

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

BOGOTÁ VIRTUAL Y DISTANCIA

MAESTRÍA EN GERENCIA EN SALUD

TÍTULO DEL PROYECTO NODO

ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL ÁREA HOSPITALARIA Y
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LOS INDICADORES DE
CALIDAD

TÍTULO DE LA DISERTACIÓN

ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA
DE NUEVAS TECNOLOGÍAS Y POLÍTICAS.

Modalidad: Productos de investigación (NODO)

Autor(s)

ANDRES MAURICIO ROJAS MONROY

ERIKA MILENA GARNICA CARDENAS

Director

YER ORLANDO MONSALVE OSPINA

MBA en Dirección y Gerencia de Empresas

IBAGUE, JUNIO 2025

Resumen

En el presente proyecto de investigación, se aborda la gestión del cambio organizacional en el sector de la salud, centrándose en estrategias para implementar con éxito nuevas tecnologías y políticas. Se destaca la importancia crucial de adaptarse a los avances tecnológicos y cambios normativos en un entorno de salud dinámico. El estudio se enfocará en los desafíos comunes que enfrentan las organizaciones de salud al implementar cambios, así como en identificar las mejores prácticas y estrategias efectivas para gestionar estos procesos de manera exitosa. Se emplearán métodos de investigación cualitativa y cuantitativa para recopilar y analizar datos con el propósito de identificar patrones, factores clave de éxito y áreas de mejora. Los resultados de la investigación ofrecerán información valiosa para líderes y profesionales de la salud que buscan mejorar la eficiencia y calidad de la atención a través de la implementación efectiva de nuevas tecnologías y políticas

Palabras clave: *Gestión del cambio, sector salud, nuevas tecnologías, Políticas de salud, Innovación tecnológica*

INDICE DE CONTENIDO

CONTENIDO

<i>Capítulo 1. Planteamiento del problema</i>	5
Pregunta de investigación	7
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos	8
Justificación.....	9
Marco teórico.....	10
<i>Capítulo 2. Metodología del Grupo de Estudio</i>	14
Participantes	15
Técnicas (Instrumentos O Herramientas).....	16
Fases Del Trabajo De Campo.....	18
Categorización Y Clasificación	23
<i>Capítulo 3: Resultados</i>	25
<i>Capítulo 4: Disertación</i>	54
<i>Referencias bibliográficas</i>	69

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Técnicas (Instrumentos O Herramientas)	16
Tabla 2: Etapas del trabajo de campo	18
Tabla 3: Fases del trabajo de campo	21
Tabla 4: Variables de investigación	23
Tabla 6: Revisión literaria	38
Tabla 7: Análisis FODA	43
Tabla 8: criterios de inclusión y exclusión.	59

INDICE DE GRAFICOS

<i>Figura 1. Información demográfica</i>	<i>26</i>
<i>Figura 2. Satisfacción del paciente</i>	<i>27</i>
<i>Figura 3. Gestión de quejas</i>	<i>28</i>
<i>Figura 4. Procesos en el área de trabajo.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 5. Uso de tecnologías</i>	<i>29</i>
<i>Figura 6. Información demográfica</i>	<i>32</i>
<i>Figura 7. Experiencia con implementación de nuevas tecnologías y políticas</i>	<i>33</i>
<i>Figura 8. Desafíos organizacionales</i>	<i>34</i>
<i>Figura 9. Cultura y comunicación</i>	<i>35</i>
<i>Figura 10. Desafíos tecnológicos y regulatorios.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 11. Impacto y sugerencias</i>	<i>38</i>
<i>Figura 12. Información demográfica</i>	<i>46</i>
<i>Figura 13. Nuevas tecnologías y experiencia</i>	<i>47</i>
<i>Figura 14. Impacto en la calidad</i>	<i>48</i>
<i>Figura 15. Percepción de los pacientes</i>	<i>49</i>
<i>Figura 16. Desafíos en la adopción.....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 17. Procesos actuales</i>	<i>51</i>
<i>Figura 18. Fortalezas y oportunidades</i>	<i>53</i>

Capítulo 1. Planteamiento del problema

El sector de la salud se enfrenta a continuos cambios impulsados por avances tecnológicos y nuevas políticas que buscan mejorar la calidad y eficiencia de los servicios prestados. Este proyecto se enfoca en estudiar la gestión de la calidad en el área hospitalaria y proponer estrategias que faciliten la implementación exitosa de nuevas tecnologías y políticas, elevando así los indicadores de calidad y garantizando servicios de salud seguros, eficientes y centrados en el paciente.

La problemática que se estudiará en esta investigación académica se presenta en tres niveles. El objetivo es mejorar la gestión de la calidad en el área hospitalaria identificando y aplicando estrategias efectivas para la implementación exitosa de nuevas tecnologías y políticas, para elevar los indicadores de calidad y garantizar servicios de salud seguros, eficientes y centrados en el paciente.

En el macro contexto, el sector de la salud enfrenta constantes demandas de mejora en la calidad de la atención, la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera. Con el rápido avance de la tecnología y la evolución de las políticas de salud, las instituciones se ven obligadas a adaptarse para mantenerse relevantes y cumplir con las expectativas de los pacientes y las regulaciones gubernamentales. El avance de las nuevas tecnologías y políticas se percibe como un medio para abordar estos desafíos, pero su implementación se ve obstaculizada por la complejidad financiera del gobierno al sistema de salud, la diversidad de necesidades y expectativas de las comunidades y la falta de alineación entre los actores del sector.

En el meso contexto, las entidades prestadoras de servicio de salud, como hospitales, clínicas y centros de atención primaria, se encuentran en una dificultad donde deben equilibrar la necesidad de adoptar innovaciones con la realidad de sus recursos y capacidades. La gestión del cambio organizacional se convierte en un desafío crítico en este nivel, ya que implica la coordinación de múltiples departamentos, la gestión de

personal con diversos niveles de habilidades y experiencias, y la creación de una cultura organizacional que fomente la adaptabilidad y la innovación. Además, las organizaciones enfrentan presiones externas, como cambios en el panorama político y regulatorio, así como expectativas cambiantes de los pacientes y otras partes interesadas.

En el micro contexto, el proceso de implementación de nuevas tecnologías y políticas se juega en el terreno de la práctica clínica y administrativa. Aquí, los profesionales de la salud enfrentan desafíos específicos relacionados con la capacitación para utilizar nuevas herramientas y procesos, la integración de tecnologías en su flujo de trabajo cotidiano, y la gestión del cambio en el nivel individual y de equipo. Las actitudes, creencias y percepciones de los empleados también influyen en la aceptación y adopción de cambios, lo que destaca la importancia de abordar las preocupaciones y resistencias en este nivel.

La gestión de la calidad en el área hospitalaria es un aspecto crucial para garantizar servicios de salud seguros, eficientes y centrados en el paciente. Sin embargo, en un entorno en constante evolución, la adopción de nuevas tecnologías y políticas puede generar cambios organizacionales que afectan directamente la calidad de la atención. Es fundamental, por tanto, desarrollar estrategias efectivas que permitan gestionar estos cambios de manera eficaz, manteniendo los estándares de calidad y satisfacción del paciente.

Contextualización

En un mundo cada vez más digitalizado y regulado, las organizaciones de salud se enfrentan a la necesidad de adaptarse constantemente para mantenerse al día con las nuevas tecnologías y políticas. La adopción de estas innovaciones puede tener un impacto significativo en la forma en que se prestan los servicios de salud y en la experiencia del paciente.

Problemática Identificada

El cambio organizacional generado por la adopción de nuevas tecnologías y políticas puede ser disruptivo y generar resistencia dentro de las organizaciones de salud. La falta de una gestión efectiva de este cambio puede conducir a una disminución en la calidad de la atención, aumentar los riesgos para la seguridad del paciente y afectar la eficiencia operativa de los servicios de salud.

Delimitación Temporal y Espacial

Esta investigación se enfocará en el contexto de las organizaciones de salud que operan en Colombia, sin una delimitación temporal específica. Se analizarán las estrategias implementadas por estas organizaciones para gestionar eficazmente el cambio organizacional generado por la adopción de nuevas tecnologías y políticas.

Perspectiva Teórica

Desde una perspectiva teórica, se explorarán diferentes enfoques y modelos de gestión del cambio organizacional, así como las mejores prácticas en la implementación de nuevas tecnologías y políticas en el sector de la salud. Se considerarán también los factores clave que influyen en el éxito de la gestión del cambio, como la comunicación efectiva, el liderazgo comprometido y la capacitación del personal.

Pregunta de investigación

¿Cómo mejorar la gestión de la calidad en el área hospitalaria y desarrollar estrategias efectivas para elevar los indicadores de calidad y garantizar servicios de salud seguros, eficientes y centrados en el paciente, considerando las estrategias implementadas por algunas organizaciones de salud para gestionar eficazmente el cambio organizacional generado por la adopción de nuevas tecnologías y políticas?

Esta pregunta de investigación busca identificar y analizar las estrategias efectivas implementadas por las organizaciones de salud para gestionar el cambio organizacional provocado por la adopción de nuevas tecnologías y políticas, con el fin de mejorar la

gestión de la calidad en el área hospitalaria y garantizar servicios de salud seguros, eficientes y centrados en el paciente. El objetivo es proporcionar recomendaciones prácticas que puedan ser aplicadas por otras organizaciones para mejorar la calidad de la atención y la eficiencia operativa en el sector de la salud.

Objetivo general

Mejorar la gestión de la calidad en el área hospitalaria mediante la identificación y aplicación de estrategias efectivas que permitan elevar los indicadores de calidad y garantizar servicios de salud seguros, eficientes y centrados en el paciente, identificando las estrategias más efectivas para gestionar el cambio organizacional en el sector de la salud.

Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico exhaustivo de la gestión de la calidad en el área hospitalaria, identificando fortalezas y debilidades en los indicadores de calidad, procesos y sistemas existentes, en relación con la adopción de nuevas tecnologías y políticas.

Analizar las mejores prácticas y enfoques teóricos de gestión de la calidad en el sector de la salud, tomando como referencia modelos como el Modelo de Mejora Continua de Deming, el Modelo de los Seis Sigma y el Modelo de Calidad de Donabedian, aplicándolos a la implementación de nuevas tecnologías y políticas.

Identificar los principales desafíos y barreras que enfrentan las organizaciones de salud al gestionar el cambio organizacional relacionado con la implementación de nuevas tecnologías y políticas, incluyendo factores organizacionales, culturales, tecnológicos y regulatorios.

Justificación

El proyecto Nodo se enfoca en mejorar la gestión de la calidad en el área hospitalaria, lo que incluye la adaptación a nuevos avances tecnológicos y cambios en las

políticas de salud. El tema propuesto por el estudiante sobre estrategias para la implementación exitosa de nuevas tecnologías y políticas se alinea perfectamente con este enfoque. Las preguntas buscan comprender los desafíos y estrategias de adopción de nuevas tecnologías y políticas en las instituciones de salud, fundamental para mejorar la calidad de la atención y la eficiencia operativa, objetivos principales del proyecto Nodo. El objetivo general del estudiante de identificar las estrategias más efectivas para gestionar el cambio organizacional en el sector de la salud, en el contexto de la implementación de nuevas tecnologías y políticas, coincide directamente con el propósito del proyecto Nodo de mejorar la gestión de la calidad y garantizar servicios de salud seguros, eficientes y centrados en el paciente. Además, los objetivos específicos del estudiante, como analizar impactos, identificar desafíos, investigar estrategias exitosas, evaluar la efectividad de las estrategias y proponer recomendaciones prácticas, se relacionan con la necesidad de gestionar el cambio organizacional en el sector de la salud, como se plantea en el proyecto Nodo. En resumen, este estudio proporcionará información valiosa para mejorar la gestión del cambio organizacional en las instituciones de salud, apoyando así los objetivos del proyecto Nodo de gestión de la calidad en el área hospitalaria.

Marco teórico

Una de las características del Gobierno actual en Colombia es la apuesta por emprender reformas estructurales en sectores claves para el país como en la educación, la administración de justicia, las pensiones, el agro, entre otras. Destaca la que intenta modificar el Sistema de Salud porque toca un derecho fundamental que nos atañe a todos como usuarios titulares del derecho fundamental a la salud.

