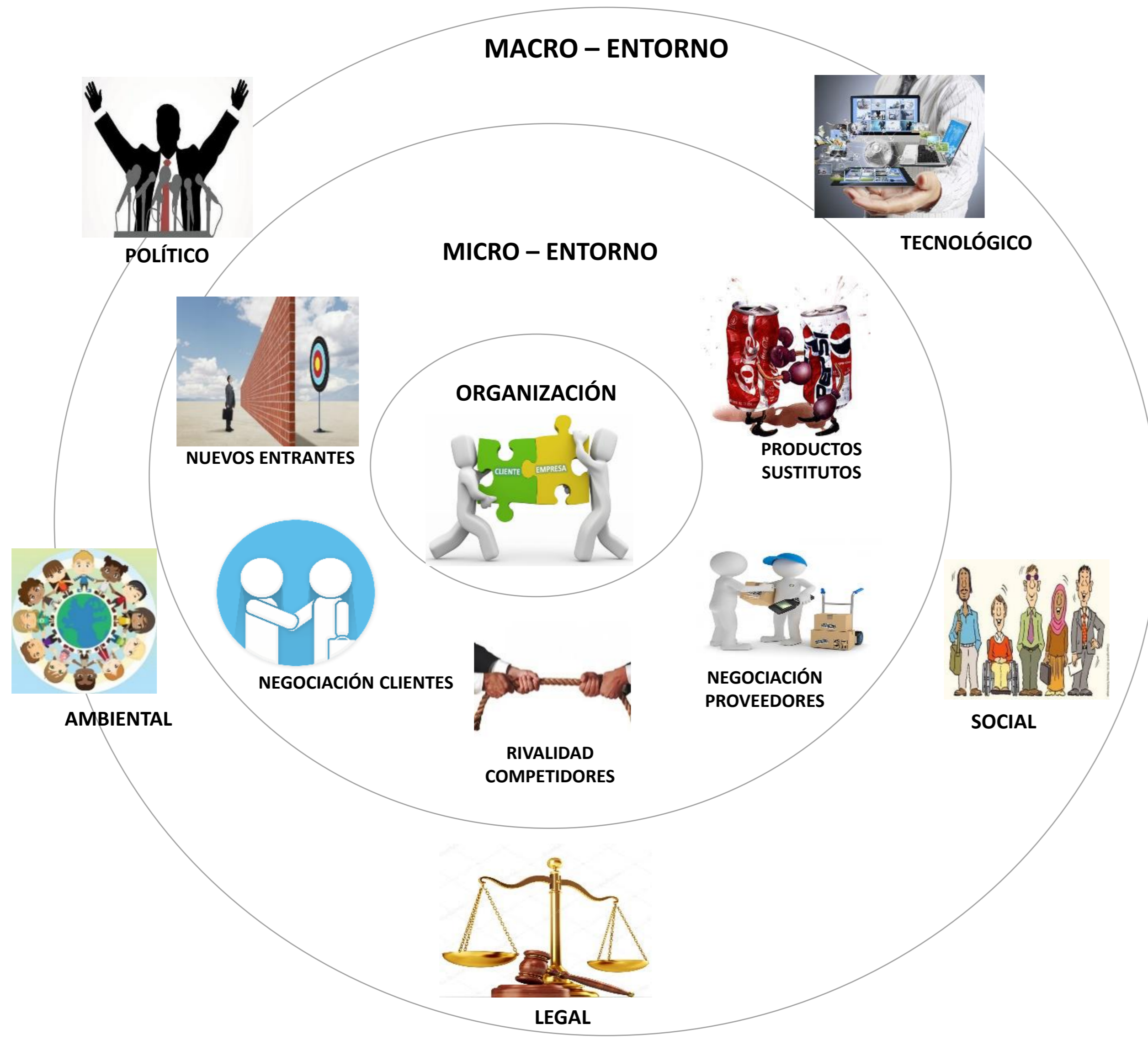
POSICIÓN ESTRATEGICA DE LA ORGANIZACIÓN / *ANÁLISIS FODA*

### ¿QUÉ OFRECEMOS? ¿CÓMO NOS DIFERENCIAMOS?

ANÁLISIS DE ATRIBUTOS / PROPUESTA DE VALOR

DECLARACIÓN EXTERNA  
CLIENTE

# ETAPA 1: DESARROLLAR LA ESTRATEGIA



Los servicios sanitarios, nunca pueden perder de vista que se encuentran insertas dentro de ambientes **Macro y Micro Económicos**, por lo cual, es de suma importancia siempre estar observando que es lo que en estos ambientes sucede y como ello podría generarse una oportunidad o una amenaza.

