

MEDIO INTERNO Y EXTERNO DE LAS ORGANIZACIONES SANITARIAS

Una mirada a la fisiología y patología de las
instituciones públicas de salud

GUSTAVO ROSELL DE ALMEIDA

**MEDIO INTERNO Y
MEDIO EXTERNO DE LAS
ORGANIZACIONES SANITARIAS**

UNA MIRADA A LA FISIOLOGÍA Y LA PATOLOGÍA DE LAS
INSTITUCIONES PÚBLICAS DE SALUD

MEDIO INTERNO Y EXTERNO DE LAS ORGANIZACIONES SANITARIAS

Una mirada a la fisiología y patología de las
instituciones públicas de salud

Gustavo Rosell De Almeida

ROSELL, Gustavo

Medio interno y medio externo de las organizaciones sanitarias: Una mirada a la fisiología y la patología de las instituciones públicas de salud. Gustavo Rosell De Almeida – Huancayo: Universidad Continental, Fondo Editorial, 2026

ISBN 9786125217080

e-ISBN 9786125217097

1. Diagnóstico organizacional 2. Prevención institucional 3. Gestión sanitaria
4. Fisiopatología organizacional

362.1068 (SCDD)

Datos de catalogación Universidad Continental

Es una publicación de Universidad Continental

Medio interno y medio externo de las organizaciones sanitarias: Una mirada a la fisiología y la patología de las instituciones públicas de salud

Gustavo Rosell De Almeida

Primera edición

Huancayo, mayo 2026

Tiraje: 500 ejemplares

© Del autor

© Universidad Continental SAC

Av. San Carlos 1980, Huancayo, Perú

Teléfono: (51 64) 481-430 anexo 7863

Correo electrónico: fondoeditorial@continental.edu.pe

www.ucontinental.edu.pe

Depósito legal N.º 2026-05251

ISBN: 978-612-5217-08-0

e-ISBN: 978-612-5217-09-7

DOI: 10.18259/978-612-5217-09-7

Corrección de textos: Eleana Llosa Inerich

Editor científico: Alfonso Gutiérrez Aguado

Diseño editorial: Yesenia Candy Mandujano Gonzales

Cuidado de edición: Jullisa Falla Aguirre

La obra ha sido sometida a evaluación par. El contenido es responsabilidad exclusiva de su autor. No refleja necesariamente la opinión de la Universidad Continental.

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio, total o parcialmente, sin permiso expreso del autor y de la Universidad Continental.

Impreso en el Perú / *Printed in Peru*

Impresión: MJLES Service E.I.R.L.

Germán Carrasco 2155, Urb. Chacra Ríos Sur, Cercado de Lima

*A mi esposa Gladis y a mis hijos Gustavo y Gabriel,
por su compañía y su apoyo incondicional en mi
desarrollo personal y profesional.*

*A mi madre Nelly y padre Carlos (Q.E.P.D.),
por haber sembrado con dedicación los cimientos
de mi formación.*

*A mis hermanos, suegros y cuñados,
por su cercanía, respaldo y aliento a lo largo de
este camino.*

*A mis compañeros de trabajo y de estudios,
con quienes he compartido aprendizajes, desafíos
y la construcción colectiva del conocimiento.*

*A los profesionales y personal de salud,
por su vocación, compromiso y contribución
invaluable al cuidado y bienestar de las personas.*

*A la Universidad,
por la oportunidad de publicar esta obra y por
fomentar un espacio permanente de aprendizaje,
reflexión y difusión del conocimiento.*

CONTENIDO

Presentación	11
Prólogo	13
Siglas	19
Glosario	21
 Capítulo 1	
Alcances metodológicos	25
1.1. Justificación	25
1.2. Objetivos	27
1.3. Alcance y limitaciones	27
1.4. Marco conceptual	28
1.5. Marco metodológico	30
 Capítulo 2	
Perfil situacional de las organizaciones sanitarias	33
 Capítulo 3	
Análisis del medio interno y del medio externo	39
3.1. Fisiología y fisiopatología del medio interno y del medio externo	39
3.2. Componentes estructurales y funcionales del medio interno	43
3.3. Características fisiológicas del medio interno	54
3.4. Componentes funcionales del medio externo	57
3.5. Procesos de interacción organizacional	58
 Capítulo 4	
Clasificación de las afecciones y de las enfermedades organizacionales	67
4.1. Infecciones y parasitosis	70
4.2. Neoplasias	71
4.3. Enfermedades de la sangre y trastornos de la inmunidad	73
4.4. Enfermedades hormonales, nutricionales y metabólicas	75
4.5. Trastornos mentales y del comportamiento	77
4.6. Enfermedades del sistema nervioso	83
4.7. Enfermedades de la visión	87
4.8. Enfermedades de la audición	89
4.9. Enfermedades del sistema circulatorio	90
4.10. Enfermedades del sistema respiratorio	92

