



Clínica Santa María define su mapa de ruta tecnológico junto a Azurian

“Si bien el plan estratégico de TI se podría hacer internamente, la experiencia de un actor como Azurian es clave por la objetividad que entrega y porque su experiencia en el sector salud nos da su visión sobre la viabilidad de los proyectos; además cuando hay diferencias de opinión, el partner juega el rol de mediador”

Patricio Escobar, Subgerente de TI, Clínica Santa María.

Cliente

Clínica Santa María es la primera clínica privada de Chile que nace en 1937 con el objeto de ofrecer la mejor atención de salud de alta complejidad. Actualmente pertenece al holding Banmédica y se ha posicionado como uno de los centros privados de salud más modernos del país, gracias a su vocación por la excelencia médica y preocupación por los pacientes, que la ha llevado a incorporar la más avanzada tecnología y a contar con medicina robótica, instalaciones de primer nivel para hospitalización, cirugía y atención ambulatoria.

Desafío

Clínica Santa María contaba con un outsourcing de casi todos sus servicios de TI entregado por TISAL, una empresa de la clínica que nace para gestionar sus necesidades tecnológicas y desarrollar un software especializado en el sector salud. Hoy TISAL ha expandido su negocio comercializando su solución a otras clínicas en toda Latinoamérica.

El fuerte y sostenido crecimiento de los últimos años, llevaron a la Clínica Santa María a levantar una Subgerencia de Tecnología interna, que debía definir objetivos, armar un equipo para relacionarse con los clientes internos y con los proveedores, entregar un servicio de alta calidad y proponer soluciones innovadoras.

Para esto se debía conocer en detalle las necesidades del negocio, definir objetivos de corto y mediano plazo, armar un equipo, generar procesos, tomar el control de los

proveedores, mejorar los servicios tecnológicos básicos para el desarrollo de la clínica, junto con acordar las prioridades bajo un escenario de recursos y capacidad de inversión acotado.

Frente a este escenario la nueva Subgerencia de TI, liderada por Patricio Escobar, decidió buscar apoyo externo para diseñar un Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI) que les permitiera alinearse a los objetivos estratégicos del negocio. El socio estratégico escogido fue Azurian, ya que como indica Patricio Escobar, “si bien esto se podía hacer internamente, la experiencia de Azurian es clave por la objetividad que entrega y porque su conocimiento del sector salud nos da su visión sobre la viabilidad de los proyectos; además cuando hay diferencias de opinión, el partner juega el rol de mediador”.

Solución

La primera etapa fue de entendimiento de la situación actual, levantamiento de toda la información relacionada con las necesidades, expectativas y usos tecnológicos de la clínica. Se trazó un programa de entrevistas con las distintas gerencias y direcciones clínicas para establecer cuál debería ser el rol de la Subgerencia y las tecnologías en los siguientes cinco años.

“Nos encontrábamos frente a un desafío no técnico, sino más bien político, organizacional. Ver la mirada que tenía cada área de la clínica para poder llegar a un consenso. Las ideas de todos eran muy buenas, pero había que ordenar muchas cosas antes de llegar ahí” explica Patricio Escobar.

El área de TI debía no sólo asegurar la continuidad operacional sino también mejorar la satisfacción de usuarios y habilitar las mejoras que el negocio necesita. Se mantendría la política de tener la mayoría de los servicios de TI externalizados, la oportunidad estaba en convertirse en un área que entienda el negocio y proponga soluciones innovadoras, sea capaz de hacer una buena gestión de proveedores y proyectos, se preocupe de gestionar riesgos y seguridad, junto con entregar un servicio de alta calidad y promover que los usuarios adopten efectivamente la tecnología

Según indica el Subgerente de TI de la clínica, “el foco estaría en lo higiénico, pero también incluimos un 20% de proyectos orientados a innovación. Esto me permite no estar focalizado 100% en lo operativo, sino que también estar cerca de los proyectos que agregan valor al negocio. Una vez captadas las necesidades del mundo clínico, vamos entregando soluciones que nos permitan crecer como empresa, crecer como clínica y posicionarnos como la mejor”.

El gran desafío para el primer año, era lograr una estructura de gobierno de TI. Una pieza clave para esto era formalizar la relación con los distintos proveedores, especialmente con TISAL que brinda servicios críticos dentro de la clínica. Asimismo, se ha llamado a otros proveedores heredados que han sido contratados de manera independiente por otras unidades de la clínica como operaciones, finanzas, RRHH; ya que es necesario unificar los contratos, indexarlos a los resultados y objetivos que tiene la clínica Santa María.

Azurian creó un mapa de ruta no sólo de iniciativas tecnológicas alineadas a los objetivos del negocio, sino también de etapas para un construir un gobierno de TI exitoso con quick wins para el primer año. Además, propuso una estructura de equipo de TI que soporte los desafíos y un modelo de evaluación de proveedores.

Resultados

Si bien la Subgerencia de TI de la Clínica Santa María sigue en formación, a seis meses de terminado el Plan Estratégico de Tecnología, ya hay resultados tangibles. “Hemos logrado resolver cosas básicas como un sistema correo que actué bien en los dispositivos móviles y tenemos una red inalámbrica accesible y rápida para pacientes”.

Tras este trabajo junto a Azurian, las bases del governance de TI están sentadas. También ha mejorado la continuidad operativa, el control de las tecnologías y se han trazado las líneas de mejoras para el negocio.

Patricio Escobar explica que este primer año del PETI, “sigue siendo de orden y de traspaso y la idea es poder ir revisando junto a Azurian, en el cumplimiento de los objetivos propuestos”.

También destaca que fue fundamental la mirada de un actor externo, ya que el área de TI estaba partiendo y porque la objetividad y experiencia que tiene Azurian en el sector salud jugó un rol clave, dado que pudo entregar su visión sobre la viabilidad de los proyectos.

Hoy Clínica Santa María tiene un Plan Estratégico de Tecnología de Información a 5 años, que cuenta con el patrocinio de Gerente General y del Director Médico, junto con el compromiso de las distintas gerencias. Esto ha permitido poder focalizar los recursos de TI en las prioridades del negocio acordadas, entregar resultados de acuerdo a lo esperado, lo que ha generado gran credibilidad como área nueva, logrando la colaboración necesaria de los distintos actores para lograr los objetivos propuestos.

RESUMEN

Desafíos

- Creación de un área de TI
- Construir governance de TI
- Lograr apoyo político

Solución

- Conocer necesidades
- Definir rol y objetivos
- Priorizar

Beneficios

- Lograr compromiso de la alta dirección.
- Foco para ganar credibilidad a través de resultados de corto plazo
- Alineación y colaboración de las áreas