La estructura del sistema de salud en Colombia como cuatripartito coordinado, con un subsector público-seguro social, un subsector privado y uno público. La constitución de 1991 y la ley de 1993 establecieron la universalidad de la cobertura, excluyendo algunas poblaciones específicas. La reforma introdujo dos regímenes de salud (contributivo y

subsidiado) para cubrir a los diferentes grupos de la población. Se implementó un sistema de identificación llamado SISBEN para clasificar a las personas según su nivel de pobreza y afiliarlas al régimen correspondiente. Los servicios de salud son proporcionados por las IPS a través del talento humano en salud y las tecnologías, con las EPS encargadas de asegurar la prestación de servicios a toda la población colombiana mediante la contratación con las IPS.

Por todo lo anterior y por más aspectos mencionados más adelante, existe entre la población una incertidumbre generalizada, sensación que se acrecienta si nos referimos específicamente a los trabajadores de la salud. Un factor que ha contribuido a que crezca esta percepción es el exceso de información, las noticias falsas y en general una comunicación permeada por motivaciones e intereses políticos y económicos. Es por ello por lo que se hace necesario recurrir a las fuentes directas, como el articulado del proyecto de ley, para saber a ciencia cierta qué propone la Reforma. Con una información veraz, que se ha transmitida a los usuarios de manera clara a través de herramientas didácticas es posible amainar este fenómeno. (Sepúlveda 2023).

Por lo tanto, para ahondar en el tema Salud, en el Boletín Observatorio de Salud Pública y Epidemiología, el doctor Patiño (2023), describe y explica la propuesta del Gobierno Nacional, en cabeza del Departamento Nacional de Planeación, llamada Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026: Colombia, potencia mundial de la vida, la cual está compuesto por “cinco grandes transformaciones”

En orden de ideas, la segunda condición es la de los “Determinantes sociales en el marco del modelo preventivo y predictivo”, se confunden aquí los Determinantes Sociales con la Intersectorialidad, ya que esta última es la coordinación usualmente entre dependencias públicas. Los Determinantes Sociales en el modelo de la Organización Mundial de la Salud-OMS son los contextos sociales y políticos del territorio, incluyendo para Colombia el modelo de desarrollo y las estructuras de poder legal e ilegal en el territorio, la transición demográfica dada por el envejecimiento de la población y la

creciente migración venezolana y el desplazamiento interno por el conflicto armado. Aquí se hace énfasis en propuestas para los derechos sexuales y reproductivos, enfermedades crónicas no transmisibles y el Programa Ampliado de Inmunizaciones. Y por último, la tercera condición es “Más gobernanza y gobernabilidad, mejores sistemas de información en salud”. Es positivo que se mencione la necesidad de “independencia” por parte de entidades adscritas al Ministerio de Salud como son el Instituto Nacional de salud (INS), el INVIMA y el Instituto de Evaluación Tecnológica en Salud (IETS), así como también la necesidad de un sistema único de información y la interoperabilidad de este. (Patiño 2023).

Sin embargo, como critica Bardey (2023), estas modificaciones podrían no solucionar de fondo las dificultades que afronta el Sistema. Por ejemplo, si bien la creación de los CAPS y la adopción de un modelo de atención primaria acerca los servicios de Salud a las personas esto no soluciona el problema de la falta de especialistas y como consecuencia, demora en la atención; más aún en las regiones apartadas, situaciones que son el verdadero “cuello de botella” en la atención de algunas enfermedades que necesitan una atención urgente y de mayor nivel de complejidad. Los CAPS serán los responsables del nivel primario de atención y el ingreso de las Redes Integrales e Integradas de Servicios de Salud (RIIS), se quieren implementar en zonas rurales especiales en municipios con dispersión de población, alta presencia de población vulnerable y baja infraestructura adecuada.

En 2023, el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia reveló detalles sobre el costo de la implementación de la reforma en salud a través del modelo de Atención Primaria en Salud (APS), respaldado por los Centros de Atención Primaria en Salud (CAPS). Además, se explicó el funcionamiento que asumiría la Administradora de Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud si la reforma es aprobada.

Desde la gestión organizacional, se recomienda un modelo que fomente "meta identidades": organizaciones con identidades y prioridades diversas trabajando juntas

bajo una planificación y gestión estratégica común, transformando el sistema fragmentado en uno integrado y con propósito definido, como el modelo de Atención Primaria en Salud (APS).

El liderazgo desde las bases de la APS es crucial para lograr sistemas equitativos, eficientes y eficaces. Es necesario identificar desafíos, regular el estrés, vincular al personal y proteger el liderazgo emergente, teniendo una visión clara y alineando a las personas con ella.

La situación actual en Latinoamérica debe caminar hacia un Sistema de Salud y Atención Primaria en Salud altamente participativos, con líderes que deben aprender a liderar, descubriendo sus eventos transformadores, desarrollando inteligencia emocional, buscando la calidad, combinando varios tipos de liderazgo según la situación, utilizando la acción del diplomático cuando se requiere negociar o coordinar con socios externos, siendo estrategias para liderar a las entidades del sistema en su transformación a organizaciones resilientes, siendo alquimistas para lograr transformaciones del Modelo de Sistema de Salud. (Puertas, Et Al., 2020).

Agregando a lo anterior desde el punto de vista de Gestión Organizacional, se presentan algunas teorías relacionadas con la gestión del cambio y que pueden ser empleadas para enfrentar los cambios que trae la reforma de la salud en Colombia:

1. Teoría del cambio organizacional: Esta teoría se centra en cómo las organizaciones implementan cambios para adaptarse a nuevas circunstancias. "La teoría del cambio organizacional sostiene que las organizaciones deben adaptarse y cambiar en respuesta a los cambios externos, como las reformas en el sector de la salud. Esto implica la implementación de nuevas políticas, la adopción de enfoques innovadores y la transformación de la cultura organizacional" (Cameron, E., & Green, M). En el contexto de

la salud en Colombia, implica la introducción de nuevas políticas, regulaciones y estructuras organizativas para mejorar el sistema de salud.

2. Teoría de la adopción de innovaciones: Esta teoría se enfoca en cómo las personas y las organizaciones adoptan nuevas prácticas o tecnologías. "En el contexto de la salud en 2023, la teoría de la adopción de innovaciones destaca la importancia de comunicar y promover los beneficios de las nuevas políticas y prácticas. Es necesario generar conciencia y comprensión entre los profesionales de la salud y los pacientes, y fomentar una actitud positiva hacia el cambio" (Damanpour, F., & Schneider, M). También implica la adopción de nuevos modelos de atención, enfoques de gestión y tecnologías médicas para mejorar la calidad y la eficiencia de los servicios de salud.

3. Teoría del cambio planificado: Esta teoría sostiene que los cambios organizacionales deben ser planificados, comunicados y gestionados de manera efectiva para lograr los resultados deseados. En el contexto de la salud en Colombia, implica la elaboración de planes estratégicos, la comunicación clara de los objetivos y beneficios del cambio, y la participación de los actores involucrados en el proceso de cambio.

4. Teoría de la resistencia al cambio: Esta teoría aborda las posibles barreras y resistencias que pueden surgir durante el proceso de cambio. En el caso del sistema de salud en Colombia, pueden surgir resistencias de diferentes actores, como profesionales de la salud, aseguradoras, pacientes y otros actores del sistema de salud. La gestión del cambio implica identificar y abordar estas resistencias de manera efectiva para promover la aceptación y la implementación exitosa de las reformas.

5. Teoría de la capacidad de cambio: Esta teoría se refiere a la capacidad de una organización para adaptarse y gestionar cambios de manera efectiva. En el contexto del sistema de salud en Colombia, implica fortalecer la capacidad de las instituciones de salud

para implementar cambios, mediante el desarrollo de habilidades, conocimientos y recursos necesarios.

Estas teorías proporcionan un marco conceptual para comprender y abordar los desafíos relacionados con la gestión del cambio en el sistema de la salud en Colombia. Es importante considerar que la gestión del cambio es un proceso dinámico y multidimensional, que requiere un enfoque integral y una adaptación constante a medida que se implementan las reformas.

La gestión del cambio es crucial para lograr una transformación efectiva en el sistema de salud. Es necesario adoptar un enfoque proactivo y planificado que involucre a todas las partes interesadas y garantice una transición suave y exitosa. Como señala Hughes y Legrain, "la gestión del cambio es fundamental para el éxito de cualquier reforma en el sector de la salud, ya que impulsa la adopción de nuevas políticas, procesos y tecnologías, y garantiza el apoyo y la participación de los profesionales de la salud, los pacientes y otros actores relevantes".

En el contexto del sistema de la salud en Colombia en 2023, la gestión del cambio juega un papel crucial para superar los desafíos y garantizar la implementación exitosa de las reformas. Como menciona Buchanan y Fitzgerald (2016), "las reformas en el sistema de salud pueden generar resistencia y temor entre los profesionales de la salud, los pacientes y otros actores involucrados. "Es fundamental que se hagan esfuerzos deliberados para comunicar, educar y motivar a estas personas sobre los beneficios y la necesidad del cambio".

Una de las herramientas clave en la gestión del cambio es la comunicación efectiva. Como lo afirma Kotter (1996), "la comunicación clara y frecuente es esencial para obtener el apoyo y la cooperación de todas las partes interesadas durante la implementación de una reforma en el sistema de salud. Además, es importante reconocer

y abordar las preocupaciones y temores de las personas, brindando información veraz y creando canales de retroalimentación abiertos". Además, como sugiere Burnes (2009), debe incluir "la colaboración y la participación de los profesionales de la salud, los pacientes y otros actores relevantes son clave para identificar los desafíos y oportunidades, diseñar soluciones adecuadas y garantizar una implementación exitosa de la reforma de la salud". Esto implica crear espacios de diálogo y consulta, así como fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.

La gestión del cambio es esencial para implementar con éxito reformas en el sector de la salud. Es necesario adoptar un enfoque proactivo y planificado, que incluya una comunicación efectiva, la participación de todas las partes interesadas y un enfoque inclusivo. Al hacerlo, se pueden superar los desafíos y garantizar una implementación exitosa de la reforma de la salud en Colombia en 2023.

Capítulo 2. Metodología del Grupo de Estudio

La investigación combina enfoques cuantitativos y cualitativos. El análisis cuantitativo permite medir la efectividad de las estrategias de gestión del cambio en términos de indicadores de calidad de atención y eficiencia operativa. El análisis cualitativo profundiza en la comprensión de los desafíos, barreras y estrategias exitosas desde la perspectiva de los actores involucrados.

Se llevarán a cabo análisis documental y revisión de literatura para comprender los desafíos y las mejores prácticas en la gestión del cambio organizacional en el sector de la salud. Se realizarán entrevistas semiestructuradas con líderes y profesionales de la salud para obtener una comprensión profunda de las estrategias utilizadas y sus efectos. Además, se utilizarán encuestas para recopilar datos sobre la percepción y la efectividad de las estrategias de gestión del cambio implementadas. Este enfoque mixto permitirá obtener una visión integral de cómo se aborda el cambio organizacional en el sector de la salud, en el contexto de la implementación de nuevas tecnologías y políticas.

Participantes

Para el proyecto nodo, se seleccionaron las siguientes personas y comunidades:

Directivos y personal administrativo de hospitales: Se eligieron debido a su experiencia y conocimiento en la gestión hospitalaria. Su participación proporciona una comprensión profunda de los procesos y sistemas existentes en el área hospitalaria, así como de las fortalezas y debilidades en los indicadores de calidad.

Profesionales de la salud: Incluyendo médicos, enfermeras y personal técnico. Su participación aporta una perspectiva práctica sobre la implementación de nuevas tecnologías y políticas en el ámbito clínico. Además, pueden identificar desafíos y barreras

relacionadas con el cambio organizacional desde su experiencia directa en la prestación de servicios de salud.

Expertos en gestión de calidad y cambio organizacional: Estos profesionales brindan una visión especializada sobre las mejores prácticas y enfoques teóricos en gestión de calidad. Su participación es fundamental para analizar modelos como el Modelo de Mejora Continua de Deming, el Modelo de los Seis Sigma y el Modelo de Calidad de Donabedian, y su aplicabilidad en el contexto de la salud.