4.11. Enfermedades de la digestión y la asimilación	93
4.12. Enfermedades de la piel	94
4.13. Trastornos de la columna y las articulaciones	96
4.14. Alteraciones de la reproducción e infertilidad	98
4.15. Problemas gestacionales	99
4.16. Afecciones en el periodo neonatal	100
4.17. Malformaciones congénitas y hereditarias	102
4.18. Hallazgos anormales no clasificados	104
4.19. Consecuencias de causa externa	107
4.20. Causas externas de morbilidad y de mortalidad	110

Capítulo 5

Diagnóstico	113
5.1. Fundamentos del diagnóstico organizacional	113
5.2. Identificación de la causalidad	114
5.3. Proceso de evaluación diagnóstica	116
5.4. Tipología diagnóstica	122
5.5. Fallas diagnósticas	123

Capítulo 6

Tratamiento gerencial	127
6.1. Propuesta de terapias organizacionales	127
6.2. Decisión terapéutica	128
6.3. Vías de administración de las medidas terapéuticas	135
6.4. Procedimientos terapéuticos	136
6.5. Esquema terapéutico	142
6.6. Resultados postterapéuticos	143

Capítulo 7

Estrategias de prevención	145
7.1. Profilaxis institucional	145
7.2. Tipificación de las medidas de prevención	147

Capítulo 8

Discusión y recomendaciones	151
8.1. Contribuciones del enfoque metafórico	151
8.2. Limitaciones y sesgos potenciales	152
8.3. Recomendaciones para gestores de organizaciones sanitarias públicas	152

Referencias bibliográficas	169
-----------------------------------	------------

Anexos	185
---------------	------------

PRESENTACIÓN

En un contexto donde los sistemas de salud enfrentan crecientes presiones estructurales, demandas sociales más complejas y una urgente necesidad de transformación, la obra *Medio interno y medio externo de las organizaciones sanitarias: Una mirada a la fisiología y la patología de las instituciones públicas de salud* de Gustavo Rosell De Almeida emerge como una contribución intelectual de alto valor estratégico para la gestión pública en salud.

Desde la Universidad Continental, reconocemos en este libro una propuesta innovadora que trasciende los enfoques tradicionales de análisis organizacional. El autor plantea una analogía potente y profundamente pertinente: comprender a las organizaciones sanitarias como sistemas vivos, donde el equilibrio entre el medio interno y el entorno determina su capacidad de respuesta, resiliencia y sostenibilidad.

Esta mirada no solo enriquece el lenguaje de la gestión sanitaria, sino que introduce un enfoque clínico para la toma de decisiones institucionales. Conceptos como diagnóstico organizacional, terapéutica gerencial y profilaxis institucional adquieren un nuevo significado, permitiendo a gestores, decisores y profesionales de la salud interpretar las disfunciones del sistema con mayor claridad y rigor, y, sobre todo, intervenir de manera más efectiva.

El valor de esta obra radica en su capacidad de articular teoría y práctica. Basada en una vasta experiencia nacional e internacional del autor, ofrece no solo una lectura crítica del funcionamiento de las or-

ganizaciones sanitarias, sino también rutas concretas para su mejora, con una perspectiva sistémica, humanista y orientada a resultados.

En línea con nuestra visión institucional, este libro dialoga directamente con los grandes desafíos de nuestro tiempo: fortalecer la gobernanza en salud, mejorar la calidad de los servicios, y colocar a la persona en el centro del sistema. Asimismo, se alinea con una premisa fundamental que promovemos desde la investigación: la transformación de los sistemas de salud no es solo un desafío técnico, sino también organizacional, cultural y ético.

Esta publicación está llamada a convertirse en un referente para académicos, gestores públicos, profesionales de la salud y tomadores de decisión que buscan comprender y transformar las organizaciones sanitarias desde una perspectiva integral. Su aporte es particularmente relevante en países como el Perú, donde la necesidad de sistemas de salud más articulados, eficientes y centrados en las personas es hoy más urgente que nunca.

