

Módulo II

**CURSO: GESTIÓN CLÍNICA EN
HOSPITALES PÚBLICOS PARA
PROFESIONALES DE LA SALUD.**

PROCESO ADMINISTRATIVO

EU Carolina Ramírez M.



Índice

Índice	2
Introducción	3
1.- PROCESO ADMINISTRATIVO	3
1.1. Fases del proceso administrativo	4
1.2. Etapas del proceso administrativo	5
2.- PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....	13
BIBLIOGRAFÍA	14

Introducción

La teoría clásica de la administración nació de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, y así abrió el camino a toda una escuela sobre la naturaleza de la alta gerencia.

La administración de todos los sistemas de salud comprende una serie de etapas, que se llevan a cabo mediante los principios y las técnicas de esta disciplina.

Una aplicación adecuada del proceso administrativo permite otorgar servicios de salud con calidez y calidad a los usuarios de los mismos. Por lo anterior en este segundo módulo, revisarás el proceso administrativo aplicado al sistema de salud, como herramientas fundamental, para el logro de los objetivos y metas.

1.- PROCESO ADMINISTRATIVO:

El proceso administrativo desempeña un papel fundamental en la gerencia de una organización. Supone la hoja de ruta a seguir durante un determinado periodo, para poder alcanzar los objetivos establecidos por la dirección.

De esta manera, seguir todas las etapas marcadas dentro del proceso administrativo, permitirá a la organización incrementar su grado de eficiencia a la hora de lograr las metas propuestas.

Proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales.

Es el conjunto de fases y etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración estas interrelacionan y forman un proceso integral.

1.1. Fases del proceso administrativo:

La **fase mecánica o estructural**, es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro; esta se divide en planeación y organización.

La **fase dinámica u operativa**, se refiere a cómo manejar a la organización y se divide en dirección y control.





1.2. Etapas del proceso administrativo:

El proceso administrativo consta de 4 etapas o funciones básicas:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control



<https://www.lifeder.com/proceso-administrativo/>

A.- PLANEACIÓN:

La planeación trata de crear un futuro deseado; consiste en saber qué se va a hacer por anticipado, cuál va a ser la dirección que se va a tomar para alcanzar los objetivos de la manera más eficiente. ¿Qué se desea conseguir (objetivos)? ¿Qué se va a hacer para alcanzarlo? ¿Quién y cuándo lo va a hacer? ¿Cómo lo va a hacer (recursos)?

La planeación promueve la eficiencia, optimización de los recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad, ya que se establecen claramente los objetivos y resultados por alcanzar.

Algunas de las ventajas de la planeación en el sistema de salud son:

- Define los objetivos del sistema de salud de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- Establece alternativas de solución para hacer frente a las contingencias que se puedan presentar en el futuro, ya que en el sistema de salud se debe prevenir la mayor cantidad de eventualidades que se puedan presentar en algún momento.
- Reduce al mínimo las amenazas o riesgos, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- Establece las bases para efectuar el control.

Para una adecuada planeación los profesionales de la salud deben conocer la aplicación correcta de los recursos disponibles, con el fin de obtener los mejores resultados. Así como considerar el proceso de planeación como una etapa dinámica, continua y permanente.

Los objetivos en el sistema de salud deben:

- Ser documentados por escrito.
- No confundirlos con estrategias.
- Al determinar los objetivos deben contestar lo siguiente ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Quién?, ¿Cuándo? y ¿Por qué?
- Ser difundidos para que sean conocidos por todos los integrantes del sistema de salud.
- Ser estables, para no generar conflictos.
- Ser una expresión breve, clara y precisa, así mismo debe identificarse el objetivo general del sistema de salud. Ser reales, alcanzables y determinarse el grado de prioridad de los mismos.

