

Los proyectos de gestión de las instituciones públicas de salud en Uruguay

Management projects of public health institutions in Uruguay

María Julia Báez¹

¹ Investigador en salud pública, de la Universidad Internacional Moon, Montevideo, Uruguay. Correo electrónico: majubanu34@gmail.com

RESUMEN

La gestión en las organizaciones sanitarias ha marcado diferencias entre ellas, propiciando el fortalecimiento de la productividad, el desarrollo eficiente de proyectos y el impulso a la atención de calidad en usuarios. El propósito principal del estudio consistió en analizar la implementación de proyectos de gestión en las instituciones públicas de salud en la geografía uruguaya, para lo cual fue necesario indagar en los elementos que forman parte de la gestión en las organizaciones, conocer la forma en que la gestión estratégica impacta en los centros hospitalarios y valorar la existencia de proyectos de gestión que impulsen la calidad asistencial en los centros de salud. El enfoque metodológico de la investigación es documental, de tipo sistemático, capaz de direccionar el análisis de información bibliográfica para profundizar en las diferentes perspectivas de autores e indagar la realidad de los proyectos de gestión sanitaria en Uruguay.

La selección de los documentos a ser analizados se realizó con filtros de búsqueda avanzada dentro de cuatro (4) plataformas: Scielo, Dialnet, Redalyc y la plataforma de la Revista Uruguaya de Enfermería. Obteniendo trece (13) investigaciones con las cuales trabajar de forma bibliográfica.

La investigación muestra como resultados una gran debilidad en cuanto a la estructuración de proyectos de gestión en los centros hospitalarios públicos, encontrando que en las páginas visitadas de los hospitales no existe la presencia de estos proyectos institucionales, a excepción del Hospital Central de las Fuerzas Armadas. La revisión en la web mostró muy pocas investigaciones sobre este tema y ninguna en donde se evidencie un proyecto de gestión sobre alguna de las organizaciones analizadas. Se concluye entonces, la necesidad real de poner en práctica acciones para estructurar proyectos de gestión que permitan el fortalecimiento de los procesos desarrollados en los espacios sanitarios que implican la calidad en atención a la salud.

Palabras claves: Instituciones de salud, proyectos de gestión, salud pública, Uruguay

ABSTRACT

The management in health organizations has marked differences between them, favoring the strengthening of productivity, the efficient development of projects and the promotion of quality care in users. The main purpose of the study was to analyze the implementation of management projects in public health institutions in the Uruguayan geography, for which it was necessary to investigate the elements that are part of management in organizations, to know the way in which the strategic management impacts on hospitals and assess the existence of management projects that promote quality of care in health centers. The methodological approach of the research is documentary, of a systematic nature, capable of directing the analysis of bibliographic information to delve into the different perspectives of authors and investigate the reality of health management projects in Uruguay.

The selection of the documents to be analyzed was carried out with advanced search filters within four (4) platforms: Scielo, Dialnet, Redalyc and the platform of the Uruguayan Nursing Journal. Obtaining thirteen (13) investigations with which to work in a bibliographic way.

The results of the research show a great weakness regarding the structuring of management projects in public hospitals, finding that in the visited pages of the hospitals there is no presence of these institutional projects, with the exception of the Central Hospital of the Armed Forces. The web review showed very little research on this topic and none where a management project is evidenced on any of the organizations analyzed. It is concluded then, the real need to put into practice actions to structure management projects that allow the strengthening of the processes developed in health spaces that imply quality in health care.

Keywords: Health institutions, management projects, public health, Uruguay

INTRODUCCIÓN

En la mayoría de los sistemas sanitarios se evidencia un aspecto concordante entre ellos relacionado con la puesta en acto de procesos organizacionales que impacten positivamente sobre la atención a la salud de los usuarios. En el campo de la enfermería es fundamental promover entornos seguros, espacios de calidad, y prácticas centradas al cuidado de los pacientes, enmarcadas en políticas de salud que contribuyen a mejorar la calidad de vida de quienes así lo necesitan (Figueredo et al., 2019).

La gestión realizada en los centros de salud, es un elemento clave para contribuir a resolver dificultades sanitarias que surgen en las comunidades, ofreciendo formas eficientes de trabajo por parte del recurso humano y la disposición de recursos físicos, así como presupuestarios que permitan el pleno desarrollo de los procesos sanitarios implementados. Para Pacheco et al., (2002) la gestión está relacionada con la capacidad de direccionar adecuadamente los procesos organizacionales hacia el logro de metas propuestas. La conformación de una estructura adecuada, con visión y proyección a futuro, propicia la buena productividad de la organización.

El desarrollo de una práctica organizacional en la cual se toma en cuenta la gestión hace posible la comprensión de la forma en que el sistema funciona, para saber cómo intervenir en el momento que así se requiera o encontrar alternativas para solventar situaciones complejas. Para gestionar tomando en cuenta la perspectiva de la administración, los centros hospitalarios requieren analizar desde un punto de vista sistémico, con sus múltiples niveles, subsistemas, procesos y proyectos. Sin embargo, es una situación que debe incorporar interacciones organizacionales en función de relaciones y recursos, capaces de impulsar eficiencia en la organización (Sanabria, 2007).

El objetivo central de desarrollar proyectos de gestión en las instituciones de salud, tiene que ver con la calidad asistencial referido por Donabedian (citado en Alcázar e Iglesias, 2009) como: "el nivel de utilización de los medios más adecuados para conseguir las mayores mejoras en la salud" (p.70). En tal sentido, se trata de proveer todas las oportunidades

para hacer posible el restablecimiento de la salud de los pacientes, con el menor riesgo, la mayor eficiencia y efectividad.

Entre los aspectos que se deben tener presente dentro de los proyectos de gestión es que se tomen en cuenta las necesidades de los usuarios de los centros de salud, generando oportunidades para la buena consecución del tratamiento indicado por los profesionales de la salud. Alcázar e Iglesias (2009) refieren que la calidad de la asistencia se constituye "como un proceso dinámico hacia la realización cada vez mejor de los procesos clínicos, administrativos, y mantenimiento en la provisión de la atención de la salud" (p.81). Por ende, debe ser vista desde una perspectiva medible en la cual las características de los servicios ofrecidos sean valoradas en una serie de indicadores ubicados dentro de los planes de evaluación de la gestión institucional.