Desde la Universidad Continental, saludamos esta valiosa contribución al conocimiento y reafirmamos nuestro compromiso con la generación de evidencia, innovación y pensamiento crítico orientado al desarrollo sostenible del país.

Dr. Walter H. Curioso Vélchez

Vicerrector de Investigación
Universidad Continental

PRÓLOGO

La medicina enseña que comprender un organismo y su estado de salud exige algo más que examinar en detalle órganos aislados: requiere entender las interacciones, los equilibrios, las compensaciones y las respuestas adaptativas que permiten sostener la vida. La salud es el resultado de equilibrios dinámicos e interacciones complejas, y de una relación permanente con el entorno. Cuando estos equilibrios se alteran, emergen signos, síntomas y síndromes que, si no son interpretados oportunamente, pueden conducir a estados críticos o irreversibles. Esta lógica clínica, tan familiar para quienes trabajan en el campo de la salud, rara vez se aplica con la misma rigurosidad al análisis y la conducción de las organizaciones de salud.

En *Medio interno y medio externo de las organizaciones sanitarias*, el autor propone un giro conceptual al trasladar el razonamiento clínico al ámbito de la gestión institucional. Para ello, parte de una premisa fundamental: las organizaciones sanitarias no son entes mecánicos ni estructuras inertes, sino sistemas vivos, conformados por personas, relaciones, flujos de información, recursos y valores, cuyo funcionamiento depende de la coherencia entre sus componentes y de su capacidad de adaptación al entorno.

La originalidad de la obra radica en la sistematización de una analogía fisiopatológica que permite identificar «enfermedades organizacionales» con un nivel de profundidad poco habitual en la literatura

de gestión sanitaria. Infecciones, neoplasias, trastornos neurológicos, alteraciones metabólicas, síndromes de desorden orgánico múltiple o estados terminales no son aquí figuras metafóricas, sino categorías analíticas que describen patrones recurrentes de disfunción institucional observables en múltiples contextos, especialmente en los sistemas públicos de salud.

El libro no se limita a la descripción de problemas. Al igual que en la práctica médica, el énfasis está puesto en el proceso diagnóstico: la anamnesis institucional, el examen clínico organizacional, el uso de «exámenes auxiliares» de gestión y la integración de hallazgos para formular diagnósticos diferenciales. Esta aproximación resulta especialmente valiosa en un sector donde las intervenciones suelen implementarse sin un diagnóstico previo riguroso, guiadas más por urgencias políticas o presiones coyunturales que por evidencia y análisis sistémico.

Asimismo, se introduce una reflexión ética profunda. Así como en medicina el principio de no hacer daño obliga a evitar intervenciones innecesarias, en la gestión sanitaria se requiere responsabilidad para no agravar las disfunciones existentes mediante decisiones improvisadas, activismo desordenado o reformas mal concebidas. El autor advierte al respecto que muchas organizaciones no fracasan por falta de recursos, sino por diagnósticos equivocados, tratamientos inadecuados o tolerancia prolongada de patologías institucionales como la corrupción, la negligencia o el abandono rector.

Este libro constituye, en consecuencia, una invitación a profesionalizar la gestión sanitaria desde una perspectiva integral, clínica y humanista. Su lectura resulta especialmente pertinente para quienes asumen responsabilidades de conducción en contextos complejos, donde la presión por resultados inmediatos convive con limitaciones

estructurales profundas. *Medio interno y medio externo de las organizaciones sanitarias* no ofrece soluciones ni recetas mágicas ni infalibles, pero sí un marco conceptual robusto para comprender, intervenir y, sobre todo, prevenir el deterioro organizacional mediante la toma de decisiones basada en evidencias. En un sector donde las organizaciones están llamadas a perdurar y servir indefinidamente, esta obra aporta una herramienta valiosa para preservar su vitalidad, coherencia y sentido público.

*El organismo no es una suma de partes,
sino una armonía de funciones.*

Claude Bernard

SIGLAS

GCTH	Grupo de Cooperación Técnica Horizontal
HIV	Virus de inmunodeficiencia humana (por sus siglas en inglés)
IAAS	Infección asociada a la atención de la salud
IGOB	Instituto Internacional de Gobierno
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organización no gubernamental
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PAHO	Pan American Health Organization
PHR	Partners for Health Feromplus
Servir	Autoridad del Servicio Civil del Perú
Susalud	Superintendencia Nacional de Salud
Unaids	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/sida (por sus siglas en inglés)
WFP	World Food Programme

GLOSARIO

De acuerdo con el uso dado en el presente escrito, algunos de los términos que en él se encuentran se deben entender de la siguiente manera:

Diagnóstico: representa el proceso metodológico que conduce a identificar los problemas, debilidades y alteraciones que impiden o limitan el logro de los objetivos, así como el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos inmersos en ellos (estratégicos, misionales y de soporte).