El criterio de selección de estas personas se basó en su experiencia y conocimiento relevante para los objetivos de la investigación. Se consideraron sus contextos y particularidades, como su rol en el sistema de salud, su experiencia práctica en la implementación de cambios organizacionales, y su capacidad para proporcionar insights valiosos sobre la gestión de la calidad en el área hospitalaria.

Técnicas (Instrumentos O Herramientas)

Tabla 1: Técnicas (Instrumentos O Herramientas)

OBJETIVOS	INSTRUMENTO	OBSERVACIÓN	HERRAMIENTA
Realizar un diagnóstico exhaustivo de la gestión de la calidad en el área hospitalaria, identificando fortalezas y debilidades en los indicadores de calidad, procesos y sistemas existentes, en relación con la adopción de	Cuestionario estructurado	Diseñado con preguntas cerradas y de opción múltiple que permitieron facilitar el análisis cuantitativo de los datos. Este cuestionario abordó temáticas clave relacionadas con la satisfacción del paciente, la eficiencia de los procesos hospitalarios, el uso de tecnologías en la atención, y el nivel de adherencia del personal a las políticas institucionales vigentes. La aplicación del instrumento se realizó mediante su distribución electrónica, dirigida tanto a profesionales de la	Google forms // Zoho analytics para procesamiento de datos

nuevas tecnologías y políticas.		salud como al personal administrativo de las instituciones participantes.	
	Entrevistas en profundidad	Estas se estructuraron con preguntas abiertas, lo que permitió obtener respuestas detalladas y ricas en matices desde la perspectiva de los actores involucrados. Los temas abordados incluyeron la experiencia directa del personal con la implementación de nuevas tecnologías, los principales desafíos enfrentados durante el proceso de cambio, y su percepción general sobre la calidad de los servicios. Las entrevistas fueron dirigidas a gerentes, líderes de equipo y personal estratégico, seleccionados por su conocimiento y rol en la gestión institucional.	Google forms // Zoho analytics para procesamiento de datos
Analizar las mejores prácticas y enfoques teóricos de gestión de la calidad en el sector de la salud, tomando como referencia modelos como el Modelo de Mejora Continua de Deming, el Modelo de los Seis Sigma y el Modelo de Calidad de Donabedian, aplicándolos a la	Revisión sistemática de la literatura	se realizó una revisión sistemática de literatura enfocada en los modelos de Deming, Seis Sigma y Donabedian aplicados al sector salud. El proceso incluyó la búsqueda, selección y análisis de estudios relevantes, permitiendo sintetizar buenas prácticas y enfoques teóricos útiles para la implementación de nuevas tecnologías y políticas.	Realizar búsqueda: PubMed Scopus, Web of Science, CINAHL (para enfermería y ciencias de la salud), PsycINFO (para aspectos psicológicos de la salud), IEEE Xplore (para tecnología en salud) Google scholar

implementación de nuevas tecnologías y políticas.			Software de Gestión PRISMA FLOW DIAGRAM
Identificar los principales desafíos y barreras que enfrentan las organizaciones de salud al gestionar el cambio organizacional relacionado con la implementación de nuevas tecnologías y políticas, incluyendo factores organizacionales, culturales, tecnológicos y regulatorios.	Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	Para identificar factores clave en la gestión del cambio, se aplicó un análisis FODA, que permitió clasificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con aspectos organizacionales, culturales, tecnológicos y regulatorios. El procedimiento incluyó sesiones de trabajo colaborativas con equipos institucionales para evaluar estos elementos estratégicamente.	FODA
	Entrevistas semiestructuradas	Las entrevistas semiestructuradas combinaron preguntas abiertas y cerradas para recoger información cualitativa y cuantitativa sobre experiencias, barreras percibidas y sugerencias frente a la adopción de tecnologías. Fueron aplicadas de forma electrónica a profesionales de la salud y personal administrativo, y sus respuestas se analizaron con enfoque cualitativo.	Google forms

Nota: Elaboración propia.

Fases Del Trabajo De Campo

Para llevar a cabo el proyecto de investigación sobre la gestión del cambio organizacional en el sector de la salud, se seguirán varias etapas claramente definidas. Estas etapas son esenciales para asegurar la recolección, análisis y divulgación de datos de

manera sistemática y rigurosa. A continuación, se describen las etapas y se argumenta su relevancia con referencias teóricas.

Tabla 2: Etapas del trabajo de campo

ETAPAS DEL PROYECTO	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	JUSTIFICACIÓN
PREPARACIÓN Y DISEÑO DE INSTRUMENTOS	En esta fase inicial, se elaboraron los instrumentos de recolección de datos basados en los objetivos de la investigación y las variables identificadas. Se establecieron los criterios de selección de participantes y se planificaron las estrategias de muestreo.	Se revisó la literatura relevante, se identificaron las variables clave y se construyó el marco teórico. A partir de ello, se diseñaron los cuestionarios y las guías de entrevista, que posteriormente fueron sometidos a pruebas piloto para validar su pertinencia.	La preparación y diseño adecuados aseguran que los instrumentos de recolección de datos sean pertinentes y válidos para evaluar la implementación de nuevas tecnologías y políticas en el sector salud, facilitando la obtención de resultados precisos y relevantes.
SELECCIÓN DE PARTICIPANTES	Se seleccionaron los participantes según los criterios establecidos, incluyendo directivos y personal administrativo de hospitales, profesionales de la salud, expertos en gestión de calidad y cambio organizacional, así como pacientes y familiares.	Se definieron los criterios de inclusión y exclusión, se elaboró un listado de posibles participantes con experiencia relevante y se seleccionó una muestra representativa de los actores clave involucrados en los procesos de cambio organizacional en salud.	La selección adecuada de participantes garantiza que la muestra sea representativa de todos los actores involucrados en el proceso de cambio, permitiendo una comprensión integral de los desafíos y oportunidades en la implementación de nuevas tecnologías y políticas en el sector salud

CONTACTO Y COORDINACIÓN	Se estableció contacto con los participantes seleccionados para informarles sobre el estudio, solicitar su participación y coordinar la fecha y modalidad de las entrevistas o la administración de los cuestionarios.	Se elaboraron materiales informativos y consentimientos informados adaptados al contexto del estudio. Luego se enviaron invitaciones destacando la importancia del proyecto y se coordinó la logística para la aplicación de entrevistas y cuestionarios, considerando la disponibilidad de los participantes.	Un contacto y coordinación efectivos aseguran la participación voluntaria e informada de los sujetos, lo cual es esencial para la ética y la validez del estudio.
APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS	Se realizaron entrevistas semiestructuradas y se administraron los cuestionarios conforme al plan establecido, registrando todas las respuestas de manera detallada y sistemática.	Se llevaron a cabo entrevistas y encuestas centradas en experiencias y percepciones sobre la implementación de tecnologías y políticas. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas, y toda la información fue registrada y almacenada de manera segura.	La aplicación rigurosa de los instrumentos asegura la recolección de datos de alta calidad, esenciales para un análisis detallado sobre las estrategias de implementación de nuevas tecnologías y políticas en salud.
ANÁLISIS DE DATOS PRELIMINAR	A medida que se recopilaba la información, se realizó un análisis preliminar para identificar tendencias y patrones emergentes, permitiendo ajustar el enfoque de recolección de datos según fuera necesario.	Se codificaron los datos inicialmente para identificar barreras y facilitadores. Se buscaron patrones y tendencias relevantes y, cuando fue necesario, se realizaron ajustes en la estrategia de recolección para fortalecer la cobertura informativa.	El análisis preliminar permite hacer ajustes en el proceso de recolección de datos, mejorando así la calidad y relevancia de la información obtenida, y asegurando que se cubran todas las dimensiones importantes del cambio

			organizacional en salud.
VALIDACIÓN DE DATOS	Se llevó a cabo una validación continua de los datos recopilados mediante el cotejo de la información obtenida de diferentes fuentes y la comparación con los objetivos y variables de la investigación.	Se realizó triangulación de fuentes para garantizar la consistencia de la información. Los hallazgos fueron comparados con estudios previos y validados por expertos en cambio organizacional y salud.	La validación continua asegura la precisión y confiabilidad de los datos, mejorando la credibilidad de los hallazgos del estudio sobre las estrategias de implementación de nuevas tecnologías y políticas en salud.
REFLEXIÓN Y AJUSTE	Se realizaron reuniones periódicas entre el equipo de investigación para reflexionar sobre los hallazgos preliminares, discutir posibles ajustes en la estrategia de recolección de datos y asegurar la coherencia con los objetivos de investigación.	Se realizaron reuniones de equipo para discutir los hallazgos preliminares, revisar las estrategias de recolección y análisis, y realizar ajustes metodológicos que aseguraran una cobertura integral de los temas críticos.	Las reuniones periódicas permiten una reflexión continua sobre el proceso de investigación, asegurando que el enfoque y los métodos utilizados sigan siendo adecuados y efectivos para capturar las complejidades del cambio organizacional en salud.

FINALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	Una vez completada la recolección de datos y alcanzada la saturación teórica, se dio por concluida la fase de trabajo de campo, preparando los datos para el análisis posterior.	Se consolidaron los datos recopilados asegurando su calidad y completitud. Posteriormente, se preparó la información para el análisis detallado que abordará las estrategias de implementación de tecnologías y políticas en salud.	La finalización del trabajo de campo marca la conclusión de la fase de recolección de datos, permitiendo proceder a un análisis detallado y exhaustivo de la información obtenida sobre las estrategias de implementación de nuevas tecnologías y políticas en salud.
--	--	---	---

Nota: Elaboración propia.

Tabla 3: Fases del trabajo de campo

Objetivo 1: Realizar un diagnóstico exhaustivo de la gestión de la calidad en el área hospitalaria		
Fase 1: Recolección de datos y revisión de literatura	Fase 2: Juicio de expertos	Fase 3: Validez racional (conocimiento)
<p>Aproximación a la población: Realizar una revisión exhaustiva de la literatura académica y profesional sobre la gestión de la calidad en entornos hospitalarios, con un enfoque específico en la adopción de nuevas tecnologías y políticas. Identificar estudios relevantes que aborden indicadores de calidad, procesos y sistemas existentes en hospitales que han implementado tecnologías y políticas innovadoras.</p>	<p>Juicio de expertos: Consultar con profesionales de la salud, expertos en gestión hospitalaria, y especialistas en tecnología sanitaria para validar y ampliar el conocimiento sobre los indicadores de calidad, procesos y sistemas existentes. Discutir los impactos observados con la adopción de nuevas tecnologías y políticas.</p>	<p>Validez racional: Fundamentar teóricamente los indicadores de calidad y los factores identificados, asegurando que estén respaldados por la evidencia científica y sean relevantes para el contexto hospitalario en la adopción de nuevas tecnologías y políticas.</p>
Objetivo 2: Analizar las mejores prácticas y enfoques teóricos de gestión de la calidad en el sector de la salud		
Fase 4: Validez de constructo	Fase 5: Validez de criterio	

Validez de constructo: Diseñar y aplicar encuestas y entrevistas estructuradas al personal de salud del hospital y a expertos en gestión de calidad para investigar sus percepciones sobre los modelos de gestión de calidad (Deming, Seis Sigma, Donabedian) y su aplicación en la implementación de nuevas tecnologías y políticas.	Validez de criterio: Analizar los datos recogidos para evaluar la relación entre los modelos de gestión de calidad utilizados y las mejoras percibidas en la calidad de los servicios hospitalarios tras la implementación de nuevas tecnologías y políticas. Utilizar métodos estadísticos para identificar correlaciones significativas y cuantificar las mejoras.
Objetivo 3: Identificar los principales desafíos y barreras que enfrentan las organizaciones de salud al gestionar el cambio organizacional relacionado con la implementación de nuevas tecnologías y políticas	
Fase 6: Rendimiento y aplicación práctica	
Rendimiento: Realizar un análisis detallado de los desafíos y barreras identificados en la gestión de calidad hospitalaria, incluyendo factores organizacionales, culturales, tecnológicos y regulatorios. Analizar casos de estudio y experiencias previas de hospitales que han implementado nuevas tecnologías y políticas. Buscar patrones y oportunidades de intervención para superar estos desafíos y mejorar la gestión de calidad.	

Nota: Elaboración propia.