# ETAPA 1: DESARROLLAR LA ESTRATEGIA

¿Cuáles son los problemas claves que afectan a nuestra estrategia?

## Análisis externo

Analizar el impacto de las tendencias en la estrategia y operaciones a nivel macro e industrial.

### Análisis Macroentorno

#### Análisis PASTEL

- Político
- Ambiental
- Social
- Tecnológico
- Económico
- Legal

### Análisis de la Industria

#### Análisis Porter

- Nuevos Competidores
- Clientes
- Proveedores
- Productos Sustitutos
- Rivalidad Industria

# ETAPA 1: DESARROLLAR LA ESTRATEGIA

Cada componente del análisis estratégico identifica los problemas que tienen consecuencias estratégicas potenciales

¿Cuáles son los problemas claves que afectan a nuestra estrategia?

## Análisis Interno

Analiza el desempeño y capacidades de la organización

### Herramientas

#### FODA

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

#### Modelo de Negocios

- Modelo de Canvas

Análisis de la cadena de valor

FCE, Ventajas competitivas y CC



# ETAPA 1: DESARROLLAR LA ESTRATEGIA

## Modelo de Negocios de Canvas

Osterwalder, 2004



# ETAPA 1: DESARROLLAR LA ESTRATEGIA

## Definiciones estratégicas ¿Por qué estamos en esta organización?

### Visión

- Define los objetivos de mediano y largo plazo
  - Posee 3 componentes esenciales:
    - Objetivo
    - Definición de Nicho
    - Horizonte de tiempo
- “La visión es una descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva”. Baker (2001).

# ETAPA 1: DESARROLLAR LA ESTRATEGIA

## Definiciones estratégicas

¿Cuál es nuestra razón de ser en esta organización?

### Misión

- La declaración de la misión es en donde se describe la razón, fin y que da sentido a la existencia de la organización de ser de una organización.
- Se determinan las funciones básicas que la organización va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión, se definen los clientes a alcanzar, servicios a ofertar, entre otros. La misión debe ser una herramienta que identifique a la organización, clarifique a las personas y sea creíble.
- “La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización”.  
Kotler (2004).

# ETAPA 1: DESARROLLAR LA ESTRATEGIA



- **Ejemplo**



- El Hospital Universitario Vall d'Hebron es una institución pública de servicios de salud a Cataluña, centrada en las personas y abierta a la sociedad.
- Campus sanitario de referencia a nivel mundial:
  - 9.000 profesionales
  - 1.300 investigadores
  - 95 grupos de investigación
  - 1.377 ensayos clínicos
  - 575 residentes
  - Formación en 46 especialidades y en investigación biomédica
- Hospital General, el Hospital de Traumatología, Rehabilitación y Quemados, el Hospital Infantil i el Hospital de la Mujer y Quemados.
- Grupo hospitalario terciario y multiespecializado de Cataluña y uno de los más grandes del Estado español.
- Atención sanitaria de alta complejidad desde el nacimiento hasta la vejez.

# ETAPA 1: DESARROLLAR LA ESTRATEGIA

## Definiciones estratégicas



- **Ejemplo:** Cifras

- 7.000 pacientes / día
- 67.157 altas hospitalarias
- 1.100 camas
- 669.912 visitas consultas externas
- 427 trasplantes
- 29.751 intervenciones quirúrgicas
- 210.101 urgencias atendidas



# ETAPA 1: DESARROLLAR LA ESTRATEGIA

## Definiciones estratégicas

### Visión

- Ejemplo
  - En el 2025 aspiramos a ser reconocidos y consolidarnos como un centro de referencia líder e innovador en asistencia, docencia, investigación y gestión, implantado en el territorio, que genera confianza y aporta valor mediante la excelencia clínica y una alta calificación humana y tecnológica, siendo un hospital donde los pacientes quieren tratarse y los profesionales formarse y trabajar en ella.