Al diseñar una estrategia es necesario considerar que:

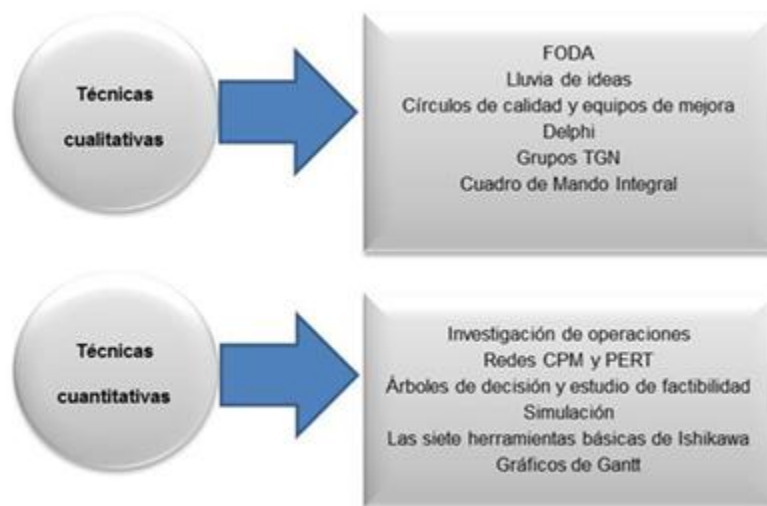
- Cada decisión implica un riesgo, por lo que cada estrategia debe ser evaluada cuidadosamente.
- El personal debe estar debidamente capacitado (capacitación constante y permanente).
- Para alcanzar los objetivos planteados o las metas se deben diseñar estrategias de acción.
- La toma de decisiones debe hacerse de manera analítica y con base en hechos y resultados.
- Todos los integrantes del servicio de salud deben participar en pro de los objetivos.
- Se deben elaborar políticas y lineamientos que rijan las funciones y actividades de cada integrante del servicio de salud.

Las estrategias deben estar relacionadas con la misión, visión y valores del sistema de salud.

Las políticas en el sistema de salud son los lineamientos que guían las acciones para el logro de los objetivos y facilitan la toma de decisiones. Existe diferencia entre una política y una regla.

Las reglas son mandatos precisos que deben acatarse; mientras que las políticas son flexibles.

Las técnicas de la planeación pueden ser cuantitativas y cualitativas:



Ejemplo de análisis FODA:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Tecnología de alto nivel para brindar una mejor atención a los usuarios. Especialista médico. Capital humano calificado en todas sus áreas. Ubicación que permite fácil acceso al usuario.	Largo tiempo de espera para los usuarios. Instalaciones deterioradas. Presupuesto bajo para cubrir las necesidades de la población. Limitada cobertura de los servicios. Falta de medicamentos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apertura e implementación de programas de prevención en educación de la salud para la población. Mayor apertura de servicios de salud para la población.	Aumento de la población con necesidad de servicios de salud. Cambios demográficos. Cambios en el medio ambiente

Las alternativas estratégicas deben dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cómo el servicio clínico o administrativo puede eliminar o minimizar sus debilidades?

¿Cómo el servicio puede aprovechar sus fortalezas?

¿Cómo el servicio puede aprovechar las oportunidades?

¿Cómo puede prepararse para enfrentar las amenazas?

B.- ORGANIZACIÓN:

La organización es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos cuyo fin es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar. Es un proceso en sí mismo (dentro del proceso administrativo) en donde se determina qué es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo y coordinando las actividades y suministrando los recursos.

El proceso de organizar es básico para los sistemas de salud, por esta razón una vez que se han formulado objetivos y los planes, el proceso de administración debe crear una o más estrategias que contribuyan a la óptima distribución y aprovechamiento de los recursos físicos y humanos con el fin de alcanzar las metas y objetivos de los sistemas de salud.

De esta forma la etapa de Organización en salud se refiere a dividir, agrupar, estructurar y ordenar las actividades dentro del sistema de salud de acuerdo al nivel de atención o tamaño del sistema de salud y al entorno en el que se ubique el mismo. Así mismo hace referencia a la división de las funciones o actividades, la departamentalización por áreas, la autoridad, centros de responsabilidad, compromiso de los equipos y grupos de trabajo del sistema de salud, para que se cumplan con eficacia y eficiencia los programas establecidos para la atención al usuario.