Categorización Y Clasificación

En el proyecto nodo se tiene en cuenta las siguientes variables de investigación:

Tabla 4: Variables de investigación

VARIABLE DE INVESTIGACION	TIPOS	CATEGORIAS DE ANALISIS	NIVEL DE RELACION
Gestión de la calidad en el área hospitalaria	Independiente	Indicadores de calidad	Alto con todas las demás variables
		Procesos de gestión de calidad	
		Sistemas de gestión de calidad existentes	
Estrategias efectivas para elevar los indicadores de calidad y	Independiente	Estrategias de mejora de la calidad	Alto con todas las demás variables
		Seguridad del paciente	
		Eficiencia operativa	

garantizar servicios de salud seguros, eficientes y centrados en el paciente		Centrado en el paciente	
Cambio organizacional en el sector de la salud	Independiente	Adopción de nuevas tecnologías	Alto con todas las demás variables
		Implementación de políticas de salud	
Factores organizacionales, culturales, tecnológicos y regulatorios	Dependiente	Organizacionales	Medio con las demás variables, ya que influyen en la gestión de calidad, las estrategias efectivas y el cambio organizacional, pero también son influenciados por ellos.
		Culturales	
		Tecnológicos	
		Regulatorios	

Nota: Elaboración propia.

POBLACIÓN, MUESTRA Y TIPO DE MUESTREO PARA EL TRABAJO DE CAMPO

La población objetivo de este estudio está compuesta por directivos y personal administrativo de hospitales, quienes gestionan las operaciones hospitalarias y lideran la implementación de nuevas tecnologías y políticas; profesionales de la salud, como médicos, enfermeras y personal técnico, que utilizan directamente dichas tecnologías y políticas en la atención al paciente; y expertos en gestión de calidad y cambio organizacional, incluyendo consultores y académicos con experiencia en procesos de transformación institucional y mejora de la calidad en el sector salud.

Para obtener una visión representativa y detallada, se seleccionarán individuos de cada uno de los grupos mencionados. La muestra incluirá 10 directivos y personal administrativo de diferentes hospitales, representando una diversidad de tamaños y tipos de instituciones (tanto públicas como privadas); 40 profesionales de la salud, distribuidos equitativamente entre médicos, enfermeras y personal técnico de distintas

especialidades; y 5 expertos en gestión de calidad y cambio organizacional con experiencia comprobada en proyectos similares.

El estudio empleará un muestreo no probabilístico de tipo intencional (por juicio), complementado con muestreo por conveniencia en algunos casos. El muestreo intencional permitirá seleccionar a los participantes que posean el conocimiento y la experiencia necesarios para aportar información relevante, y se utilizará principalmente para incluir a directivos, personal administrativo y expertos en gestión de calidad y cambio organizacional. El muestreo por conveniencia se aplicará a los profesionales de la salud, considerando su disponibilidad y accesibilidad para participar en el estudio.

El muestreo intencional es apropiado cuando se busca obtener información de personas con conocimientos específicos y experiencia relevante para el objeto de estudio, lo cual es fundamental en investigaciones de carácter cualitativo y exploratorio (Patton, 2014). Como el propósito de esta investigación es comprender en profundidad los procesos de gestión del cambio organizacional en el sector salud, es necesario contar con la participación de actores estratégicos y operativos clave. Por otro lado, el muestreo por conveniencia resulta útil en contextos donde la accesibilidad y disponibilidad de los participantes representa una limitación. En el entorno hospitalario, los profesionales de la salud tienen horarios variables e impredecibles, por lo que esta técnica facilita la recolección suficiente de datos sin afectar la calidad de la información (Etikan, Musa & Alkassim, 2016).

Capítulo 3: Resultados Software Zoho Analytics

En la búsqueda de una atención en salud de alta calidad, segura y eficiente, las organizaciones hospitalarias enfrentan el reto de adoptar nuevas tecnologías y políticas que transforman la manera en que se gestionan los servicios.

Instrumento 1: Cuestionario Para Diagnóstico De La Gestión De La Calidad En El Área Hospitalaria

El primer instrumento de recolección de datos en este proyecto es una encuesta diseñada específicamente para analizar la calidad en instituciones del sector salud. Esta encuesta permite recopilar información sobre la percepción y efectividad de las estrategias de gestión de calidad y cambio organizacional, especialmente en el contexto de la adopción de nuevas tecnologías y políticas. Con este enfoque, se busca identificar puntos clave en la gestión de calidad que contribuyan a optimizar los procesos hospitalarios y mejorar los indicadores de atención, garantizando servicios seguros, eficientes y centrados en el paciente.

Información Demográfica

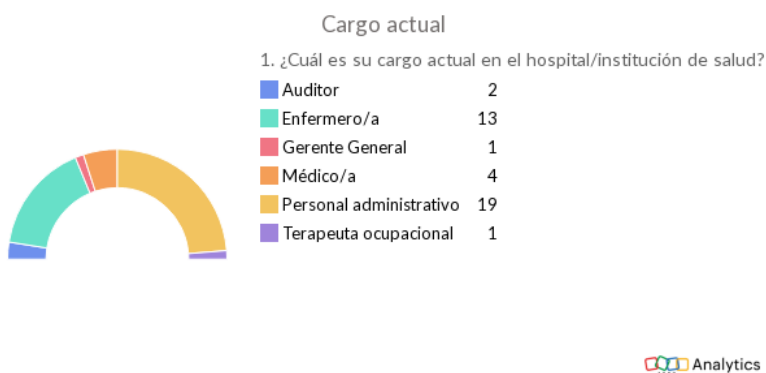


Figura 1. Información demográfica

Fuente: Cuestionario Google Form / Zoho Analytics

En base a las respuestas de los participantes, se observa una diversidad de roles en la institución de salud, con una predominancia de personal de enfermería y

administrativo. La mayoría de los enfermeros/as se encuentran en la institución desde menos de un año o en un rango de 1 a 5 años, mientras que varios médicos y administrativos poseen una experiencia superior a 5 años. Además, se identificaron otros cargos como terapeutas ocupacionales y auditores, con menor tiempo en la institución. Esta variabilidad en los tiempos de permanencia y los cargos refleja una mezcla de experiencia y nuevas incorporaciones, lo cual es clave para analizar las perspectivas sobre la gestión de la calidad y la adopción de nuevas tecnologías en la institución.

Satisfacción Del Paciente



Figura 2. Satisfacción del paciente

Fuente: Cuestionario Google Form / Zoho Analytics

En las respuestas a las preguntas sobre la satisfacción del paciente desde la perspectiva de los colaboradores y la efectividad de los mecanismos de gestión de quejas y sugerencias, se observan los siguientes resultados:

La mayoría de los colaboradores considera que los pacientes se encuentran "Satisfechos" o "Muy satisfechos" con la atención recibida, aunque también se registraron opiniones "Neutrales" y algunas de "Muy insatisfechos". Esto sugiere una percepción positiva general, pero con áreas de mejora en ciertos aspectos de la atención.

En cuanto a los mecanismos para recibir y gestionar quejas y sugerencias, la mayoría de los colaboradores indica que la institución cuenta con estos sistemas de manera efectiva. Sin embargo, existen respuestas que señalan incertidumbre o falta de seguridad respecto a estos mecanismos, lo cual podría indicar la necesidad de una mejor comunicación interna sobre su funcionamiento y disponibilidad.

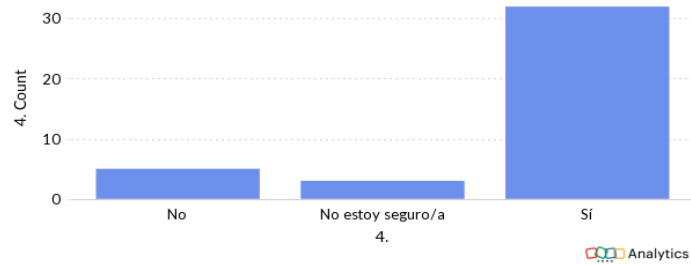


Figura 3. Gestión de quejas

Fuente: Cuestionario Google Form / Zoho Analytics

Eficiencia De Los Procesos

En el análisis de las preguntas 5 y 6, que evalúan la eficiencia de los procesos en la institución, los resultados muestran lo siguiente:

Diseño Eficiente de Procesos:

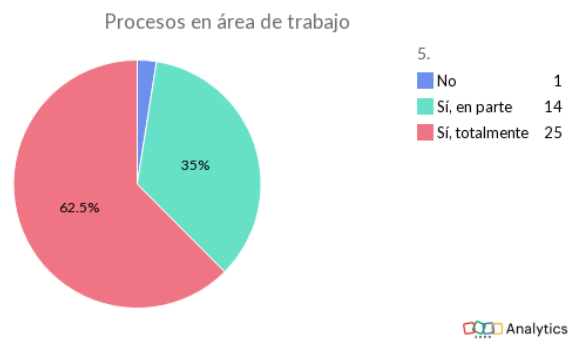


Figura 4. Procesos en el área de trabajo

Fuente: Cuestionario Google Form / Zoho Analytics

La mayoría de los colaboradores considera que los procesos en sus áreas de trabajo están diseñados de manera eficiente para proporcionar atención de calidad, con una gran cantidad de respuestas afirmando "Sí, totalmente".

Sin embargo, también se encuentran respuestas de colaboradores que opinan "Sí, en parte", lo que indica que algunos perciben áreas en las que los procesos podrían optimizarse.

Frecuencia de Auditorías de Procesos:

La mayoría de los colaboradores señala que se realizan auditorías de procesos de manera regular para identificar áreas de mejora. No obstante, algunas respuestas indican que estas auditorías se llevan a cabo solo de forma ocasional, lo cual podría evidenciar una oportunidad para incrementar su frecuencia. Adicionalmente, se registró una respuesta que indica que no se realizan auditorías, lo que sugiere una percepción de ausencia de estas revisiones en ciertos casos.

Estos resultados reflejan una percepción general positiva sobre la eficiencia de los procesos, pero también señalan la necesidad de fortalecer la comunicación y la consistencia en la ejecución de auditorías, con el fin de asegurar una atención de calidad continua.

Uso De Tecnologías:

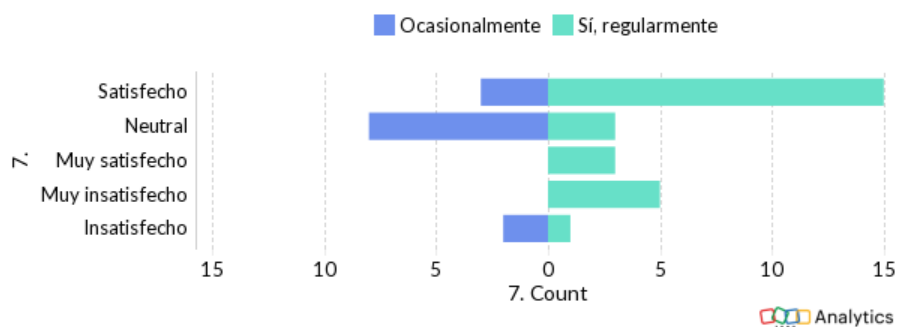


Figura 5. Uso de tecnologías

Fuente: Cuestionario Google Form / Zoho Analytics

Uso de Tecnologías en las Instituciones

En relación con la satisfacción frente a las tecnologías utilizadas en las instituciones, la mayoría de los colaboradores manifiesta estar satisfecho con los sistemas de información y equipos médicos presentes en su entorno laboral. Sin embargo, se evidencian variaciones en las respuestas, que van desde "muy satisfecho" hasta "muy insatisfecho", lo cual refleja diferencias en la percepción de calidad o idoneidad de las herramientas tecnológicas según el área específica de trabajo. Asimismo, una proporción significativa de encuestados se muestra neutral o insatisfecho, lo que sugiere la existencia de oportunidades para actualizar o ajustar las tecnologías utilizadas, a fin de que se adapten mejor a las necesidades de los usuarios.

En cuanto a la formación para el uso de tecnologías, se observa que una mayoría de colaboradores considera que el personal recibe capacitación adecuada, con respuestas que destacan la realización de sesiones formativas de manera regular. No obstante, una parte importante señala que dicha formación se lleva a cabo solo ocasionalmente, lo cual pone de manifiesto la necesidad de fortalecer los procesos de capacitación continua y aumentar su frecuencia.