Higiene¹ institucional: como parte de la profilaxis organizacional, es la aplicación de medidas y acciones destinadas a conservar la salud mediante la identificación y eliminación de los elementos inservibles, redundantes, disfuncionales o contaminantes. Este proceso puede requerir tomar medidas enérgicas e incluso consideradas radicales con el fin de mantener un entorno funcional, eficiente y saludable.

Oxígeno: representa el conjunto de elementos intangibles y esenciales que permiten que las unidades realicen sus funciones de manera sostenida,

Profilaxis²: referida al conjunto de acciones preventivas orientadas a evitar la aparición de disfunciones o procesos mórbidos en el ámbito organizacional. Tales medidas buscan conservar el buen funciona-

1 Υγεία, 'salud'.

2 Προφυλάσσειν, 'prevenir' (πρό, 'antes'; φυλάσσειν, 'guardar').

miento y prevenir afecciones estructurales o de desempeño. Ejemplos: capacitación y motivación del personal, mantenimiento preventivo de equipamiento e infraestructura.

Pronóstico³: forma parte del juicio clínico y del ejercicio gerencial. Tiene como finalidad anticipar la evolución de eventos y procesos mediante la estimación de las probabilidades de recuperación, la duración esperada y las posibles consecuencias de las acciones emprendidas. Se fundamenta en la integración de las evidencias disponibles, la experiencia acumulada y la intuición profesional.

Sangre: representa los canales y flujos por donde se transporta el oxígeno y los nutrientes a las unidades de la organización.

Signos: manifestaciones externas cuya adecuada identificación e interpretación nos ayuda a identificar todo aquello que perjudica el correcto funcionamiento de la organización. Por ejemplo: incremento de la morbilidad y mortalidad en el área de influencia del establecimiento, deterioro de la infraestructura o equipamiento, disminución de la producción y productividad, reducción de los ingresos o recursos financieros, incremento de las infecciones asociadas a la atención de la salud (IAAS).

Síntomas: representan lo que sienten los diferentes actores internos y externos sobre una organización y su funcionamiento. Captar estas percepciones y sensaciones es esencial para elaborar un diagnóstico amplio, participativo y contextualizado. Por ejemplo: se siente a la organización como inadecuada, insatisfactoria, desmotivadora, conflictiva, ineficiente.

3 Πρό, 'antes'; γνώσις, 'conocimiento' (literalmente preciencia).

Terapéutica⁴: representa la expresión fundamental del acto médico, que, extrapolada al ámbito gerencial, constituye la fase culminante del análisis técnico científico mediante una intervención práctica. El proceso se inicia con la toma de decisiones y busca revertir los factores negativos identificados con el propósito de conseguir la mejora o transformación de la situación diagnosticada.

4 Θεραπεύειν, 'cuidar'.

Con una mirada crítica e innovadora, el autor nos invita a analizar las instituciones de salud como organismos vivos en los que el desequilibrio entre sus componentes internos y externos puede desencadenar verdaderas patologías organizacionales. En base a una vasta experiencia en la gestión y con utilización de un lenguaje familiar para los profesionales de la salud, Gustavo Rosell construye una analogía entre la fisiología humana y la dinámica institucional, y propone un modelo clínico para diagnosticar, tratar y prevenir los males que aquejan al sistema de salud.

Este libro representa una herramienta de reflexión y acción. Con una perspectiva sistemática y humanista, no solo se describen los signos y síntomas del deterioro institucional, sino que se ofrecen rutas terapéuticas claras para recuperar la salud organizacional.

Dirigido a profesionales de la salud, gestores, académicos y tomadores de decisión, este texto desafía paradigmas y ofrece un marco comprensible para transformar las organizaciones con una lógica de resultados tangibles e intangibles en torno a las necesidades de las personas.

Esta es, sin duda, una importante contribución al entendimiento de la gestión pública desde una perspectiva sistémica y deontológica de las ciencias de la salud.

ISBN: 978-612-5217-08-0



9 786125 217080