A continuación se mencionan importancia de la etapa de organización en el sistema de salud:

- Definición de la estructura correcta del sistema de salud.
- Determinación de los niveles jerárquicos indicados para el funcionamiento eficiente de sus integrantes.
- Organización de las funciones en la departamentalización por áreas (hospitalización, pabellón, recuperación, admisión, servicios de apoyo, etc)
- Coordinación del trabajo para que se dé un orden, que repercute en un servicio con calidad y calidez.

La etapa de **organización**, facilita la coordinación mediante la estructuración de los recursos humanos y materiales en conjunto, a fin de agruparlas para realizar las funciones que se han planeado y ordenar las actividades para lograr las metas establecidas en la etapa de planeación. Por lo cual la organización en un sistema de salud es una combinación de la organización y funcionalidad.

Organización funcional: Tal como lo dice su nombre lo indica se refiere a la funcionalidad del nivel de dirección general, subdirecciones, jefaturas, coordinaciones, supervisores y personal operativo para que cada área sea lo más operativa posible. De esta forma se define claramente las responsabilidades y el puesto de cada colaborador y se establecen la interacción de las actividades entre sí.

Organización por comités: Consiste en asignar los diversos asuntos de la administración a un cuerpo de personas que se reúne y se responsabiliza; en los sistemas de salud existen varios comités que apoyan a la dirección general para la toma de decisiones, por ejemplo el comité de bioética que se reúne para analizar casos en cuanto a la atención a los pacientes y procedimientos del sistema de salud en los mismos, el comité de seguridad del sistema de salud que se encarga de revisar y dar continuidad a los programas establecidos, entre otros.

Existen técnicas de organización:

- Organigramas
- Manuales
- Diagramas de flujo
- Descripción de cargos

Ejemplo diagrama de flujo:



C.- DIRECCIÓN:

En esta fase o etapa del proceso administrativo se integran los conceptos de liderazgo, guiar, motivar, para que el sistema de salud trabaje de manera sinérgica. En forma conceptual, podemos considerar a la dirección como: ejercer el liderazgo en ejecución de los planes del sistema de salud de acuerdo con la estructura organizacional, mediante una adecuada motivación, comunicación y supervisión, para guiar los esfuerzos en conjunto de los equipos de trabajo al logro de los objetivos y metas de la unidad.

La importancia de la **dirección** en el sistema de salud (Luna, 2013):

- Fortalece la motivación de los recursos humanos del sistema de salud y al propio administrador del mismo.
- Se logra el movimiento de forma sinérgica aplicando la comunicación.
- Lo establecido en la planeación y organización, se pone en movimiento como un proceso continuo.
- Se genera un clima organizacional agradable en el sistema de salud entre colaboradores y directivos.
- Se toman decisiones para lograr lo que la misión y visión del sistema de salud.
- Sirve como base para la implementación de la etapa de control.

Para lograr lo anterior descrito es necesario implementar los principios de la dirección que a continuación se describen:

- Impersonalidad del mando: El ejercicio de la autoridad se basa en las necesidades sociales del sistema de salud para alcanzar los objetivos y metas, no de la voluntad personal (no involucrar situaciones personales, no abusar de la autoridad conferida).
- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses: Los administradores del sistema de salud conjuntamente con los colaboradores buscan la eficiencia y eficacia, coordinándose en conjunto como equipo de trabajo, para el logro de los objetivos y las metas establecidas en el sistema de salud.
- De la vía jerárquica: Dentro de los sistemas de salud es de suma importancia respetar los niveles jerárquicos establecidos por el mismo, para que las órdenes fluyan en forma coordinada y correcta para prevenir los problemas que puedan llegar a causar un conflicto.
- Supervisión directa. El administrador en el sistema de salud realiza una comunicación formal y efectiva, también apoya a sus colaboradores durante el desarrollo de sus funciones.
- Resolución de conflictos: Los conflictos deben solucionarse con oportunidad para evitar que crezcan, aplicando la justicia y equidad en todo momento.
- Aprovechamiento de conflictos: Al dar solución a los conflictos en forma justa, equitativa y oportuna, permite crear confianza en los integrantes de los equipos de trabajo, lo cual conlleva a fortalecer el sistema de salud.