Todo ello demuestra la importancia de la gestión en las organizaciones que se logra adecuadamente con la puesta en acto de una práctica mencionada por Rodríguez et al., (2012) como Continuous Quality Improvement (CQI) en la cual quienes lideran las organizaciones gestionan aspectos como lo económico, social, tecnológico, administrativo, entre otro., para alcanzar una visión global de la organización de salud y tomar las decisiones más adecuadas para fortalecerla dentro de los ambientes sanitarios.

Además de lo señalado, los proyectos de gestión requieren incorporar elementos de autoevaluación para valorar el trabajo desarrollado y redireccionar cuando sea necesario. Rodríguez y Grande (2014) mencionan el Audit medico como: "la evaluación retrospectiva de la práctica asistencial realizada por los profesionales sanitarios. Se trata de una autoevaluación de las actividades clínicas realizada por los responsables de la asistencia" (p.22). En efecto, este mecanismo global contribuye a efectuar modificaciones necesarias, ajustes requeridos y organización adecuada del trabajo sanitario para alcanzar la calidad asistencial que se requiere dentro de los entornos sanitarios.

Para Davins (2011), los proyectos de gestión tienen que ver con un enfoque multidimensional en el cual se incorporan elementos relacionados con la



satisfacción de los usuarios, adecuación del entorno, efectividad, eficiencia del trabajo desarrollado y la puesta en acto de competencias profesionales idóneas para lograr la atención integral requerida por los usuarios. La calidad asistencial que se logra cuando la institución de salud muestra organización, dirección, supervisión y control del trabajo desarrollado, permite reflexionar sobre la importancia de los proyectos de gestión hospitalarios o sanitarios.

Sin embargo, al profundizar en la realidad del contexto sanitario uruguayo es posible detectar serias debilidades sobre la forma en que se proyecta la gestión realizada en los centros de salud públicos. La mayoría de las instituciones de salud muestran con poca frecuencia la gestión organizacional en sus procesos, y poco utilizan elementos de proyección online para facilitar el acceso a las instituciones, encontrando que, aunque refieren el trabajo desarrollado en distintas áreas sanitarias, hay ausencia de elementos propios de un plan de gestión sobre proyección, organización y futuros proyectos. Otro de los aspectos identificados es que a nivel de páginas web de los 56 hospitales detectados, hay aproximadamente trece de ellos que mantienen espacios virtuales donde las personas pueden tener de primera mano información sobre las instituciones.

Tomando en cuentas estas observaciones, la investigación plantea indagar en los aportes de investigaciones y posturas de autores que son clave para comprender el desarrollo de la investigación en el campo de la gestión hospitalaria y sus proyectos conformados. La profundización sobre los proyectos de gestión, su cumplimiento o aplicación, son valiosos insumos para reflexionar sobre la realidad sanitaria de los hospitales públicos uruguayos y analizar cada elemento relacionado.

A partir de estas consideraciones, el presente estudio refiere como *propósito principal analizar la implementación de proyectos de gestión en las instituciones públicas de salud en la geografía uruguaya*. Para ello, fue necesario profundizar en los elementos que forman parte de la gestión en las organizaciones, conocer la forma en que la gestión estratégica impacta en los centros hospitalarios y valorar la existencia de proyectos de gestión que impulsen la calidad asistencial en los centros de salud. El estudio está

basado en una metodología de tipo documental y sistemática, en la cual se analizan diversas perspectivas de autores que permiten valorar la realidad investigada y extraer reflexiones de ello.

Respecto a la importancia de la investigación, se detectan aportes desde la perspectiva gerencial en la cual es posible analizar el impacto que tienen los proyectos de gestión a la organización de las instituciones sanitarias. Conocer la forma en que cada institución planifica, supervisa, controla y evalúa los procesos, así como la estructuración de la organización refiere las mejores posibilidades para ofrecer calidad en la asistencia referida a los pacientes que buscan apoyo en sus problemas de salud.

El estudio muestra relevancia desde una postura social, en la que es posible reflexionar sobre los aportes que la buena gestión de las instituciones sanitarias refiere a los pacientes. En efecto, la organización y estructuración adecuada de los centros de salud hace posible ofrecer una atención de calidad en la cual se garantice la seguridad al paciente, así como su derecho a lograr la salud deseada. La ausencia de una gestión organizacional en los centros sanitarios, repercute tanto en la comunidad, como en los objetivos, productividad, y crecimiento de la organización.

Otro de los aspectos significativos de realizar la investigación está relacionado con el ámbito cultural y de crecimiento de los pueblos, pues las instituciones de salud requieren actuar de forma concordante con los avances científicos, así como tecnológicos que es posible cuando hay buena organización. La existencia de debilidades en la forma como se gestiona una organización sanitaria, puede impactar negativamente en las sociedades, pues la idea es que los ciudadanos puedan resolver sus problemas de salud en instituciones gestionadas adecuadamente.

MARCO TEÓRICO

Concepciones sobre la gestión en las organizaciones

La mayoría de las organizaciones crecen y obtienen sostenibilidad en el tiempo a través de la puesta en acto de una buena gestión en la cual se manejen adecuadamente los recursos humanos, físicos y presupuestarios hacia una productividad de calidad.

Al tomar en cuenta una visión global de las organizaciones, es posible señalar que la gestión tiene que ver con implementación de acciones para alcanzar objetivos trazados. En torno a ello, Sovero (2017), explica que la gestión implica un campo de acción en el cual se asignan y distribuyen los recursos necesarios para alcanzar logros, incorporando en ello la coordinación de agentes que se involucran en la ejecución de los proyectos necesarios para el buen desenvolvimiento de la organización.

Quienes llevan la gestión de las organizaciones requieren tomar en cuenta actores, intereses, capacidad de influencia en la buena toma de decisiones, transparencia en los actos, entre otros aspectos (Sovero, 2017). Tal como se evidencia, la gestión tiene mucho que ver con la administración por cuanto incorpora un conjunto de elementos direccionados a lograr que la organización trabaje hacia metas comunes, con precisión y organización de las estrategias implementadas. La gestión desde la perspectiva de la administración es explicada por Guerrero (1995), como:

Dirección es equivalente de gerencia [...] en tanto que administración lo es de gestión; al emplear los vocablos dirección y gerencia se hace referencia al mando, a la capacidad de ordenar, en tanto que cuando se emplean los de gestión y administración se hace alusión, como su nombre lo indica, al manejo, a la acción de realizar algo (p.166).

