

Bases para la Gestión en Salud

Dr. Santiago Spadafora

Clase 1

La gestión en las organizaciones
proveedoras de servicios de salud



Administración = Management = Gerenciamiento = Gestión

Gestionar, administrar significa **hacer que las cosas sucedan.**

La responsabilidad de todo aquel que gestiona, sea un equipo de trabajo, un programa, un servicio, un centro de salud, un hospital o una red de servicios de salud, es hacer que las cosas sucedan.

¿Qué es lo que debe suceder?

¡Que se cumpla la misión de la organización!

Organizaciones sociales

Agrupaciones humanas, de dos o más personas que trabajan juntas de forma estructurada (con relaciones de interacción e interdependencia), creadas deliberadamente para alcanzar determinados objetivos y metas.

Las organizaciones sociales productivas tienen como objetivo producir, sean bienes como servicios.

Organizaciones sociales productivas

Organizaciones sociales que **transforman recursos en productos**.

Agrupaciones humanas donde los esfuerzos coordinados hacia la búsqueda de objetivos compartidos se entrelazan con tramas de relaciones (poder, influencias de grupos) y cambios del contexto, que dan como resultado una realidad compleja y controvertida donde precisamente no reinan las armonías, los equilibrios o las certezas.

Organizaciones sociales productivas

Organizaciones sociales que, a partir de determinados recursos desarrollan procesos particulares que concluyen con la entrega de algún producto al entorno.

Dos tipos de **productos**:

1) **Bienes**

2) **Servicios**

Hospital: organización social productiva multiproducto

❖ Organizaciones sociales

❖ Organizaciones productivas



producción de servicios

❖ Organizaciones multiproducto

Hospital: organización social productiva multiproducto

Servicios de salud (Sigerist):

- 1) Promoción de la salud
- 2) Prevención de las enfermedades
- 3) Atención de los pacientes
- 4) Rehabilitación de las secuelas

Hospital: organización social productiva multiproducto

Otros productos de los hospitales:

- 1) Educación: formación y capacitación**
- 2) Investigación**

Hospital: organización social productiva multiproducto

1) Servicios de salud →

- 1) Promoción de la salud
- 2) Prevención de las enfermedades
- 3) Atención de los pacientes
- 4) Rehabilitación de las secuelas

2) Formación y capacitación

3) Investigación

4) Hotelería

¿Diferencias entre administración, management, gerenciamiento y gestión?

En la práctica, en Estados Unidos, casi ninguna. El *management*, a diferencia de la *administration*, desarrolla:

- ✓ Un *modelo de gestión* de RRHH más orientado a **coordinar** voluntades que a ordenar conductas.
- ✓ Un *modelo de organización* **más descentralizado y menos burocrático; menos normativo y más flexible.**
- ✓ Un mayor énfasis en el **control de los resultados** que en el control de los procedimientos.

¿Diferencias entre administración, management, gerenciamiento y gestión?

En Europa, particularmente en Inglaterra y Francia el management (más del ámbito privado) se diferencia de la administration (más del ámbito público):

- ✓ El management es más una **profesión** (mayor jerarquía), y la administración es más un **trabajo** (menor jerarquía).
- ✓ Los administradores, que están un escalón más abajo que los managers, se ocupan solamente de **actividades transaccionales burocráticas**.
- ✓ Los managers, además de las actividades transaccionales, se ocupan de **actividades transformacionales**. Esto es, que **impulsan y producen cambios**.

Enfoque moderno Administración = Gestión

Búsqueda de capacidades, en todos los equipos de trabajo, para el desarrollo y la aplicación de nuevas ideas (innovación), el manejo de la complejidad y la adaptación al cambio.

Promoción de relaciones ágiles, horizontales y de cooperación.

Impulso de unidades descentralizadas (autónomas), pero integradas.

Simplificación de procesos y estructuras.

Desarrollo de planes y controles orientados a resultados.

Gestionar

Lograr que las cosas sucedan; que se cumpla la misión de la organización y de cada una de sus unidades funcionales u operativas.