# ETAPA 1: DESARROLLAR LA ESTRATEGIA

## Valores Hospital Vall d'Hebron



# ETAPA 2: PLANIFICAR LA ESTRATEGIA

## Plan estratégico Hospital Vall d'Hebron





# ETAPA 2: PLANIFICAR LA ESTRATEGIA

## Plan estratégico Hospital Vall d'Hebron

### Objetivos



MODELO DE GESTIÓN CENTRADO EN EL CONOCIMIENTO	GARANTIZAR CONTINUIDAD ASISTENCIAL
PERCEPCIÓN NECESIDADES REALES	MEJORAR EXPERIENCIA PACIENTE
OPORTUNIDAD	INTERCONEXIÓN DE EQUIPO Y MEJORA DE RESULTADOS EN LA SALUD
IMPULSAR	DESARROLLO COMPETENCIAL / PROFESIONAL

SALIDA PROVISIONALIDAD	ORDENAR ESPACIOS DE ATENCIÓN A LOS PACIENTES
ADECUACIÓN RECURSOS	GARANTIZAR SOSTENIBILIDAD
INTENSIDAD DE CUIDADOS	ADECUACIÓN NECESIDADES ASISTENCIALES

# ETAPA 2: PLANIFICAR LA ESTRATEGIA

## Plan estratégico Hospital Vall d'Hebron

**Pediatría**

**Cáncer**

**Trasplantes**

**Neurociencias**

**Personas Mayores**

Cronicidad  
Fragilidad  
(AIS BCN Nord)

**Cirugía de Alta Especialización**

Intervencionismo  
Terciarismo, Territorio  
Tecnología

# ETAPA 2: PLANIFICAR LA ESTRATEGIA

## Plan estratégico Hospital Vall d'Hebron



# ETAPA 2: PLANIFICAR LA ESTRATEGIA

## Plan estratégico Hospital Vall d'Hebron



### Atención comunitaria

Un nuevo modelo organizativo impulsado por la Atención Primaria de Barcelona y el Hospital Vall d'Hebron.

El objetivo es ofrecer una atención ambulatoria integral y de intensidad intermedia a personas con tendencia a desestabilizarse y antecedentes de múltiples visitas a urgencias o ingresos hospitalarios.

### Objetivos

- Prevención de descompensaciones y complicaciones
- Disminución de reingresos y hospitalizaciones posiblemente evitables Plan estratégico Hospital Vall ...
- Disminución de visitas a servicios de urgencias
- Mantenimiento de la situación funcional y su calidad de vida
- Mejora de la satisfacción percibida de los pacientes y sus familias

# ETAPA 2: PLANIFICAR LA ESTRATEGIA

## Plan estratégico Hospital Vall d'Hebron

### Reconocimientos y acreditaciones externas

Los profesionales y las instalaciones del **Plan estratégico Hospital Vall d'Hebron** **Barcelona Hospital Campus** son reconocidos con acreditaciones externas por su excelencia o singularidad, además de los reconocimientos necesarios por nuestra actividad.

Estas evaluaciones, nacionales e internacionales, ponen en valor la labor que realizamos, junto con la participación de nuestros profesionales en organizaciones, consejos editoriales y otros organismos que les aportan prestigio a ellos, y al Campus.

XUEC

VHRC

CSUR



# Discusión grupal

## Instrucciones:

- Los estudiantes se dividirán en equipos de 2 a 3 personas.
- Cada equipo debe elegir un líder encargado de coordinar el trabajo y asegurarse de que todos los miembros participen activamente.
- Cada equipo recibirá deberá discutir las preguntas
- Cada equipo tiene que presentar sus respuestas y generar un documento Word.
- Cada equipo tendrá 30 minutos para discutir sus respuestas y 15 minutos para presentarlas al resto de la clase.



# Discusión grupal

- Explique cuáles son los principales fundamentos de la estrategia del Hospital Vall d'Hebron.
- ¿Cuáles son los temas estratégicos del Hospital Vall d'Hebron?
- ¿Cómo el hospital Vall d'Hebron asegura el cumplimiento de su misión y visión?
- Recomendación: utilice la información entregada para apoyar sus respuestas.





## Paola Tapia

Académica e investigadora

e-mail: [ptapiamu@fen.uchile.cl](mailto:ptapiamu@fen.uchile.cl)



FACULTAD DE MEDICINA  
UNIVERSIDAD DE CHILE