Al analizar lo expuesto por el autor, la gestión está centrada a la forma en que se administra la organización, más allá del solo hecho de dirigir o estar atentos a la forma en que los trabajadores ejercen su función. La gestión implica el manejo de la organización, aspecto que propicia la necesidad de planificar correctamente el accionar de cada departamento, para que todo fluya de forma articulada y se administren adecuadamente los recursos que se han de utilizar para lograr las metas trazadas.

El proceso de gestión organizacional se basa principalmente en el denominado proceso administrativo, dentro del cual se establecen las funciones con las cuales será posible alcanzar los objetivos organizacionales. En la visión originaria de Fayol (1841-

1925), se detectaba una visión global, sintética e incluso universal de la organización, planteando una serie de funciones que actualmente todavía son utilizadas. Entre ellas se destacan las técnicas necesarias para producir bienes y servicios, aspectos financieros con los cuales gerenciar el capital, comerciales para manejar adecuadamente la compra, venta e intercambios en productos y servicios, de seguridad para proteger bienes y personas, contables que permiten estructurar balances, costos, registros, estadísticas, y finalmente, el aspecto administrativo en el cual coordinar, integrar y sincronizar todos los anteriores (Chiavenato, 2007).

Con el pasar del tiempo, el pensamiento de gestión organizacional ha ido evolucionando hasta hacerse de cuatro funciones fundamentales mencionadas por Stoner et al., (1996) como el planificar, dirigir, organizar y controlar las diversas actividades que ejecutan los miembros, a través de la utilización de recursos disponibles que les ayudan a lograr los objetivos enmarcados en la misión y visión de la organización. Cada una de estas funciones tienen su propia caracterización; en el caso de la planificación se considera que está relacionada directamente con la toma de decisiones para dirigir la organización hacia los logros deseados e incorpora la visión hacia donde la organización debe ser dirigida, especialmente en el hecho del fortalecimiento de su productividad (Stoner et al., 1996).

La gestión estratégica en las instituciones públicas de salud

Las instituciones de salud pública requieren al igual que otras organizaciones, poner en práctica la gestión estratégica como vía para lograr objetivos trazados. Para Sovero (2017) la gestión muestra un campo de acción sobre el cual asignar o distribuir recursos, con la coordinación de agentes involucrados que apoyan la ejecución de proyectos como beneficio a las comunidades. La gestión toma en cuenta de esta manera, los actores, sus intereses y las posibilidades de influir en la toma de decisiones que requieren estructurarse con transparencia, así como objetividad (Daft, 2010).

En la gestión estratégica se puede evidenciar la posibilidad de anticipar y gerenciar de forma partici-



pativa, cambios que impulsen el buen desarrollo de las organizaciones a través de la puesta en acto de estrategias que de forma permanente garanticen el futuro de la organización (Betancourt, 2007). Por esta razón, las instituciones de salud pública precisan tener organizada su planificación, con la cual evitar pérdidas, manejar bien los recursos humanos, físicos y presupuestarios, así como tener la posibilidad de crecer para apoyar con calidad de atención a las comunidades.

En las instituciones de salud pública el trabajo de quien gestiona cumple un amplio rol interpersonal en el cual se incorporan elementos como el ser líder, agente de contacto, comunicador, negociador, emprender, árbitro, financiero, entre otras cualidades fundamentales de las cuales no escapa el tener visión, paciencia, razonamiento y comunicación (Romo, 2012). En tal sentido, llevar la gestión de una institución de salud no es tarea sencilla, se requieren diversas capacidades y potencialidades con las cuales actuar adecuadamente cada vez que así se requiera, además, poder tomar las decisiones acertadas tanto para la organización como para los usuarios.

La gestión estratégica suele incorporar la puesta en acto de planes, estrategias, relacionadas con objetivos que precisan mantenerse de forma sostenible en el tiempo (Bateman y Snell, 2009). De allí, que, al extrapolarlo al ámbito sanitario, es fundamental involucrar a los diferentes niveles organizativos, analizando oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, para seleccionar adecuadamente las opciones, tomar bien las decisiones que impacten sobre la calidad de la atención sanitaria ofrecida. La buena gestión de una organización de salud tiene mucho que ver con la administración y dirección que lleven sus líderes, por ello, la importancia de tomar en cuenta la misión, visión y objetivos, con los cuales lograr una buena misión estratégica (Hellriegel et al., 2017).

Otro de los aspectos que se precisan tomar en cuenta dentro de las organizaciones de salud es la comunicación, por cuanto es una herramienta necesaria con la cual es posible la integración de cada función administrativa. A partir de una buena interacción es posible que la información fluya más rápido y de

forma asertiva, impulsando respuestas precisas en el menor tiempo y la prevención de pérdidas innecesarias para la organización (Romo, 2012).

La evaluación de la calidad asistencial en el marco de la gestión hospitalaria

Las organizaciones sanitarias centran la mayoría de sus acciones en lograr calidad asistencial en los procesos de atención implementados; sin embargo, a lo largo de ello es fundamental valorar adecuadamente el trabajo desarrollado. Respecto al término calidad, Varo, (1994) lo define como: "una propiedad inherente a una cosa que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de la misma especie" (p.7). Ahora bien, al profundizar en el término calidad de asistencia, es posible visualizarlo con un conjunto de propiedades estructuradas para el buen servicio en la atención a los usuarios que asisten a los centros de salud (Rodríguez y Grande, 2014).

En este contexto, la calidad asistencial es un elemento importante dentro de la práctica sanitaria pues brinda seguridad a los pacientes. Para lograr calidad en el trabajo de atención a la salud de los pacientes, es necesario implementar mediciones con las cuales evaluar los procedimientos o protocolos implementados por los profesionales de salud y los trabajadores que forman parte del contexto sanitario. La evaluación de la atención referida es un trabajo complejo que se ha considerado un desafío, por cuanto es una prioridad alcanzar calidad en la práctica clínica de cada proceso efectuado (Bisognano y Kenney, 2015).

Para la Organización Mundial de la Salud (OMS) (1999) la calidad asistencial consiste en "la posibilidad de que el paciente reciba el diagnóstico correcto y los servicios terapéuticos adecuados para lograr recuperar el estado de óptima salud" (p.4). Por tanto, para lograr alcanzar este punto en la atención sanitaria, es preciso incorporar un diagnóstico del contexto del paciente conociendo sus antecedentes familiares, tratamientos indicados, edad, diagnósticos secundarios, entre otros. La OMS explica que la evaluación a la calidad de atención minimiza posibilidad de errores que impacten negativamente en la salud de los pacientes e incorpora oportuni-

des para que los usuarios del sistema sanitario se sientan satisfechos con la atención obtenida por los profesionales de salud (Alcázar e Iglesias, 2009).