Lograr los objetivos establecidos a través del proceso circular o ciclo administrativo, compuesto por funciones gerenciales, roles gerenciales y estilos gerenciales.

Funciones gerenciales

Planificar

Organizar

Dirigir

Controlar

Evaluar

Obtener recursos; utilizarlos con eficiencia y rendir cuentas

Organización del trabajo

Niveles estructurales y funcionales

En toda organización productiva se reconocen tres niveles estructurales y funcionales:

- 1) Nivel de propiedad
- 2) Nivel operativo
- 3) Nivel de las conducciones o gerencias

Organización del trabajo

Nivel de propiedad

- 1) Estatal (Nacional, Provincial o Municipal)
- 2) Privado

El nivel de propiedad es el responsable de **definir la misión** de la organización (qué se debe producir) y de **conseguir el financiamiento**. También es el responsable de la **planificación estratégica**, la **evaluación** y el **control** de todo el sistema productivo.

Organización del trabajo

Nivel operativo

Conformado por todos los **trabajadores**, tiene la responsabilidad la de **producir** los **bienes** (organizaciones industriales) y **servicios** (organizaciones de servicios, como los de salud) definidos en la misión.

Organización del trabajo

Nivel de conducción o gerencial

El nivel de las **conducciones** es el responsable, a través de la administración, de que el nivel operativo (los trabajadores) cumpla con la **misión** establecida por el nivel de propiedad (los propietarios o los representantes de estos).

Nivel de conducción o gerencial en los Hospitales

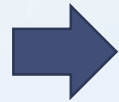
En hospitales de cierta envergadura el nivel de conducción o gerencial presenta tres niveles:

- a) Máximo nivel de conducción o directores.
- b) Niveles intermedios de conducción o jefaturas de departamentos / servicios / salas.
- c) Niveles operativos de conducción o responsables de equipos de trabajo.

Organización del trabajo en salud

Niveles estructurales y funcionales

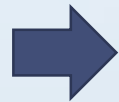
1) Nivel de propiedad



- a. Estatal (Nacional, Provincial o Municipal)
- b. Privado

2) Nivel operativo

3) Nivel de las conducciones o gerencias



En un Hospital:

- a) a. Máximo nivel de conducción o directores.
- b) Niveles intermedios de conducción o jefaturas de departamentos / servicios / salas.
- c) Niveles operativos de conducción o responsables de equipos de trabajo.

Gestión Sanitaria

Vicente Ortún Rubio, 1995



Niveles de Gestión en los Sistemas de Salud

En los sistemas de salud se reconocen **tres niveles de gestión**:

- 1) Macrogestión:** se desarrolla en el **nivel de propiedad** de las organizaciones. En el subsector público: ministerios provinciales y secretarías de salud municipales;
- 2) Microgestión:** se desarrolla en el **nivel operativo**, en la relación del equipo de salud con el paciente;
- 3) Mesogestión:** se desarrolla en **el nivel de las conducciones o gerencias** de las organizaciones que proveen servicios de salud.