En conjunto, los resultados reflejan una percepción mayormente positiva respecto al uso de tecnologías y la formación asociada. Sin embargo, también evidencian áreas específicas donde la institución podría mejorar el apoyo, a través de actualizaciones tecnológicas y una estrategia más sistemática de formación, que garantice la preparación adecuada del personal para el aprovechamiento pleno de las herramientas disponibles.

Respecto al cumplimiento de políticas y normativas dentro de la institución, la mayoría de los colaboradores considera que el personal cumple con ellas en su mayoría. Además, una proporción significativa afirma que dicho cumplimiento se da de forma constante, lo que indica un alto nivel de adherencia general. A pesar de ello, algunas respuestas señalan que el cumplimiento se da únicamente en ocasiones, lo cual podría

indicar la necesidad de reforzar el compromiso institucional con las políticas, especialmente en ciertos contextos o áreas específicas.

En cuanto a las actividades de seguimiento y control orientadas a garantizar esta adherencia, la mayoría de los encuestados manifiesta que estas acciones se realizan de manera regular. Esto evidencia un esfuerzo sostenido por parte de la institución para mantener el cumplimiento normativo. Sin embargo, también se reporta que en algunos casos estas actividades se llevan a cabo solo ocasionalmente, lo que representa una oportunidad para fortalecer la frecuencia y consistencia de los mecanismos de control.

Instrumento 2: Cuestionario En Profundidad Para Diagnóstico De La Gestión De Calidad En El Área Hospitalaria

Mediante un enfoque mixto, se combinarán análisis cuantitativos y cualitativos para explorar en profundidad los desafíos, barreras y mejores prácticas en la gestión del cambio organizacional. Como segundo instrumento aplicamos una encuesta a profundidad dirigida a cinco (5) expertos en calidad del sector salud. Esta última permitirá identificar los principales desafíos y barreras que enfrentan las organizaciones al implementar nuevas tecnologías y políticas, así como evaluar estrategias exitosas en la gestión de la calidad institucional. Los resultados de este estudio proporcionarán una visión integral sobre cómo abordar el cambio organizacional en el contexto de la innovación tecnológica y normativa, facilitando su implementación exitosa en el entorno hospitalario.

Información Demográfica

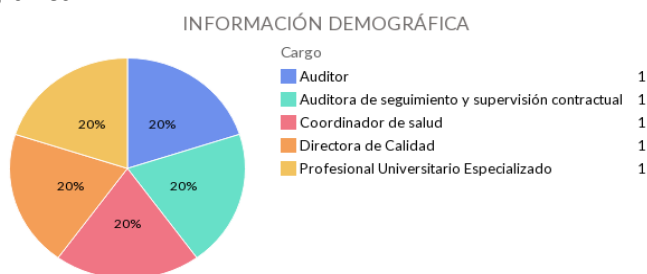



Figura 6. Información demográfica 

Fuente: Cuestionario Google Form / Zoho Analytics

Los participantes pertenecen a diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización. Se observa una representación tanto de cargos directivos (Directora de Calidad, Coordinador de Salud) como de cargos operativos y auditoría (Auditor, Auditora de supervisión, Profesional Universitario Especializado). Esto da una visión amplia de la gestión del cambio desde distintos enfoques: normativo, operativo y estratégico.

La mayoría de los participantes pertenece al área de Calidad, lo cual es coherente con el enfoque de la encuesta en la gestión del cambio y la implementación de tecnologías y políticas en salud. También se incluyen aportes desde contratación, auditoría y salud, lo que permite una visión más amplia.

Cuatro de cinco encuestados han participado directamente en procesos de implementación reciente. Uno de ellos, aunque no estuvo involucrado directamente, apoyó desde su rol como auditor. Esto evidencia experiencia práctica en la mayoría de los casos y aporta también una mirada externa desde la supervisión.

Experiencia Con Implementación De Nuevas Tecnologías Y Políticas

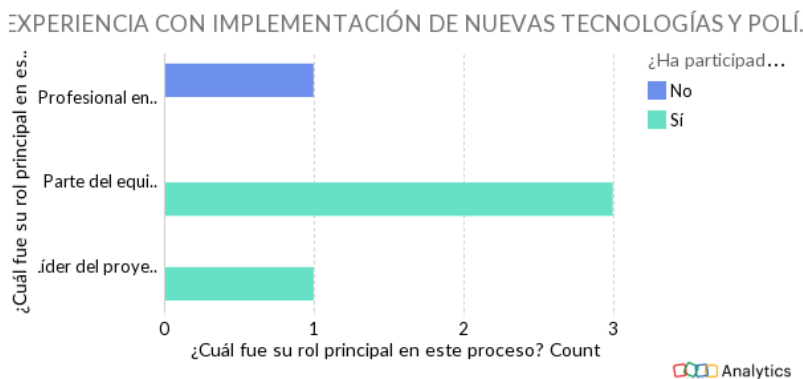


Figura 7. Experiencia con implementación de nuevas tecnologías y políticas

Fuente: Cuestionario Google Form / Zoho Analytics

La mayoría de los encuestados tiene experiencia reciente en la implementación de cambios tecnológicos o normativos, lo que les permite identificar con claridad los desafíos y oportunidades del proceso. Aunque uno de los participantes no estuvo directamente

involucrado, su rol como auditor aporta una perspectiva valiosa desde la supervisión. Entre los factores facilitadores destacan la capacitación previa, el compromiso del equipo, la disponibilidad de recursos tecnológicos y el acompañamiento de expertos, todos ellos considerados elementos clave para una implementación exitosa. La formación reduce la curva de aprendizaje, mientras que el soporte especializado permite resolver dificultades en tiempo real. Por otro lado, los principales obstáculos mencionados son la resistencia al cambio, la dificultad en la adopción de nuevas herramientas, las limitaciones en infraestructura y la falta de alineación entre equipos. Estos factores pueden ralentizar el proceso e impactar negativamente en la motivación del personal.

Desafíos Organizacionales



Figura 8. Desafíos organizacionales

Fuente: Cuestionario Google Form / Zoho Analytics

Los participantes identificaron desafíos clave dentro de sus organizaciones, agrupados principalmente en tres áreas: gestión del talento humano, estructura organizacional y procesos internos, e innovación y adaptación al cambio. Entre los aspectos más críticos se mencionan la falta de personal capacitado, las dificultades para retener talento, la necesidad de fortalecer el liderazgo, la poca claridad en roles y funciones, la lentitud en los procesos administrativos y la escasa coordinación entre departamentos. En cuanto a la innovación, se destacan la resistencia al cambio, las limitaciones tecnológicas y la falta de inversión en formación continua.

Estos desafíos impactan directamente en el desempeño organizacional. La productividad se ve afectada por la ineficiencia operativa derivada de procesos lentos y

funciones poco definidas. La satisfacción del personal puede disminuir por la falta de liderazgo y oportunidades de crecimiento, lo que a su vez dificulta la retención del talento. Además, la capacidad de innovación se ve limitada por la resistencia al cambio y la falta de preparación del equipo para adoptar nuevas estrategias. Si no se abordan, estos factores pueden obstaculizar significativamente la implementación efectiva de políticas o tecnologías en el sector salud.

Cultura Y Comunicación

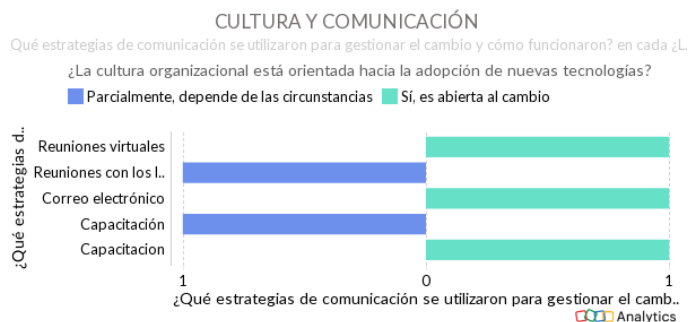


Figura 9. Cultura y comunicación

Fuente: Cuestionario Google Form / Zoho Analytics

Los datos revelan tres aspectos clave en la cultura organizacional y la comunicación interna. En cuanto al clima organizacional, la mayoría de los participantes percibe un ambiente colaborativo, aunque se evidencian oportunidades de mejora en la cohesión del equipo y en el reconocimiento al esfuerzo del personal. Además, en algunas áreas persisten dificultades para alinear a los colaboradores con la visión y los valores institucionales.

En relación con la comunicación interna, se observa una fragmentación entre departamentos que genera malentendidos y retrasa la toma de decisiones. Algunos equipos reportan falta de acceso a información clave, y se identifican barreras en la comunicación entre niveles jerárquicos, lo que limita la retroalimentación y la innovación. En cuanto a los canales utilizados, predominan los correos electrónicos y reuniones, aunque no siempre son eficaces. De hecho, varios participantes consideran que las

reuniones son excesivas y poco productivas, y expresan interés en optimizar el uso de herramientas digitales.

Aunque el ambiente de trabajo es en general positivo, las debilidades en el reconocimiento, la comunicación entre áreas y el uso ineficiente de canales impactan negativamente la motivación del personal y la productividad. Estos factores generan desconexión entre equipos, desmotivación y limitan la capacidad de innovación, afectando el desempeño organizacional y la implementación efectiva de nuevas estrategias.

Desafíos Tecnológicos Y Regulatorios

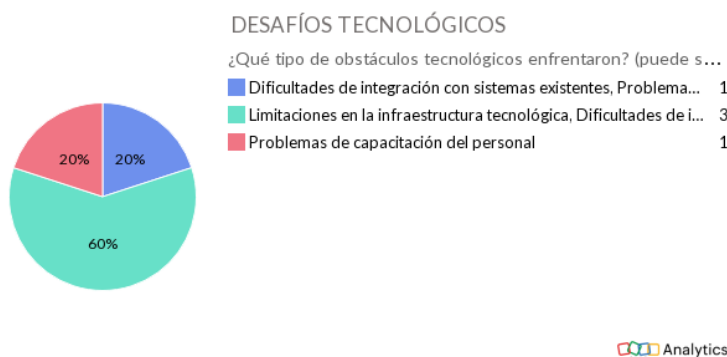


Figura 10. Desafíos tecnológicos y regulatorios

Fuente: Cuestionario Google Form / Zoho Analytics

Se identifican tres tendencias clave que reflejan los desafíos actuales en la gestión organizacional: la adopción de nuevas tecnologías, el cumplimiento regulatorio y la seguridad tecnológica. Muchos participantes reportan dificultades en la implementación de tecnologías debido a la falta de capacitación, resistencia al cambio y brechas en la infraestructura tecnológica. El uso de sistemas obsoletos en algunos departamentos continúa afectando la eficiencia operativa.

En cuanto al cumplimiento normativo, varios encuestados señalan que las regulaciones son complejas y cambiantes, especialmente en lo relacionado con la seguridad de los datos. La falta de procesos estandarizados complica las auditorías y dificulta la adaptación a nuevas exigencias legales.

La seguridad tecnológica también es una preocupación importante. Se evidencian debilidades en los protocolos de ciberseguridad y existe incertidumbre sobre las responsabilidades legales asociadas con la implementación de plataformas digitales.

Estos desafíos tecnológicos y regulatorios impactan negativamente la eficiencia organizacional, incrementan el riesgo de errores y sanciones legales, y aumentan la vulnerabilidad frente a amenazas digitales. Si no se abordan adecuadamente, pueden limitar significativamente la capacidad de innovación y modernización institucional.