Uno de los aspectos que se toman en cuenta a la hora de estructurar la gestión en los centros de salud es incorporar a los procedimientos organizacionales las normas ISO, por cuanto apoyan el buen desarrollo de la atención a la salud de los pacientes, sin riesgos y con organización. Crespo (2017) menciona a las normas ISO como aquellas que contribuyen a: "demostrar su compromiso con la normalización y la estandarización, por una parte, y por la otra conocer con más detalle la realidad de la misma compañía, permitiendo optimizar los procesos de supervisión y gestión de sus operaciones" (p.9).

Las normas ISO son importantes dentro del sistema sanitario pues direccionan la regulación de protocolos o procedimientos a implementar, para fomentar atención de calidad en los espacios sanitarios. Con estas normativas las organizaciones sanitarias pueden direccionar su accionar hacia la satisfacción del cliente, ofreciendo calidad en sus productos monitoreando procesos, actividades clave, consultas a pacientes, intervenciones, entre otros aspectos.

Entre las ISO 9001 se ha destacado en los ambientes sanitarios la ISO (2015) pues con ella es posible alcanzar mayor autonomía en cuanto a gestión de calidad, al prevenir riesgos, brindar vías o alternativas para el mejoramiento de las empresas. Es uno de los elementos que las organizaciones sanitarias precisan tomar en cuenta para trabajar de forma óptima con sus pacientes.

Crespo (2017) refiere: "es fundamental contar con procesos internos de estandarización de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes, logrando beneficios que permitan el desarrollo de operaciones para la captación de clientes. (p. 34). De esta manera, es posible aplicar lineamientos apegados a normativas estandarizadas que ofrecen posibilidad para alcanzar calidad de los servicios ofrecidos en los espacios sanitarios.

METODOLOGÍA

Diseño metodológico de la búsqueda específica

Criterio de búsqueda

El desarrollo de la investigación se basó en la revisión bibliográfica de artículos de investigación relacionados con la gestión de la salud pública en Uruguay, ubicados en plataformas científicas de publicaciones electrónicas. Inicialmente se trabajó con la revista Scielo, sin embargo, al arrojar solo dos resultados, se tomó la decisión de profundizar más en otras plataformas como Redalyc, Dialnet y la Revista Uruguaya de Enfermería. Aunado a esta revisión se ubicó la presencia de páginas web de los 56 hospitales públicos uruguayos, encontrando que solo trece (13) de ellos tienen estructuradas sus páginas web con información relevante sobre el trabajo realizado. La idea fue tomar una visión global sobre la existencia de proyectos de gestión y los elementos implicados en ello.

Metodología de búsqueda

La metodología del estudio refiere una revisión documental y sistemática sobre la implementación de proyectos de gestión en las instituciones públicas de salud en la geografía uruguaya. Se hicieron revisiones en plataformas de investigación y páginas virtuales de los centros de salud públicos con el propósito de acceder a información clave sobre la gestión realizada en estas instituciones, sus alcances y limitaciones dentro de los espacios socioculturales uruguayos.

Palabras claves:

Gestión, instituciones públicas, Uruguay.

Criterios de selección

La investigación utiliza filtros para la búsqueda avanzada sobre la gestión de los centros de salud públicos, dentro plataformas como Dialnet, Scielo, Redalyc y la plataforma de la Revista Uruguaya de Enfermería. El propósito gira en torno a la revisión documental de tipo teórica y virtual para conocer la realidad de los proyectos de gestión desarrollados por los centros de salud pública uruguayos. Las

plataformas visitadas ofrecieron información relevante sobre la gestión de la salud en Uruguay de forma delimitada, pues sus buscadores permiten seleccionar la información que realmente se necesita. La revisión se efectuó en plataformas de acceso libre, en español, sobre investigaciones desarrolladas en espacios sanitarios, y tomando en cuenta la metodología de revisión bibliográfica. En tal sentido, fue necesario definir los criterios de inclusión y exclusión, que se muestran a continuación:

Criterios de inclusión:

Investigaciones sobre revisiones sistemáticas publicadas en idioma español, realizadas sobre el con-

texto sanitario en el área de gestión sobre Uruguay, tomando en cuenta investigaciones referidas a seres humanos, con necesidades de apoyo sanitario enmarcados en el ámbito de la enfermería.

Criterios de exclusión:

Fueron excluidas investigaciones sobre aspectos científicos en los cuales la gestión institucional no estuviera presente, así como artículos en desarrollo o que no fueron completados. También, se excluyeron estudios que no tuviesen que ver con la gestión de las instituciones de salud, con elementos gerenciales e incluso investigaciones que no ofrecieran un aporte relevante a la presente investigación.

Proceso de búsqueda

Tabla 1: Ruta de búsqueda en plataformas de estudios científicos

Revista Dialnet	Filtros / Palabras clave	Investigación en gestión sanitaria- Uruguay
	Sin filtros	2026
	Español	287
	Humanos	253
	Revisiones	3
Revista Scielo	Filtros / Palabras clave	Investigación en gestión sanitaria- Uruguay
	Sin filtros	375
	Español	97
	Humanos	12
	Revisiones	8
Revista Redalyc	Filtros / Palabras clave	Investigación en gestión sanitaria- Uruguay
	Sin filtros	3670
	Español	2870
	Humanos	350
	Revisiones	10
Revista Uruguaya de enfermería	Filtros / Palabras clave	Investigación en gestión sanitaria- Uruguay
	Sin filtros	19
	Español	17
	Humanos	17
	Revisiones	6
	Total revisiones	27

Fuente: Baez (2020)

Tabla 2: Aplicación de los Criterios de Exclusión

Criterios de Exclusión	Investigación en Enfermería dentro de Uruguay
Investigaciones enfocadas en áreas específicas de la medicina	4
Investigaciones que no están enfocadas al ámbito de gestión hospitalaria	8
No aporta información relevante	2
Total	14
Muestra final	27- 14=13

Fuente: Baez (2020)

Otro de los aspectos investigados está relacionado con la revisión de los cincuenta y seis (56) hospitales públicos existentes en el país en sus páginas web, detectando que solo trece (13) de

ellos mantienen información relevante del trabajo desarrollado en la institución, así como algunos aspectos de su estructura organizacional. Entre ellos destacan:

Tabla 3: Instituciones de salud públicas con página web

Institución de Salud Pública	Página Web
Hospital Pasteur	https://www.asse.com.uy/contenido/Hospital-Pasteur-5213
Instituto Nacional de Cirugía Cardíaca	http://incc.com.uy/sitio/
Hospital de Clínicas Dr. Manuel Quintela	http://www.hc.edu.uy/
Hospital Británico	https://www.hospitalbritanico.org.uy/
Hospital Español	http://www.hospitalespanol.com.uy/portal/servlet/com.portal.kad.inicio
Centro Hospitalario del Norte Gustavo Saint Bois	http://www.saintbois.com.uy/
Hospital Central de las Fuerzas Armadas	https://www.dnsffaa.gub.uy/
Hospital Hogar Piñeiro del Campo	http://www.pineyrodelcampo.org.uy/
Hospital Maciel	http://hospitalmaciel.com.uy/
Hospital Pereira Rossell (Gineco-obstetra, Pediatría)	http://www.pereirarossell.gub.uy/#!/-bienvenido/
Hospital Evangélico	http://www.hospitalevangélico.com.uy/
Sanatorio Americano	https://www.americano.com.uy/
Sanatorio Villa Carmen	http://www.sanatoriovillacarmen.com.uy/#

Fuente: Baez (2020)

ANÁLISIS Y RESULTADOS

El avance de la ciencia y tecnología ha permitido que el ser humano tenga mayores oportunidades de enfrentar sus problemas de salud, sin embargo, se requieren organizaciones sanitarias sólidas, bien estructuradas, con gestiones adecuadas capaces de generar calidad en la atención ofrecida a sus usuarios. La investigación de Peombo (2008) realizada en Uruguay muestra que los centros de salud requieren tres funciones principales para la buena gestión, uno de ellos la prevención, como vía para minimizar el impacto de posibles enfermedades. Por otra parte, la restauración de la salud y la formación profesional de los trabajadores que formen parte del recurso humano de la organización.

Las organizaciones sanitarias tienen como objetivo ofrecer una completa asistencia a la salud desde sus diversas posturas, bien sea preventiva o curativa, incorporando en ello la oportunidad de que el recurso humano cuente con espacios para la formación y actualización profesional. Son los centros de salud espacios idóneos para aprender, adquirir experiencias, compartir conocimientos y trabajar en pro de la salud de las comunidades. De allí que se considere a los centros de salud como lugares donde deban implementarse funciones preventivas, restauradoras, de rehabilitación, enseñanza e incluso investigación (Peombo, 2008).

En el marco de la gestión de las organizaciones sanitarias uruguayas se ha creado un proceso de atención de enfermería (PAE) el cual junto a un proceso administrativo busca apoyar la atención a los pacientes. El PAE toma en cuenta la priorización de consultas cuando se tratan de grupos de riesgo, además, apoya, asesora y direcciona el procedimiento, así como desarrollo de la hospitalización, los cuidados cuando se da de alta a los pacientes e incluso el seguimiento que se debe realizar desde el hogar con llamadas telefónicas o servicios sociales que apoyen la labor del centro de salud (Phillips, 2015).

En el trabajo de Gómez et al., (2019) se estudió el engagement a través de la escala Utrecht de engagement en el trabajo (UWES) detectando que los trabajadores de la salud uruguayos sienten compro-

miso por el trabajo desarrollado, llevándolos a sentir resiliencia cuando se trabaja e impulso por realizar un trabajo mejor; sin embargo, el estudio mostró necesidad de atención a sus aspectos laborales sobre sueldos y salarios, así como la disposición de los recursos adecuados para efectuar una labor de calidad.

Los aspectos evidenciados en el trabajo de Gómez et al., (2019) concuerdan con lo expresado en el Proyecto de Ley acerca del Sistema Nacional de Cuidados (SNC), en el cual se establece la necesidad de articular recursos necesarios para responder a las necesidades de los ciudadanos uruguayos. Por tanto, se requiere la valoración de la atención a la salud como una función social que busca autonomía del individuo a través de una asistencia adecuada en los momentos de enfermedad o situaciones sanitarias complejas. Para Phillips (2015) se requiere un modelo de gestión idónea donde se trabaje en pro de facilitar recursos que impulsen la atención de calidad que todo ciudadano merece, por lo cual debe estar centrada a la organización, dirección, supervisión y control de las organizaciones sanitarias.

Uno de los aspectos que puede contribuir a mejorar la gestión de las organizaciones sanitarias en Uruguay, aparece en la investigación de Maza y Vergara (2017) y está relacionada con la estructuración de un Análisis Envoltante de Datos (DEA) en la cual se toman en cuenta entidades nombradas como Unidades de Decisión en las cuales se reciben entradas múltiples (inputs) para producir múltiples salidas (outputs). El propósito es optimizar los procedimientos sanitarios para alcanzar máxima eficiencia, incorporando la posibilidad de utilizar adecuadamente los recursos humanos, físicos y presupuestarios de las organizaciones sanitarias. Sin embargo, a pesar de la iniciativa, Uruguay sigue aportando un solo hospital con alta eficiencia, el Sanatorio Americano (Maza y Vergara, 2017).

La conformación de una gestión estratégica que impulse el buen desarrollo de los procesos sanitarios, requiere la conformación de políticas de favorecimiento a la salud con las cuales las organizaciones puedan implementar acciones, alcanzar metas asistenciales y desarrollar programas integrales relacionados con la salud. Sin embargo, Sollazo y

Berterretche (2011) en su investigación muestran la presencia de debilidades en la discusión, conceptualización de políticas especialmente a nivel de la coordinación público-privada, encontrando mayor avance a nivel público, pero en la capital de la República.

La reforma a la salud pública creó el Sistema Nacional Integrado a la Salud incorporando prestadores públicos, así como privados, con el propósito de utilizar un modelo centrado a la Atención Primaria de Salud (APS) como estrategia con la cual reorganizar el sistema sanitario. Sin embargo, Sollazo y Berterretche (2011) indicaron la presencia de tensiones entre una postura que toma en cuenta el aspecto preventivo, así como promocional y otra que le da peso espacialmente al aspecto clínico, haciendo valedero el abordaje integral a la salud de los uruguayos.