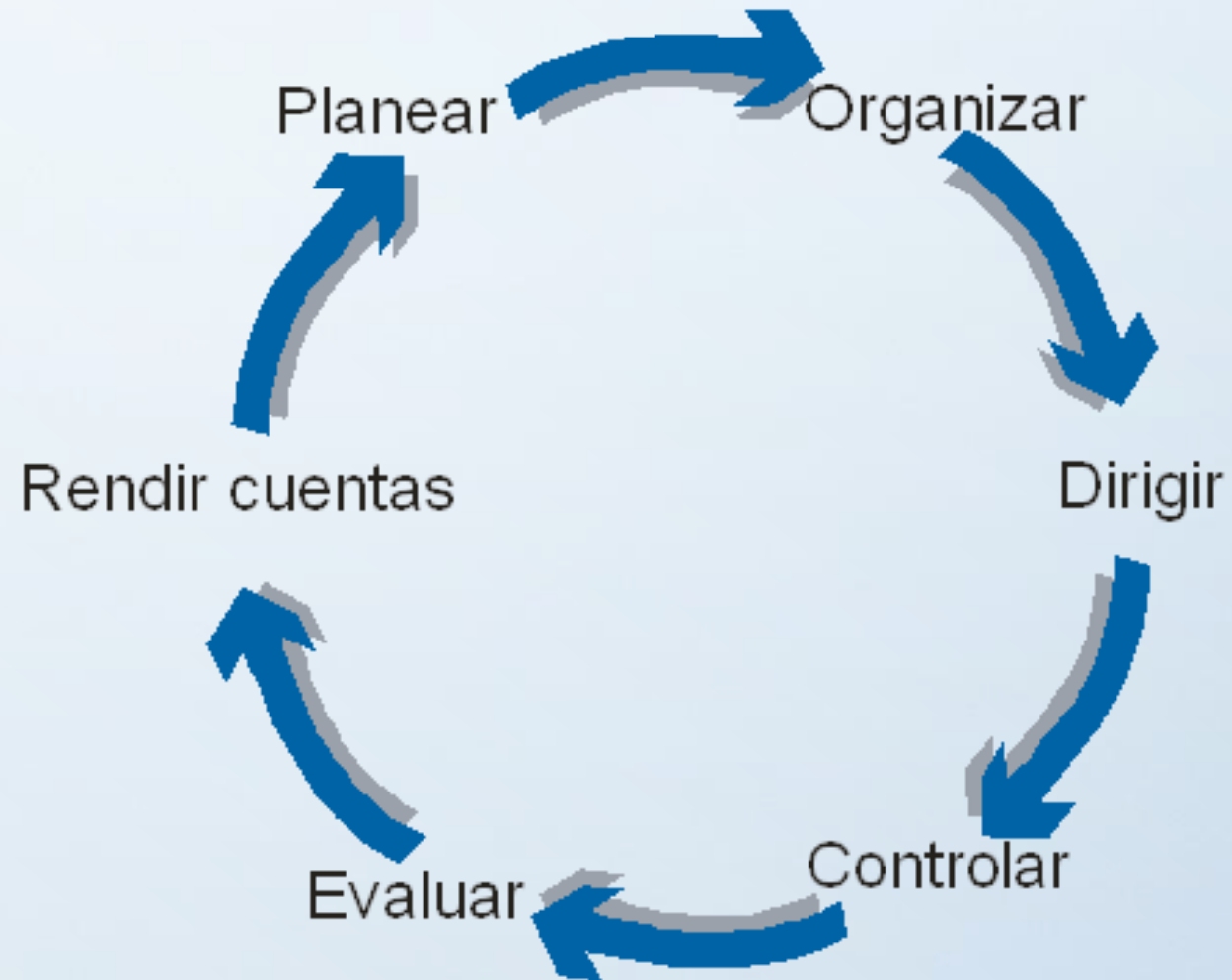
Mesogestión

La **mesogestión**, la llevan a cabo las **conducciones** de las organizaciones sanitarias. Constituyen la **bisagra entre el nivel de propiedad y los niveles operativos**.

Se efectiviza en **tres niveles**:

- a) Máximo nivel de conducción o directores.
- b) Niveles intermedios de conducción o jefaturas de departamentos / servicios / salas.
- c) Niveles operativos de conducción o responsables de equipos de trabajo (conducciones operativas).

Gestionar



Obtener los recursos y rendir cuentas

En el rendir cuentas está implícito que dicha rendición se realiza sobre dos acciones previas que dentro de dicha función realizan los gestores:

- 1) Conseguir los recursos previstos en el presupuesto;
- 2) Asignar recursos y controlar su uso eficiente:
 - Evitar los despilfarros
 - Racionar los recursos (tiene mala prensa)
 - Asignar prioridades: timing en el uso de los recursos (se hace parlatentemente al decidir que hacer antes y que hacer después)

Qué hacen los managers gerentes, administradores o gestores

Quienes administran, quiénes ocupan algún cargo de conducción en las organizaciones productivas **gestionan recursos y procesos** para que sucedan los **resultados** que se esperan, coherentes con la **misión** de la organización.