Los elementos efectivos para una adecuada **dirección** son los siguientes:

- Supervisión: Es la conducción y dirección de los equipos de trabajo (hospitalización, pabellón, recuperación, etc) en un sistema de salud. Ya que mediante la supervisión se orienta a la acción a cada integrante de los equipos de trabajo, para el logro de los objetivos y metas de la unidad. El supervisor es como una piedra angular, ya que une a la gerencia de nivel superior con los trabajadores.
- Comunicación: es indispensable y necesaria para una adecuada gestión de la administración ya que los profesionales de la salud la necesitan en la realización de su trabajo cotidiano en forma confiable y oportuna.
- Liderazgo: Es una de las características o cualidades necesarias en la administración de los sistemas de salud, ya que un líder representa con éxito la autoridad natural de un centro de responsabilidad o unidad.
- Motivación: Es el proceso para estimular a los colaboradores a que realicen su trabajo, que los llevará a cumplir con las metas deseadas; motivar es mover, conducir e impulsar a la acción de lo planeado. La motivación representa una necesidad en la actualidad para los seres humanos, los incentivos económicos son necesarios pero se antepone ante las condiciones laborales, un estilo de administración que atiende a esas necesidades humanas que tanto afectan al profesional de la salud.

Estos aspectos los analizaremos con mayor profundidad en el Módulo 4 de este curso

D.- CONTROL:

El control es la última etapa del proceso administrativo, la cual permite evaluar lo que se realizó durante la organización y dirección con relación a lo establecido en la etapa de planeación, en la cual se definen los resultados actuales comparando con resultados pasados, relacionándolos con los establecidos en la planeación, con el objetivo de identificar y corregir las desviaciones en cada proceso en el sistema de salud.

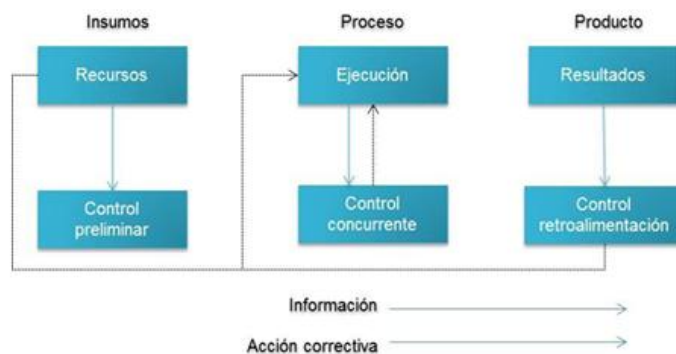
Para llevar a cabo el control en el sistema de salud se desarrollan e implementan indicadores.

Los principios que rigen la etapa de control, son:

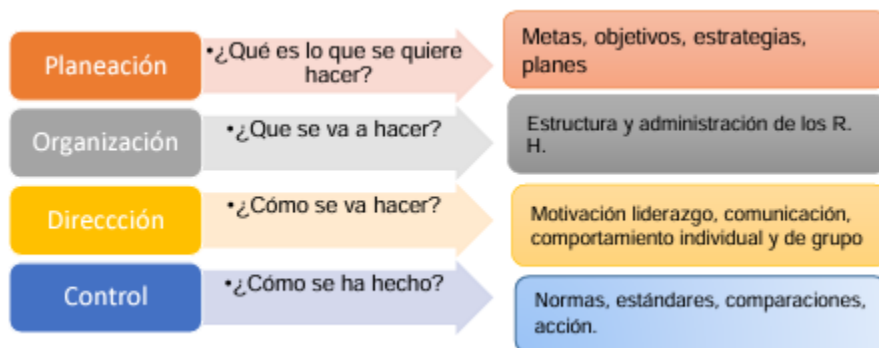
- Continuidad: El control en el sistema de salud debe implementarse en todas las funciones y actividades diarias, esporádicas y eventuales para mantener la calidad y calidez de los servicios a los usuarios del mismo.
- Eficacia: Es el grado o nivel de consecución o alcance de metas y objetivos. El sistema de salud debe mantener e incrementar la capacidad para lograr lo establecido en los planes o programas del mismo.
- Eficiencia: es la relación entre los recursos utilizados y los objetivos alcanzados mediante la optimización de los mismos, lo cual le permite al sistema de salud prestar servicios a los usuarios en tiempo y forma de acuerdo a lo planeado, o en algunas ocasiones aumentar la cobertura de sus servicios, con los mismos recursos, ya que la eficacia se mide el grado que el sistema de salud dé a los requerimientos, necesidades y expectativas de la comunidad.
- Satisfacción: Es el resultado de la prestación de los servicios de salud con calidad y calidez a los usuarios, lo cual influye directamente en el equilibrio de la dimensión biológica, psicológica y social de los mismo.
- Prevención o gestión de riesgo: Los sistemas de salud dentro de su misión y valores, se establece la implementación de una cultura de la preventiva en todos los procesos y actividades del mismo, para garantizar la seguridad a los usuarios y los colaboradores, mediante la implantación de medidas preventivas.