Entre los elementos que se requieren fortalecer para lograr los avances necesarios dentro del sistema sanitario es el recurso humano. En efecto, es necesario que cada centro de salud dentro de su proyecto de gestión incorpore al recurso humano como un elemento fundamental a quien debe dirigir recursos necesarios para colaborar con su actualización profesional, mejoramiento de salarios, motivación laboral, entre otros aspectos. En torno a ello, Uruguay ha sido caracterizado por la existencia de un número elevado de médicos, pero baja disponibilidad de enfermeras/os, detectando que la mayor cantidad están en la capital, especialmente en el sector privado (Sollazo y Berterretche, 2011).

Otro de los aspectos identificados que impacta en la gestión de las organizaciones sanitarias es la coexistencia de un elevado multiempleo, diversas formas de contratación y variación en la remuneración salarial de los trabajadores de la salud de acuerdo al sector en el cual trabajen. Además, la inexistencia de normativas dentro de la APS complica la gestión de los centros de salud, encontrando en ellos territorialización de los servicios, centralización de consultas, adscripción de la población, especialistas que conforman equipos de trabajo, conformación de redes, entre otros elementos de apoyo a la atención primaria de salud en los centros hospitalarios. Por tanto, al evidenciar la gran libertad de acción de

cada centro de salud, es posible detectar que los instrumentos para la gestión o proyectos de atención a la salud poseen muy escaso desarrollo e investigación.

Por otra parte, es significativo mencionar la investigación de Añon et al., (2012) quienes indagaron en la prevalencia del Síndrome de Burnout en el Hospital Pasteur, a través de la utilización de un Cuestionario Maslach Burnout Inventory (MBI) en el cual se adicionó la valoración de datos sociodemográficos. Este síndrome tiene que ver con el agotamiento físico, mental e incluso emocional de los trabajadores cuya labor se desarrolla en medio de la interacción con otras personas. En esta investigación se logró determinar que los hombres sostienen actitudes instrumentales, mientras que las mujeres desarrollan mayor sensibilidad emocional en el trabajo.

Ahora bien, respecto al objetivo que buscó *conocer la forma en que la gestión estratégica impacta en los centros hospitalarios* es posible establecer que para lograr buenos resultados es necesario anticipar y gestionar eficientemente las organizaciones. A través de una buena gestión los cambios planteados tienen mayor aceptación, aplicación y un desenlace positivo, garantizando que la organización se dirija hacia la misión y visión planteadas desde sus inicios (Betancourt, 2007).

Al mismo tiempo, luego de la revisión documental es posible afirmar que la gestión estratégica de las organizaciones se apoya en una buena planificación, en la cual se ubiquen las fortalezas, limitaciones y todos aquellos elementos que minimicen riesgos, despejen incertidumbres y colaboren con el logro de los objetivos propuestos (Quivera, 2012). Dicho de otro modo, la puesta en acto de procesos organizacionales colabora en el buen desarrollo de la atención a la salud en los centros sanitarios.

Al profundizar en elementos contextuales del ambiente sanitario fue posible detectar que la labor de quienes gestionan es fundamental para la organización, lo que conlleva la necesidad de cumplir con algunos parámetros como el ser líder, comunicador, buen árbitro, negociador, entre otros elementos que ayuden a la gestión eficiente, así como efectiva de las organizaciones (Romo, 2012). Es uno de



los aspectos fundamentales para que los centros sanitarios tengan buen desenvolvimiento, en los cuales por lo general el liderazgo lo tiene un grupo de personas quienes tienen que trabajar cooperativamente, llegar a acuerdos e impulsar las transformaciones necesarias a nivel de gestión para estar a la vanguardia de los tiempos actuales.

Es allí donde se detecta la importancia del plan de gestión pues es la herramienta que orienta el desarrollo de las actividades organizacionales, sus metas, proyección a futuro, entre otros aspectos. En efecto, la conformación de un plan requiere del establecimiento de objetivos, estrategias, recursos, evaluación y estructuración del trabajo a desarrollar dentro de los centros hospitalarios, permitiendo direccionar adecuadamente el trabajo que cada quien debe realizar. Por ello, refiere la forma en que se desea alcanzar, aquello que se quiere lograr (Hill y Jones, 2009).

Los distintos aspectos mencionados giran en torno a lo que la Organización Mundial de la Salud (OMS) (1999) ha denominado como calidad asistencial, pues las organizaciones sanitarias en su gran mayoría dirigen esfuerzos a lograr que los servicios ofrecidos alcancen los niveles esperados. Es por ello que la evaluación de los procesos dentro de la gestión de las organizaciones es fundamental para impulsar la calidad del trabajo desarrollado. Los resultados muestran que los usuarios se sienten satisfechos cuando la atención ha sido de calidad, lo cual lleva a mostrar lealtad por la organización y proyección a otros espacios socioculturales (Alcázar e Iglesias, 2009).

Otro de los resultados obtenidos tiene que ver con la calidad de atención lograr con la puesta en acto de procesos de estandarización de productos y servicios facilitados en los centros sanitarios (Crespo, 2017). En efecto, es fundamental que los protocolos, así como procedimientos cumplan las normativas internacionales para impulsar calidad en la atención a la salud realizada a los usuarios, situación que se logra eficientemente cuando existe una buena gestión con la puesta en acto de un plan bien desarrollado, ajustado al contexto sanitario y extraído de las necesidades de los ciudadanos (Alcázar e Iglesias, 2009).

Por su parte, la investigación logró su último objetivo centrado a *valorar la existencia de proyectos de gestión que impulsen la calidad asistencial en los centros de salud*, encontrando como resultado que de los trece centros de salud revisados a nivel de sus portales solo el Hospital Central de las Fuerzas Armadas muestra su plan de gestión organizacional. En efecto, es fundamental proyectar en los espacios virtuales la organización del centro de salud, sus aspectos valorados, metas, y la forma en que se alcanzarán los objetivos planteados, todo ello con el propósito de satisfacer y exceder las necesidades actuales y futuras de los clientes (Yañez, 2008).

Aunque la mayoría de las páginas web muestran información relevante para las comunidades, no tienen dispuesto para su visualización el plan de gestión de la organización. Entre los aspectos comunes está la existencia de algunos elementos organizacionales como la misión, visión y estructura de quienes llevan la gerencia del centro sanitario. Además, la mayoría muestra la forma de contacto con números de teléfono y formularios. Sin embargo, no todos tienen acceso a la estructuración su usuario y contraseña. Lo que sí es notorio es que a nivel de gestión proyectan sus ideas, propuestas y en algunos casos el mejoramiento de áreas de los hospitales, pero no tienen el plan de gestión empresarial a excepción del Hospital Central de las Fuerzas Armadas.

CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación relacionada con la implementación de proyectos de gestión en las instituciones públicas de salud en la geografía uruguaya, enmarcada en una metodología documental, de tipo sistemática que permitió revisar portales de publicaciones científicas para el basamento conceptual y también la revisión de las páginas web de los hospitales públicos, seleccionando trece (13) de ellos para su valoración, es posible establecer algunas conclusiones fundamentales, las cuales se muestran a continuación:

Inicialmente, la investigación logró *analizar la implementación de proyectos de gestión en las instituciones públicas de salud en la geografía uruguaya* detectando que debilidades en el conocimiento de la existencia de

estos proyectos por cuanto solo el Hospital Central de las Fuerzas Armadas es el único que lo muestra en su página web, sin embargo, existen elementos que están presentes en los portales que refieren organización dentro de los centros sanitarios.

En cuanto al objetivo que buscó *profundizar en los elementos que forman parte de la gestión en las organizaciones*, es posible concluir que las organizaciones requieren la puesta en acto de acciones para alcanzar los objetivos planteados y fortalecer su productividad. Entre los elementos detectados es la existencia de procesos administrativos, y seguimiento a la planificación, dirección, supervisión y control de las actividades desarrolladas en los espacios organizacionales como vía para el logro de la calidad asistencial (Sovero, 2017). En tal sentido, es posible concluir que aquellas organizaciones que logran mejores resultados son las que ponen práctica cada proceso organizacional de forma eficiente como efectiva.

Además, es posible concluir que dentro la puesta en acto de cada elemento organizacional hace posible el fortalecimiento de las organizaciones sanitarias, impulsándolas hacia un crecimiento sostenible a través del tiempo y el buen desarrollo de la atención a la salud de los usuarios (Stoner et al., 1996). Es decir, es concluyente afirmar que, a mayor organización, mayor éxito empresarial, sin embargo, todo ello debe partir de la conformación de un plan de gestión que incorpore elementos desde un diagnóstico apropiado hasta la consolidación del proceso que contribuyan con la salud de los usuarios en las comunidades.

Ahora bien, en torno al objetivo que buscó *conocer la forma en que la gestión estratégica impacta en los centros hospitalarios* es posible concluir la existencia de aspectos positivos conformados en las organizaciones sanitarias cuando se implementa adecuadamente la gestión estratégica. El liderazgo de quienes llevan la gestión, su impulso, participación, motivación y buena comunicación con los trabajadores, permiten el desarrollo de trabajo cooperativo hacia metas comunes e impacta adecuadamente sobre la atención a la salud

de los pacientes que lo requieren.

Otro de los aspectos concluyentes extraídos de la investigación es la necesidad de tomar en cuenta los proyectos de gestión como herramientas para la organización de los centros sanitarios, en ellos es posible ubicar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que forman parte de la cotidianidad de las organizaciones. La idea es trabajar en pro de la optimización de los procesos, incrementar la calidad de la atención y hacer una práctica sanitaria inclusiva para las personas que lo necesiten. Además, es concluyente señalar que la planificación tiene un rol fundamental en la buena gestión de las organizaciones, pues permite la visión global de lo que se desea lograr, los recursos necesarios, tiempo, riesgos, entre otros aspectos (Quivera, 2012).

Finalmente, la investigación logró *valorar la existencia de proyectos de gestión que impulsen la calidad asistencial en los centros de salud* concluyendo una alta cantidad de centros sanitarios que muestran ausencia en sus páginas web de los proyectos de gestión conformados; solo el Hospital Central de las Fuerzas Armadas lo refiere dentro su portal. En tal sentido, es complejo saber si existen o no estos proyectos de gestión, lo que sí es posible afirmar son los aspectos organizacionales presentes en la mayoría de las páginas web como la misión, visión, organizadores, servicios ofrecidos, formas de contacto, entre otros elementos.

Por tanto, se concluye tomando en cuenta lo proyectado en las páginas web una ausencia casi significativa de los proyectos de gestión utilizados por los centros sanitarios. Al mismo tiempo, es posible concluir que una gran mayoría de páginas web requieren actualización tecnológica que brinde espacios virtuales para los usuarios donde puedan construir su historia clínica, solicitar citas, hacer requerimientos; pues la mayoría de las páginas están enfocadas especialmente a información sobre el trabajo realizado, contactos telefónicos o formularios para despejar dudas o hacer solicitudes y otras informaciones relacionadas con los centros sanitarios.

REFERENCIAS

- Alcázar, F., e Iglesias, F. (2009). Historia y definición de la calidad de los servicios sanitarios en Manual de Calidad Asistencial. *SESCAM Servicio de Salud de Castilla-La Mancha*. España: Sociedad de Calidad Asistencial Castilla La Mancha.
- Añon, G.; Baez, G.; Barrale, P.; Bogliacino, V.; Escudero, E.; Estévez, G.; González, C.; Pereira, C. (2012). Incidencia del Síndrome de Burnout en un Hospital Público de Montevideo *Psicología. Revista Redalyc & Conocimiento y Sociedad*, vol. 2, núm. 1, pp. 130-148. Universidad de la República, Montevideo, Uruguay
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Edición electrónica gratuita. Recuperado de: www.eumed.net/libros/2006c/220/index.htm
- UDELAR, F. Enf. (2010). Autoevaluación institucional: una experiencia de crecimiento. *Revista Uruguaya de Enfermería*, 5 (1): 2-12. Universidad de la República Oriental de Uruguay.
- Casuriaga, A., Giachetto, G., Gutiérrez, S., Martínez, V., García, A., Martínez, F., De Oliveira, N., y Boulay, M. (2018). Auditoría de historias clínicas: una herramienta de evaluación de la calidad asistencial. Hospital Pediátrico - Centro Hospitalario Pereira Rossell. *Revista Scielo - Arch. Pediatr. Urug.* vol.89 no.4. doi: <http://dx.doi.org/10.31134/ap.89.4.3>
- Chiavenato, I. (2007). *Proceso Administrativo*. McGraw-Hill. Séptima Edición. Madrid, España. 415p.
- Crespo, S. (2017). *Comparación norma ISO 9001:2008- 2015 y adaptación al grupo Gullón*. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/25743/TFM-P-678.pdf;jsessionid=C1ACED56428163D18BB3BD9A-7CBD5354?sequence=1>
- Daft, R. (2010). *La Experiencia del Liderazgo*. (3era. Edic.). México: Thomson International.
- Davins, J. (2011). *Metodología de evaluación y mejora continuada*. España: Departamento de Salud de Cataluña.
- Figueredo, N., Ramírez, M., Nurczyk, S., y Diaz V. (2019). Modelos y teorías de enfermería: sustento para los cuidados paliativos. *Enfermería: Cuidados Humanizados*, Vol. 8, n° 2. DOI: <https://doi.org/10.22235/ech.v8i2.1846>
- Fuentes, G., (2010). El sistema de salud uruguayo en la post dictadura: análisis de la reforma del frente amplio y las condiciones que la hicieron posible. *Redalyc & Revista Uruguaya de Ciencia Política*, vol. 19, núm. 1, pp. 119-142. Instituto de Ciencia Política Montevideo, Uruguay.
- Gómez, L.; Labarthe, J.; Ferreira, A.; Chiminelli, V. (2019) Evaluación del engagement en trabajadores de la salud en Uruguay a través de la escala Utrecht de engagement en el trabajo (UWES). *Redalyc & Ciencias Psicológicas*, vol. 13, núm. 2, Facultad de Psicología. Universidad Católica del Uruguay. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=459561487013>. DOI: 10.22235/cp.v13i2.1888
- Guerrero, O. (1995). *La administración pública del Estado capitalista*. México: Fontamara
- Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, H. (2017). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 12a edición. Cengage Learning. México Pág.676.
- Hill, W. L. y Jones, G., (2009). *Administración estratégica*. México, McGraw Hill.
- ISO 9001. (2015) has ten clauses instead of eight. The following table shows the relationship of the ISO www.gillmour.eu/?p=64
- Maza, F., y Vergara, J. (2017). Eficiencia y Productividad de los Hospitales y Clínicas Latinoamericanos de Alta Complejidad. *Revista Dialnet. Saber, Ciencia y Libertad*. Vol. 12, No.1 Págs. 144-155
- Madrid, P. y Ruggero, V. (2019). Sobrefacturación millonaria en ASSE: cinco hospitales públicos pagaron durante casi una década miles de ho-

- ras médicas que no se trabajaron. Revista Online Carve. Uruguay. Recuperado de: <https://www.carve850.com.uy/2019/09/03/sobrefacturacion-millonaria-en-asse-cinco-hospitales-publicos-pagaron-durante-casi-una-decada-miles-de-horas-medicas-que-no-se-trabajaron/>
- Organización Mundial de la Salud-OMS (1999). *Informe sobre la salud en el mundo*. Recuperado de: <https://www.who.int/whr/1999/es/>
- Pacheco, O., Leonidas, A. y Pacheco Mendoza, R. (2015). Evolución de la educación superior en el Ecuador. La Revolución Educativa de la Universidad Ecuatoriana, *Pacarina del Sur*, año 6, núm. 23, Recuperado de: www.pacarinadelsur.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1128&catid=10
- Parma, G.; y Florio, L. (2019) Creación de un protocolo de trabajo para retén de ecocardiografía de emergencia en un hospital universitario de tercer nivel de asistencia *Revista Redalyc & Revista Uruguaya de Cardiología*, vol. 34, núm. 3, pp. 308-309 Sociedad Uruguaya de Cardiología Montevideo, Uruguay
- Peombo, C. (2008). Costos y gestión en servicios de salud: una revisión de la literatura. *Revista Dialnet*. Quantum. Vol. III. N°1. p.55-74.
- Phillips, C. (2015). Enfermería y el modelo asistencial "gestión de casos". *Revista Uruguaya de Enfermería (RUE)*, 2 (10): 102 – 109. UDELAR.
- Presidencia de Uruguay (2020). Hospital Pasteur transformó su infraestructura y equipamiento en beneficio de 200.000 usuarios de región este de Montevideo. Recuperado de: <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/salud-hospital-pasteur-infraestructura-equipamiento-basso-carambula-martarena-usuarios>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Colombia: Editorial educativa Prentice-Hall.
- Rodríguez, H., Ciriacos, C., Piñeyrúa, M., Logaldo, R., y González, D. (2010). Calidad del registro en el certificado de defunción en un hospital público de referencia. *Rev Med Uru*; 26: 216-223.
- Sollazzo, A.; y Berterretche, R. (2011). El Sistema Nacional Integrado de Salud en Uruguay y los desafíos para la Atención Primaria. *Redalyc & Ciência & Saúde Coletiva*, vol. 16, núm. Rio de Janeiro, Brasil.
- Quivera, R. (2012). *Conceptos de planificación estratégica situacional y corporativa*. blog spot información académica. Recuperado de: <http://richardquiveraprimero.blogspot.com/2012/05/conceptos-de-planificacion-estrategicas.html>
- Rodríguez Cerrillo, M., Fernández Díaz, E., Iñurrieta Romero, A. and Poza Montoro, A. (2012), Implementation of a quality management system according to 9001 standard in a hospital in the home unit, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 25 No. 6, pp. 498-508. <https://doi.org/10.1108/09526861211246458>
- Rodríguez, M. P., y Grande Armesto M. (2014). Calidad asistencial: Concepto, dimensiones y desarrollo operativo. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad. Tema 14.1.
- Romo, G. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Scielo.org: pensamiento & gestión*, 36. Universidad del Norte, 267-290. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a10.pdf>
- Sanabria, M. (2006). *El modelo ecuménico para la comprensión organizacional. Una propuesta teórica favorable a la comprensión del sistema cognoscitivo propio de la administración y de su construcción como disciplina*, en: Universidad y Empresa, vol. 5, núm. 11, pp. 182-236.
- Dr. H- Villar. Gestión de calidad aplicada a un programa extrahospitalario. Silos. 7 (2): 1-20
- Sovero, S. (2017). *Política pública y gestión pública: dos enfoques para la toma de decisiones*. Universidad Continental, Blog de Postgrado. Recuperado



de: <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/politica-publica-y-gesti%C3%B3n-publica-diferencias-dos-enfoques-para-la-toma-de-decisiones>

Stoner, J.; Freeman, E., y Gilbert, D. (1996). *Administración*. Sexta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica. México.

Varo, J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad de*

los servicios sanitarios. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Yáñez, C. (2008). Sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001 sistema de gestión de calidad en base a la norma internacional ISO 9001 ¿qué beneficios tiene trabajar con un SGC? In Capacitación y Desarrollo del Talento Gerencial. Recuperado de: <http://internacionaleventos.com/articulos/articuloISO.pdf>