Impacto Y Sugerencias



Figura 11. Impacto y sugerencias

Fuente: Cuestionario Google Form / Zoho Analytics

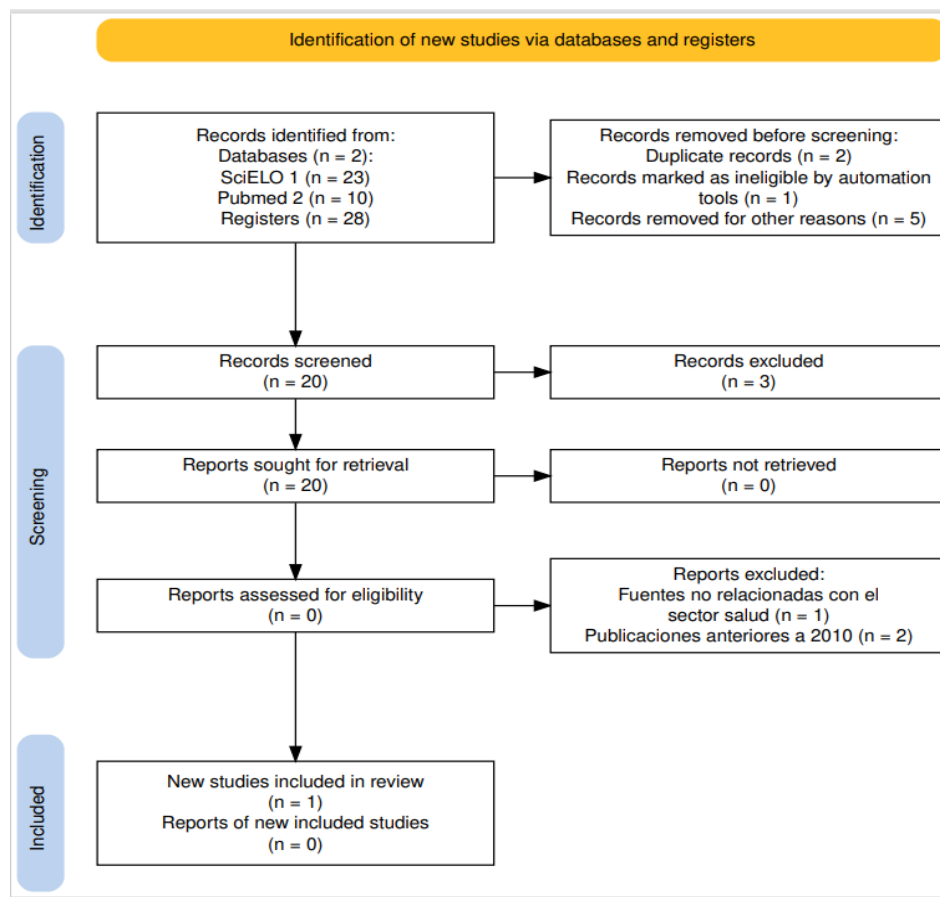
Se evidencia que los desafíos tecnológicos, regulatorios y organizacionales afectan la eficiencia operativa, incrementan el riesgo de incumplimiento normativo y exponen a la organización a vulnerabilidades cibernéticas.

La falta de una cultura de innovación y una comunicación efectiva dificulta la implementación de nuevas tecnologías y procesos, generando resistencia al cambio dentro del equipo.

La gestión del talento humano y la capacitación insuficiente limitan la adaptación a nuevas políticas y herramientas tecnológicas.

Instrumento 3: Revisión Sistemática De La Literatura

La revisión literaria permitió identificar y analizar las mejores prácticas y enfoques teóricos en la gestión de la calidad en el sector salud, tomando como referencia los modelos de Mejora Continua de Deming, Seis Sigma y Calidad de Donabedian. A través de la metodología PRISMA, se seleccionaron estudios relevantes que evidencian cómo la implementación de estos modelos ha optimizado procesos asistenciales, mejorado indicadores de calidad y facilitado la adopción de nuevas tecnologías y políticas en instituciones de salud. Los hallazgos destacan la importancia de estrategias como la capacitación continua, el liderazgo organizacional y la interoperabilidad de los sistemas tecnológicos para garantizar una transición efectiva hacia un modelo de atención más eficiente y seguro. De esta manera, la revisión bibliográfica proporciona una base teórica y empírica sólida para proponer estrategias aplicables a la optimización de la gestión de la calidad en el ámbito de la salud, asegurando un enfoque basado en evidencia para la mejora continua y la innovación en la atención sanitaria.



El proceso se divide en cuatro fases principales: Identificación, Cribado (Screening), Elegibilidad e Inclusión.

En la fase de Identificación, se encontraron un total de 61 registros: 23 en la base de datos SciELO, 10 en PubMed y 28 adicionales provenientes de otras fuentes. Se eliminaron 2 registros por duplicación, 1 fue descartado automáticamente por no ser elegible, y otros 5 fueron excluidos por razones no especificadas.

Durante el Cribado, se revisaron 20 registros y se excluyeron 3 estudios que no cumplían con los criterios de inclusión, aunque no se especificaron los motivos exactos.

En la fase de Elegibilidad, se recuperaron los informes completos de los 20 estudios restantes. Ninguno quedó pendiente de recuperación. Tras su evaluación, se excluyeron 3 estudios: uno por no estar relacionado con el sector salud y dos por haber sido publicados antes del año 2010.

Finalmente, en la etapa de Inclusión, solo un estudio cumplió con todos los criterios y fue incorporado a la revisión.

Este diagrama evidencia que, de los 61 registros originales, únicamente uno fue incluido en la revisión, lo que refleja un proceso de selección riguroso. La mayoría de los estudios fueron descartados por ser irrelevantes, estar desactualizados o ser duplicados, lo cual resalta la necesidad de criterios estrictos para asegurar la calidad y pertinencia de la evidencia incluida.

Instrumento 4: Análisis FODA

Tabla 7: Análisis FODA

Dimensiones internas VS Dimensiones externas	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Avances tecnológicos: La rápida evolución de la tecnología ofrece herramientas innovadoras para mejorar procesos.	A1. Competencia: Otras organizaciones pueden implementar tecnologías más rápidamente, afectando la posición en el mercado.
	O2. Tendencias de mercado: Aumento en la demanda de soluciones digitales puede impulsar la implementación.	A2. Obsolescencia tecnológica: Las tecnologías pueden volverse obsoletas rápidamente, lo que obliga a constantes actualizaciones.

	O3. Colaboraciones: Posibilidad de asociarse con empresas tecnológicas o instituciones académicas.	A3. Regulaciones: Cambios en políticas gubernamentales pueden complicar la implementación.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1. Experiencia del equipo: Un equipo con experiencia en la gestión de proyectos tecnológicos y políticas puede facilitar la implementación.	E1. Desarrollo de Proyectos Piloto: Utilizar la experiencia del equipo para diseñar e implementar proyectos piloto que integren las últimas tecnologías. Esto permitirá demostrar la efectividad de las nuevas soluciones y ajustarlas antes de una implementación a gran escala.	E2. Desarrollo de Competencias Especializadas: Aprovechar la experiencia del equipo para ofrecer capacitación en habilidades específicas que diferencien a la organización de la competencia. Esto puede incluir cursos en nuevas tecnologías o gestión de proyectos innovadores.
F2. Recursos disponibles: Contar con un presupuesto adecuado y recursos tecnológicos de calidad.		
F3. Apoyo institucional: Si hay respaldo de la dirección o stakeholders, es más fácil implementar cambios.		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1. Resistencia al cambio: La cultura organizacional puede dificultar la aceptación de nuevas tecnologías.	E3. Programas de Formación Alineados con Tendencias del Mercado: Implementar programas de capacitación que no solo aborden las habilidades necesarias para las nuevas tecnologías, sino que también destaquen cómo estas pueden beneficiar a los empleados en su día a día. Esto ayudará a reducir la resistencia y a fomentar la aceptación.	E4. Cultura de Adaptación y Cumplimiento: Fomentar una cultura organizacional que valore la adaptabilidad y el cumplimiento normativo. Esto puede incluir talleres y seminarios sobre la importancia de cumplir con regulaciones y cómo esto puede beneficiar a la organización.
D2. Falta de capacitación: Si el personal no está capacitado, la implementación será menos efectiva.		
D3. Costos ocultos: Gastos no previstos en la implementación		

que pueden afectar el presupuesto.		
---	--	--

Nota: Elaboración propia.

Instrumento 5: Entrevista Semiestructurada Para Diagnóstico De La Gestión De Calidad En El Área Hospitalaria Software Zoho Analytics

A través de entrevistas semiestructuradas con directivos y personal administrativo de hospitales públicos y privados, se recopilarán datos que permitirán formular recomendaciones prácticas para fortalecer la gestión de la calidad en el área hospitalaria. Con estos hallazgos, se espera contribuir a la optimización de los procesos asistenciales y administrativos, impulsando una transformación sostenible en la prestación de servicios de salud.

Información Demográfica

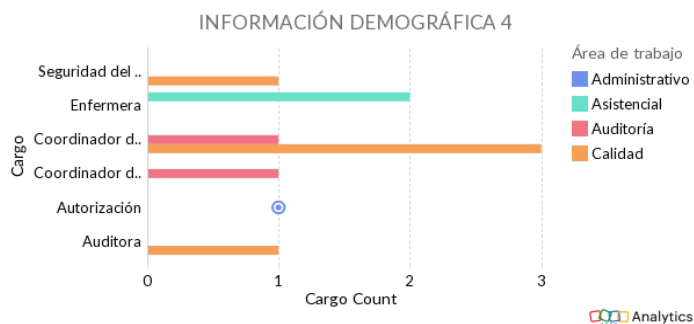


Figura 12. Información demográfica

Fuente: Cuestionario Google Form / Zoho Analytics

La muestra incluye personal con diferentes roles dentro del sistema de salud, incluyendo coordinadores de calidad, enfermeros, auditores médicos y personal administrativo.

Las áreas de trabajo incluyen calidad, auditoría médica, gestión de riesgo y consulta externa, lo que sugiere que los encuestados tienen una visión integral del impacto de las tecnologías en distintos procesos asistenciales y administrativos. El hecho de que haya representación de diversas áreas implica que los resultados pueden reflejar una visión amplia del impacto de la implementación tecnológica en toda la organización.

La diversidad en los roles de los encuestados puede significar que las barreras y desafíos pueden percibirse de manera diferente según la función de cada profesional.

Las políticas de implementación de nuevas tecnologías deben considerar estrategias diferenciadas para cada grupo de usuarios, ya que sus necesidades y expectativas varían según su área de trabajo.

Nuevas Tecnologías Y Experiencia

La transformación digital en la institución se ha centrado en la implementación de tecnologías clave como la Historia Clínica Electrónica (HCE), la Telemedicina, los Equipos Médicos Especializados y las Plataformas de Gestión Administrativa. Estas herramientas han sido adoptadas con el propósito de mejorar la eficiencia operativa, optimizar la calidad del servicio y reducir errores administrativos y médicos. Dentro de estas tecnologías, la HCE y la Telemedicina han sido las más mencionadas, lo que indica su rol central en la modernización de los procesos asistenciales. Sin embargo, a pesar de que la mayoría de los usuarios califican su experiencia como satisfactoria o muy satisfactoria, persisten desafíos relacionados con la usabilidad, la interoperabilidad de los sistemas y la capacitación del personal.

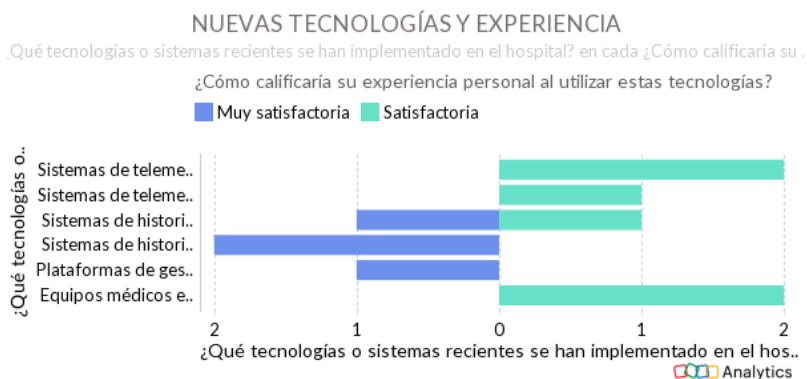


Figura 13. Nuevas tecnologías y experiencia

Fuente: Cuestionario Google Form / Zoho Analytics

La aceptación de las nuevas tecnologías varía según el rol dentro de la organización. El personal clínico reconoce beneficios en el uso de la historia clínica electrónica, especialmente en el acceso y gestión de la información, aunque también señala un aumento en la carga administrativa. Desde el área administrativa, se valoran las mejoras en la eficiencia operativa que ofrecen las plataformas de gestión, aunque se

identifican oportunidades de mejora en procesos como facturación y coordinación de citas. En cuanto a la telemedicina, si bien ha facilitado el acceso a la atención, enfrenta barreras relacionadas con la conectividad, la capacitación de usuarios y la resistencia al cambio tanto del personal como de los pacientes.