La **base** de cualquier **gestión**:

Manejar los recursos y los procesos de la unidad productiva de la cual se trate, para que se cumpla su misión; para que se alcancen los resultados para lo cual existe dicha unidad.

Gestión de estructura, procesos y resultados

Corriente de entrada RECURSOS

1. Paciente
 2. Determinantes sociales
 3. Recursos:
 - a. Recursos humanos
 - b. Infraestructura
 - c. Insumos
 - d. Información
 - e. Normas
 - f. Recursos organizacionales (misión, organigrama, presupuesto, sistemas de información)
 - g. Activos intangibles (conocimiento organizacional)
- Factores productivos

PROCESOS

Procesos asistenciales y no asistenciales

Secuencia de actividades que producen la transformación de recursos en productos

Corriente de salida RESULTADOS

1. Output: Productos
2. Outcome:
 - a) Calidad prestaciones
 - b) Equidad
 - c) Satisfacción usuarios internos y externos
 - d) Eficiencia
 - e) Datos e Información
3. Impacto: mejora de la salud y calidad de vida

Gestión de estructura, procesos y resultados

Proceso

Secuencia de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada (horas de trabajo de las personas, equipamiento, insumos, normas, etc.) en elementos de salida (productos o output) con cierto valor agregado (outcome e impacto).

Procesos según áreas funcionales (hospitales)

- 1) Procesos del área de los **servicios finales**
- 2) Procesos del área de los **servicios intermedios**
- 3) Procesos del área de los **servicios de gestión de pacientes**
- 4) Procesos del área de los **servicios de docencia e investigación**
- 5) Procesos del área de los **servicios de hotelería**
- 6) Procesos del área de los **servicios de conservación y mantenimiento**
- 7) Procesos del área de los **servicios de la administración**
- 8) Procesos del área de los **órganos de gobierno**

Procesos según las Unidades Funcionales (UF) comprendidas en las áreas funcionales

Cada una de las áreas funcionales del hospital contiene, sectores (generalmente mal denominados “servicios”, que a su vez contienen unidades funcionales. La menor unidad productiva.

Cada unidad funcional (UF) desarrolla un proceso principal.

Resultados

Los resultados, que se esperan de cualquier organización que forma parte de una red integrada de servicios de salud (RISS), constituyen **la misión** de dicha organización; aquello que de ella se espera; aquello que de ella se espera que suceda a partir de la gestión de sus niveles de conducción.

Resultados

La gestión estratégica es un modelo de gestión “focalizado” en los resultados de la organización.

Resultados que son evaluados a través del “desempeño” (cómo se cumple la misión).

Resultados

Output

Productos contables. Cartera de servicios (promoción, prevención, atención y rehabilitación)

Outcome

- a) Calidad de los servicios (prestaciones)
- b) Equidad
- c) Satisfacción usuarios: **externos** (pacientes) e **internos** (personal de los equipos de salud)
- d) Eficiencia
- e) Datos e Información

Impacto

Mejora de la salud y calidad de vida de las personas

Resultados

Output

Productos contables. Cartera de servicios (promoción, prevención, atención y rehabilitación)

La producción en términos absolutos expresa muy poco. Lo importante es que el output deben estar en relación a las necesidades y demandas de la población de derecho.

La brecha entre el output y las necesidades y demandas de la población se ven reflejadas en la demanda rechazada y las listas de espera.

Resultados

Outcome

- a) Calidad de los servicios (prestaciones)
- b) Equidad
- c) Satisfacción usuarios:
 - Externos (pacientes)
 - Internos (personal de los equipos de salud)
- d) Eficiencia
- e) Datos e Información

Todas estas variables tiene que estar en relación con los estándares propios de la actividad, definidos por las propias disciplinas para cada una de las actividades

Resultados

Impacto

Mejora de la salud de la persona asistida: alivio del dolor o mejora de la capacidad funcional

Mejora de la calidad de vida de las personas a causa de la mejora de su salud: mayor capacidad para realizar las actividades del diario vivir

Mejora de los indicadores de morbilidad y mortalidad en la población de referencia