Etapas de control:

- Establecimiento de estándares
- Medición de resultados
- En la etapa de comparación
- Detección de desviaciones
- Corrección de desviaciones
- La retroalimentación



En conclusión, la aplicación del proceso administrativo en los servicios de salud se refiere a poner en práctica cada una de las etapas del proceso administrativo para la administración de cada uno de los procesos que se suscitan dentro de una organización o sistema (hospital, servicio clínico, unidad de apoyo, etc.). Es importante recordar que el proceso administrado comprende cuatro etapas, y que cada una de ellas está integrada por una serie de actividades:



El proceso administrativo dentro de los servicios de salud al igual que cualquier otro proceso, debe tener flexibilidad a los cambios para alcanzar los objetivos planteados.

Un proceso poco flexible presenta una única manera de realizar el trabajo. Uno flexible presenta múltiples versiones o modalidades para su realización, en función de la identificación de situaciones y circunstancias diversas que le obligan a un tratamiento diferenciado de los insumos o “inputs” del proceso. (Medina., 2005).

2.- PROCESO DE TOMA DE DECISIONES:

Dentro de los sistemas de salud existen niveles de toma de decisión.

La información debe considerarse fundamentalmente como una herramienta sustancial para la toma de decisiones. Entre más precisa, actual, clara y depurada esté, mejores serán las decisiones.

Es por lo anterior que se deben plantear distintos cuadros de mando que respondan a los diferentes niveles de decisión del sistema de salud y a las áreas estructurales. Sin embargo, es necesario cuidar que los cuadros presenten coherencia entre ellos, tanto en lo que se refiere a la definición de los indicadores (y por tanto al valor de los mismos) como en el enfoque del análisis.

La información que genere el sistema de salud podrá tener diversos usos y ofrece diferentes beneficios al interior y al exterior de la unidad.

- **Análisis global del hospital con relación al cumplimiento de los objetivos (Nivel Directivo):** La información que reciba debe ser general, agrupada por grandes rubros o conceptos y sobre todo, estratégica. Esta información le será útil para analizar el cumplimiento de los objetivos y metas e identificar, si es el caso, los motivos o causas que impiden su cumplimiento. En los sistemas de información para la gerencia o dirección en los sistemas de salud existen herramientas para la dirección, control y evaluación de los grandes proyectos del hospital; una de las más conocidas es el Balanced Scorecard o tablero de mando.
- **Análisis de la gestión clínica a nivel de departamentos clínicos, unidades, procesos y patologías (Nivel Ejecutivo):** Los usuarios principales son los responsables clínicos de la gestión de procesos (jefes de servicios o coordinadores de unidades funcionales) y las direcciones médicas, de operaciones, de administración y finanzas, así como la de planificación. En este nivel, el cuadro de mando debe analizar la producción, tipología de la producción (case-mix o pacientes atendidos), indicadores de eficiencia e indicadores de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración (8ª ed.). Mc Graw Hill.
- Jones, G. y George, J. (2014). Administración contemporánea (8ª ed.). Graw-Hill.
- Ortiz, F. (2000). Hospitales. México: McGraw Hill-Interamericana.



Reservados todos los derechos de VASPER CAPACITA. No se permite copiar, reproducir, reeditar, descargar, publicar, emitir, difundir, de forma total o parcial la presente obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito del autor. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.