Aunque la percepción general sobre la implementación tecnológica es positiva, persisten retos importantes. La falta de interoperabilidad entre sistemas clínicos y administrativos limita el flujo eficiente de información. Además, la capacitación insuficiente del personal contribuye a la resistencia al cambio y reduce el aprovechamiento de las herramientas digitales.

Para avanzar en una adopción efectiva, se recomienda optimizar las interfaces de los sistemas, adaptándolos a las necesidades de cada área, e implementar estrategias de capacitación continua, personalizadas según el rol del usuario. El uso de figuras como “usuarios embajadores” puede facilitar la apropiación tecnológica. Asimismo, es clave fortalecer la interoperabilidad de los sistemas para mejorar la eficiencia global de los procesos. En el caso de la telemedicina, se requieren campañas de sensibilización y protocolos claros para aumentar la confianza y la adherencia, tanto del personal como de los pacientes.

En conclusión, aunque se han logrado avances importantes, la transformación digital requiere un enfoque estratégico centrado en la mejora de sistemas, la formación del talento humano y la integración tecnológica sostenible.

Impacto En La Calidad

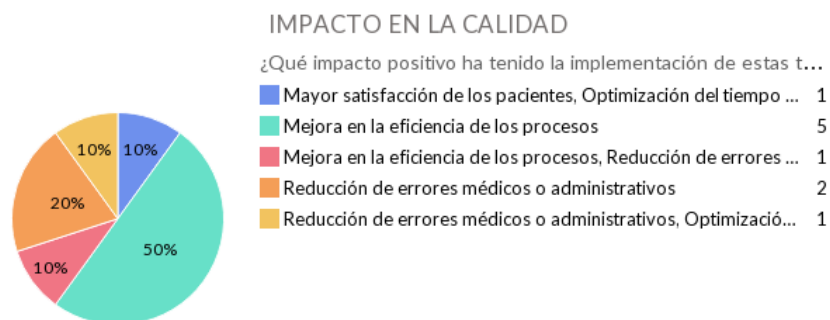


Figura 14. Impacto en la calidad

Fuente: Cuestionario Google Form / Zoho Analytics

El impacto de la implementación de nuevas tecnologías en la calidad del servicio de salud se evidencia en varios aspectos clave. Entre los principales beneficios reportados por los encuestados se destacan la mejora en la eficiencia de los procesos, la reducción de errores médicos o administrativos y una mayor satisfacción de los pacientes. Estas mejoras sugieren que la integración de herramientas digitales y sistemas innovadores ha optimizado la prestación del servicio, permitiendo mayor precisión, rapidez y efectividad en la atención.

Sin embargo, la percepción de los pacientes respecto a la calidad del servicio no es homogénea. Mientras que una parte significativa de los encuestados afirma que los pacientes han notado mejoras sustanciales, otros indican que la percepción de cambio es moderada, y un pequeño grupo considera que el impacto ha sido poco perceptible. Esto sugiere que, aunque las tecnologías han mejorado los procesos internos, la experiencia del paciente puede no haber cambiado en la misma proporción o no se ha comunicado de manera efectiva.

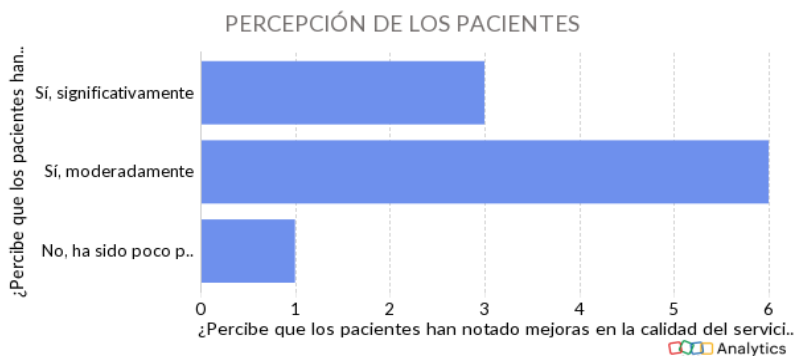


Figura 15. Percepción de los pacientes

Fuente: Cuestionario Google Form / Zoho Analytics

Desde una perspectiva de gestión del cambio organizacional, la percepción de mejora en la calidad del servicio es fundamental para la sostenibilidad y aceptación de las nuevas tecnologías. Si los pacientes no identifican beneficios claros, la implementación tecnológica podría enfrentar resistencia tanto de los usuarios como del personal de salud. Por ello, se recomienda desarrollar estrategias de comunicación dirigidas a los pacientes,

con el objetivo de sensibilizarlos sobre las ventajas de estos avances. Además, sería pertinente reforzar la capacitación del personal para garantizar un uso óptimo de las herramientas digitales, asegurando que los beneficios tecnológicos se traduzcan en una experiencia de atención tangible y positiva para los pacientes.

Desafíos En La Adopción

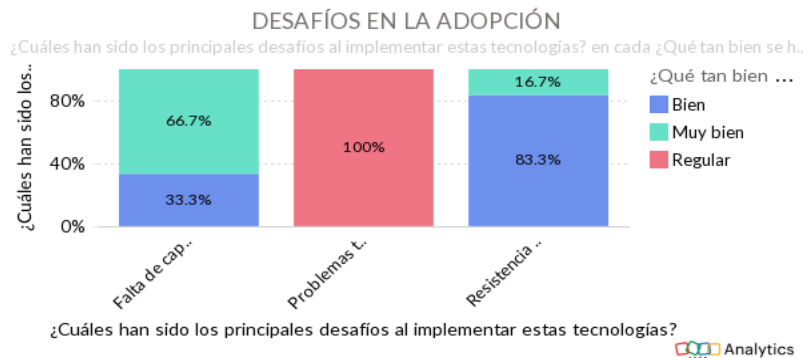


Figura 16. Desafíos en la adopción

Fuente: Cuestionario Google Form / Zoho Analytics

La adopción de nuevas tecnologías en el sector salud enfrenta desafíos significativos, siendo la resistencia al cambio una de las principales barreras. Esta se manifiesta tanto a nivel individual como organizacional, motivada por el temor a lo desconocido, la desconfianza en las herramientas digitales o la preferencia por métodos tradicionales, especialmente en entornos con prácticas establecidas durante años.

Otro obstáculo crítico es la falta de capacitación del personal. Incluso la tecnología más avanzada puede resultar ineficaz si los usuarios no están debidamente entrenados. La ausencia de programas de formación adecuados puede generar frustración, errores y baja adopción. Por ello, la capacitación debe ser continua, práctica y adaptada a las necesidades específicas de cada perfil dentro del sistema de salud, promoviendo confianza y competencia en el uso de las herramientas.

Además, los problemas técnicos y de infraestructura como la mala conectividad, equipos obsoletos o sistemas incompatibles afectan la implementación tecnológica. Una infraestructura confiable es fundamental para garantizar el funcionamiento eficiente y sin interrupciones de los sistemas digitales.

Si bien la mayoría de los encuestados considera que estos desafíos han sido gestionados de manera eficiente o moderada, aún persisten brechas importantes. Superarlas requiere un enfoque estratégico que combine la participación activa del personal desde el inicio del proceso, una inversión sostenida en formación y la mejora de la infraestructura tecnológica. Solo así será posible una transición efectiva hacia la transformación digital del sector salud.

Procesos Actuales

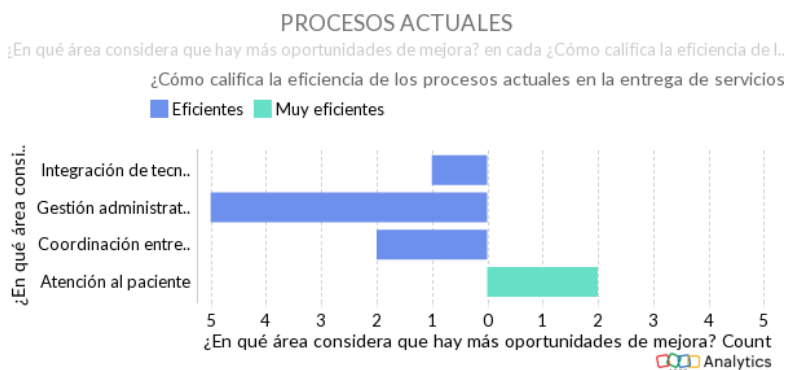


Figura 17. Procesos actuales

Fuente: Cuestionario Google Form / Zoho Analytics

La mayoría de los encuestados calificaron los procesos actuales como eficientes o muy eficientes. Esto sugiere que las organizaciones de salud tienen una estructura operativa relativamente sólida y bien organizada, lo que les permite manejar las tecnologías y políticas actuales con efectividad. Sin embargo, aunque la eficiencia es destacada, es importante considerar que los procesos podrían no ser igualmente efectivos frente a cambios rápidos e impredecibles en el entorno tecnológico y regulatorio del sector salud. Por lo tanto, es esencial realizar un análisis continuo de los procesos para asegurar su adaptabilidad a los nuevos retos.

En cuanto a las áreas que más necesitan mejora, la gestión administrativa y la coordinación entre equipos de trabajo fueron las más mencionadas. La gestión administrativa es un pilar fundamental para el funcionamiento eficiente de cualquier organización, y en el contexto de la salud, esta área impacta directamente en la capacidad de implementar nuevas tecnologías y políticas. La falta de coordinación entre equipos

puede resultar en fricciones, duplicación de esfuerzos o, incluso, en errores durante la implementación. En este sentido, la mejora de la coordinación es clave para asegurar que todos los actores involucrados en los procesos de cambio trabajen de manera alineada hacia objetivos comunes.

A pesar de que los procesos son considerados en su mayoría eficientes, se identificaron retos relacionados con la falta de estandarización y la coordinación interdepartamental. La estandarización de los procesos es fundamental para garantizar que todos los equipos sigan los mismos procedimientos y protocolos durante la implementación de nuevas tecnologías y políticas. La falta de esta estandarización puede generar inconsistencias y retrasos, lo cual dificulta el avance de los cambios organizacionales. Además, las barreras tecnológicas y regulatorias también juegan un papel importante, ya que las políticas existentes pueden no ser lo suficientemente flexibles o actualizadas para integrar nuevas soluciones tecnológicas de manera eficiente.

Con base en estos hallazgos, se pueden identificar varias estrategias clave para superar los desafíos mencionados. Primero, es necesario establecer un marco normativo y operativo claro que promueva la estandarización de los procesos sin limitar la flexibilidad. La capacitación continua de los equipos de trabajo es también una prioridad, ya que fortalece las competencias necesarias para adaptar y adoptar nuevas tecnologías de manera efectiva. Además, mejorar la gestión administrativa, enfocándose en procesos ágiles y efectivos, permitirá que las organizaciones de salud respondan rápidamente a los nuevos desafíos del sector sin que la burocracia sea un obstáculo.

Otro aspecto importante es fomentar la colaboración entre los diferentes equipos dentro de la organización. Crear espacios de trabajo multidisciplinarios y utilizar herramientas tecnológicas que favorezcan la comunicación y coordinación entre los departamentos será fundamental para superar las barreras organizacionales. Finalmente, un enfoque sólido en la gestión de la calidad permitirá monitorear de manera constante los resultados de las nuevas implementaciones, lo cual contribuirá a la mejora continua y a la adaptación de las tecnologías a las necesidades cambiantes de la organización.

En conclusión, aunque los procesos actuales en las organizaciones de salud son en su mayoría eficientes, la falta de estandarización y coordinación representa desafíos significativos para la implementación exitosa de nuevas tecnologías y políticas. Abordar estos desafíos mediante estrategias enfocadas en la mejora de la gestión administrativa, la estandarización de procesos, la capacitación continua y la mejora de la colaboración interdepartamental será clave para garantizar un cambio organizacional efectivo y sostenible en el sector salud.

Fortalezas Y Oportunidades



Figura 18. Fortalezas y oportunidades

Fuente: Cuestionario Google Form / Zoho Analytics

Los resultados del cuestionario evidencian importantes fortalezas en las organizaciones de salud, como el uso adecuado de la tecnología, la estandarización de procesos y la presencia de personal capacitado. Estas condiciones favorecen la implementación de nuevas políticas y tecnologías al permitir una mayor eficiencia operativa y control de calidad. Sin embargo, también se identifican oportunidades de mejora. Optimizar procesos actuales puede incrementar la agilidad y reducir recursos innecesarios. Asimismo, se resalta la necesidad de fortalecer la capacitación tecnológica de forma continua, dado el ritmo acelerado de los avances en salud digital. Invertir en nuevas herramientas digitales es otro aspecto clave para mantener la competitividad y mejorar la calidad del servicio.

Estas observaciones tienen implicaciones relevantes para el cambio organizacional. La formación constante del personal debe integrarse como una estrategia estructural, con planes que contemplen acompañamiento permanente. Del mismo modo, la inversión

tecnológica debe ser estratégica, priorizando soluciones sostenibles, adaptables e integrables con los sistemas ya existentes.

A futuro, se proyecta que la gestión de calidad en salud será más eficiente y productiva gracias a la incorporación de tecnologías avanzadas. Estas permitirán automatizar procesos, mejorar el monitoreo y ofrecer una atención más personalizada. También se espera una mejora en la comunicación interna y en la adherencia a los procesos, lo que contribuirá a una mayor alineación del equipo y, en consecuencia, a una mejora sustancial en la calidad del servicio prestado.

Visión Futura

En los próximos años, se espera que la gestión de calidad en las organizaciones de salud sea más productiva, gracias a la integración de nuevas tecnologías que facilitarán tanto la eficiencia operativa como la toma de decisiones. La incorporación de tecnologías avanzadas permitirá automatizar procesos, mejorar el monitoreo de calidad y proporcionar una atención más personalizada a los pacientes. Además, se anticipa una mayor optimización de los procesos de adherencia y comunicación interna. Estas mejoras facilitarán que todos los miembros del equipo trabajen de manera más alineada y eficiente, lo que tendrá un impacto directo en la calidad de los servicios proporcionados.

¿Cómo imagina la gestión de calidad en el hospital en los próximos años? (Pregunta abierta)
Adherentes al proceso
Con efectividad
Con mayor uso de tecnologías, medidas basadas en oportunidades de mejora
Con más rendimiento
Con un equipo de trabajo interdisciplinario y competente, que trabaje de la mano de los colaboradores
De muy buena calidad
Efectiva
Eficientes
Mas productiva
Mejor tecnologia

Fuente: Cuestionario Google Form / Zoho Analytics

También se observa que algunos de los encuestados mencionan la necesidad de tomar medidas basadas en las oportunidades de mejora identificadas en el presente, lo que refleja un enfoque hacia la mejora continua. Este enfoque implica no solo mantener estándares de calidad, sino también adaptarse de manera proactiva a las cambiantes demandas del sector salud, aprendiendo de los errores y ajustando las estrategias a lo largo del tiempo.

La visión a futuro de la gestión de calidad en las organizaciones de salud pone un énfasis claro en la necesidad de un enfoque de calidad basado en innovación tecnológica y en la optimización de procesos. Esto implica que las organizaciones deberán estar dispuestas a invertir en nuevas herramientas digitales y en la mejora de sus sistemas de gestión, para mantenerse competitivas y ofrecer servicios de calidad que respondan a las expectativas de los pacientes y las normativas del sector. A medida que las tecnologías evolucionan, también lo harán las necesidades de la organización, por lo que es necesario un enfoque flexible y ágil en la gestión de calidad.

Uno de los aspectos clave será fortalecer las estrategias de adherencia, para garantizar que las nuevas políticas y tecnologías sean adoptadas de manera efectiva por todos los miembros del equipo. La adherencia no solo se refiere al cumplimiento de los protocolos, sino también a la integración cultural de estas nuevas herramientas y métodos dentro de la organización. Si se logra una adherencia sólida, las políticas y tecnologías implementadas serán más exitosas y sostenibles en el tiempo.

Capítulo 4: Disertación

Esta investigación, desarrollada en el marco de la Maestría en Gerencia en Salud, tuvo como objetivo identificar estrategias efectivas para gestionar el cambio organizacional asociado a la implementación de innovaciones tecnológicas y normativas en el entorno hospitalario. A partir de un enfoque metodológico mixto, se logró una comprensión integral de los desafíos, oportunidades y dinámicas institucionales que inciden en la calidad de los servicios de salud.

Entre los principales hallazgos se evidenció que, si bien el personal de salud valora positivamente los procesos de calidad, existen debilidades en la retroalimentación, la estandarización de procedimientos y la capacitación continua. Asimismo, se identificó una fuerte resistencia al cambio organizacional, relacionada con factores culturales y deficiencias en la gestión del talento humano. Otro hallazgo importante fue la desconexión entre las innovaciones tecnológicas implementadas y la capacidad estructural y normativa de las instituciones para asimilarlas eficazmente.

Desde una perspectiva epistemológica crítica y constructivista, esta investigación considera que la realidad institucional se construye socialmente, influida por la cultura organizacional, las relaciones de poder y las experiencias situadas. En este sentido, se integraron referentes teóricos como los modelos de Deming, Donabedian y Seis Sigma, sin limitar el análisis a una visión técnica, sino incorporando principios éticos, de equidad y pertinencia cultural como ejes orientadores del cambio.

El ejercicio reflexivo propio del proceso formativo permitió redefinir el rol del magíster en Gerencia en Salud, concebido no solo como ejecutor de estrategias, sino como un líder transformador, con pensamiento estratégico, visión humanista y capacidad de generar cambios sostenibles, inclusivos y contextualizados. Este perfil requiere habilidades para articular teoría y práctica, gestionar procesos complejos y responder con sensibilidad a las realidades del sistema de salud.

A partir de la investigación emergen nuevos interrogantes que pueden orientar futuras líneas de estudio, tales como el impacto del clima organizacional en la adopción de tecnologías, las prácticas de liderazgo que promueven la mejora continua, la integración

de la perspectiva intercultural en los procesos de cambio y la medición efectiva del impacto de la capacitación.

La revisión sistemática de literatura realizada brindó soporte teórico a los hallazgos y fortaleció la propuesta de estrategias basadas en modelos reconocidos en gestión de calidad. Estos modelos, además de evaluar procesos, permiten orientar transformaciones institucionales centradas en el paciente y sostenidas en el tiempo. La triangulación entre los datos empíricos y el análisis bibliográfico refuerza la importancia de una cultura organizacional comprometida con la mejora continua, la innovación y el cumplimiento normativo.

El análisis FODA complementó la comprensión del contexto organizacional. Se identificaron fortalezas como la experiencia del equipo y el respaldo institucional, así como debilidades relacionadas con la resistencia al cambio y limitaciones en la formación técnica. En cuanto al entorno externo, se reconocieron oportunidades como la colaboración con actores del ecosistema tecnológico y amenazas como la obsolescencia rápida y las exigencias regulatorias cambiantes. Este escenario exige una gestión anticipativa y adaptable.

Las estrategias derivadas del FODA proponen un enfoque integral, donde se fortalezcan las capacidades humanas, técnicas e institucionales necesarias para una transformación digital efectiva. En este marco, el rol del magíster debe ir más allá de la gestión operativa, posicionándose como un agente estratégico de cambio que integra conocimiento, acción y sensibilidad frente a las necesidades reales del sistema de salud.

Conclusiones

El tema propuesto, Gestión del cambio organizacional en Salud: estrategias para la implementación exitosa de nuevas tecnologías y políticas, es un asunto de relevancia para la sociedad colombiana en general, ya que todos somos usuarios y titulares del derecho fundamental a la salud, y en particular para las organizaciones. El cambio legislativo dentro del sector salud requiere una respuesta gerencial estratégica para enfrentar airesamente las condiciones de este nuevo escenario e incluso sacar provecho de ellas, es

crucial comprender cómo estas modificaciones impactarán en el acceso y calidad de los servicios de salud.

Actualmente el sector de la salud en Colombia se ha caracterizado por la incertidumbre que conlleva el no saber evidentemente, cuál será el contexto futuro en el que tendrán que desempeñarse las organizaciones y el personal de esta área para el bienestar social. Este trabajo investigativo puede contribuir a reducir esta incertidumbre, al identificar y proponer estrategias para la implementación exitosa de nuevas tecnologías y políticas.

Además, es un tema de investigación actual, lo que se constituye en un valor agregado. El sistema de Salud es un hecho que está en desarrollo y que por lo tanto va a presentar cambios y nuevas aristas hasta que sea aprobada o no en el Congreso Nacional. Esta situación hace que el ejercicio académico de la investigación requiera un seguimiento permanente de lo que sucede y se adapte al cambio ante cual variación en el rumbo de la investigación.

Finalmente busca brindar aportes concretos para que las organizaciones y personas involucradas en el sector de la salud puedan enfrentar de manera efectiva y estratégica los desafíos que implica la tecnología y política. Al disminuir la incertidumbre y proponer estrategias de gestión del cambio, se espera contribuir a un sistema de salud más sólido y eficiente, que garantice el derecho fundamental a la salud de todos los ciudadanos colombianos.

Referencias

Alvear Acosta, A. V. (2024). Plan de gestión gerencial para la optimización de estrategias con un enfoque integral para mejorar la atención y eficiencia en el Centro de Salud Picaihua Tipo A de la Parroquia Picaihua Cantón Ambato (Master's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2024).

Cruz Maldonado, M. A. Gestión del cambio organizacional—Caso: Secretaría Distrital De Salud (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia).

David, B. (2023). La Reforma a la Salud. Nota Macro No. 48.

Demenus, W., & Márquez, H. (2014). Guía introductoria a la Gestión del Cambio organizacional y territorial. *GONOPE*, 1, 7–101.

Durán-Solórzano, S. A., & Martínez-Minda, H. A. (2020). Capacitación del talento humano y la gestión de la calidad en instituciones del sector salud: Artículo de revisión. *Revista Científica Arbitrada en Investigaciones de la Salud GESTAR*. ISSN: 2737-6273., 3(6), 2-15.

Fernández, A. (2023). Gestión del cambio organizacional en trabajadores administrativos de la Superintendencia Nacional de Salud.

Franco Giraldo, Á. (2022). Modelos de promoción de la salud y determinantes sociales: una revisión narrativa. *Hacia la promoción de la salud*, 27(2), 237–254.

<https://doi.org/10.17151/hpsal.2022.27.2.17>

Haro-Alvarado, J. M., Haro-Alvarado, J. I., Macías-Intriago, M. G., López-Calderón, B. A., Ayala-Astudillo, M. D., & Gutiérrez-Solórzano, A. V. (2018). Sistema de gestión de calidad en el servicio de atención de salud. *Polo del conocimiento*, 3(11), 210-234.

Imbaquingo Utreras, J. L. (2024). Estrategias educativas para mejorar la calidad de atención en el Centro de Salud Santa Martha de Cuba (Bachelor's thesis).

Jaimes Montaña, I. C., & Vélez Álvarez, C. (2022). Adopción del modelo de Determinantes Sociales de la Salud según la Ley Estatutaria en Salud: ¿Avance en Política Pública? *Agora U S B*, 21(2), 629–653. <https://doi.org/10.21500/16578031.5159>

Minsalud (2019). VIII Sesión de la comisión intersectorial de la salud pública. MINSALUD.

Monsalve, Y. O., & Ospina, M. J. C. (2024). Mejora continua en la gestión de servicios de salud: estrategias para la excelencia administrativa. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-16.

Naranjo, B. (2017). Gestión del cambio y clima organizacional en la Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública del Ministerio de Salud, Lima, 2017.

Neyra, L. M. T., Montes, N. V., & Travieso, M. O. C. GESTIÓN HOSPITALARIA CON CALIDAD, EVALUACIÓN.

Normativa: Leyes. (2018).

Puertas, E. B., Sotelo, J. M., & Ramos, G. (2020). Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. *Revista panamericana de salud publica* [Pan American journal of public health], 44, 1.

<https://doi.org/10.26633/rpsp.2020.124>

Restrepo, J. E., Fernández, L. H., & Mahecha, D. C. (2023). Compromiso del Estado frente a la protección social en salud de las etnias. *Jurídicas CUC*, 19(1), 1–26.

Santos Peña, M., & de Pazos Carrazana, J. (2009). La gestión de la calidad en las instituciones de salud. *MediSur*, 7(5), 1-2.

Sepúlveda Muñoz, D. (2023). Conceptos básicos de economía del proyecto de ley reforma a la salud 2023: una discusión necesaria.

Vera Calderón, J., Lastra, J., Ramírez, R. E., & Organizacional, G. D. L. C. Y. C. (2023). GESTION DE LA CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL.