

Bases para la Gestión en Salud

Dr. Santiago Spadafora

Clase 2

Funciones del management y herramientas de gestión



Áreas funcionales de los Hospitales

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

Unidades Funcionales (UF)

Es la **menor unidad productiva** dentro de cada una de las áreas de los establecimientos de salud. Las **características** que definen una UF son:

1) Resultados de la UF esperados conocidos. Misión nítidamente definida por los resultados que de la UF se espera: output (productos), outcome (calidad de los productos) e impacto (en los clientes); producción orientada a clientes externos e internos de quienes se conocen sus necesidades y demandas. **Productos bien definidos, tanto en su cantidad como en su calidad,** monitoreados a través de indicadores que conforman el tablero control de dicha UF

Unidades Funcionales (UF)

Características que definen una unidad funcional:

2) **Clientes** (internos y externos) de quiénes se conocen sus **necesidades y demandas**.

Cliente es la persona, UF u organización a quién se deben entregar los productos (bienes o servicios) que produce la UF. Sean clientes externos o internos.

Cliente (a quién se sirve) forma parte de la misión (la razón de existir). Las organizaciones sanitarias son organizaciones cuyas UF, hacia “adentro” **cooperan entre sí “en cascada”**, y, hacia afuera forman parte de una **red de servicios de cuidado de la salud**.

Unidades Funcionales (UF)

Características que definen una unidad funcional:

- 3) Procesos y procedimientos de los que participa la UF, identificados y definidos.** Actividad homogénea dentro de dichos procesos y procedimientos. Procesos y procedimientos que, en general son compartidos con otras UF
- 4) Recursos específicos que le son asignados a la UF,** especialmente horas de recursos humanos, equipamiento e insumos
- 5) Objetivos y metas propios** para cada variable de recursos, procesos y resultados de la UF

Unidades Funcionales (UF)

Características que definen una unidad funcional:

6) Localización física determinada de la UF; aunque formen parte de la “estructura funcional” de la organización, cada una de las UF realiza su producción en un ambiente físico determinado;

7) Un responsable del funcionamiento de la UF; persona en quien se delega la toma de decisiones sobre el uso de los recursos (humanos, físicos y organizacionales) asignados al centro, con quién se definen, formalizan y documentan los procesos, y, con quién se comprometen metas de los resultados.

Características de las Unidades Funcionales (UF)

1 Misión de la UF definida = resultados esperados conocidos

2 Clientes internos y externos de los que se conocen necesidades y demandas

3 Procesos de los que participa la UF, identificados y definidos

4 Recursos asignados a la UF (horas de RRHH, equipamiento, insumos)

5 Objetivos y metas vinculados a los recursos, procesos y resultados de la UF

6 Localización física determinada de la UF

7 Un responsable del funcionamiento de la UF

Ciclo administrativo: conjunto articulado de funciones, roles y estilos

Funciones del management

Qué hacen los gerentes para alcanzar los objetivos de su organización

Roles del management

Qué hacen los gerentes para cumplir adecuadamente las funciones del management

Estilo del management

Cómo desarrollan los gerentes las funciones y roles

Funciones del management

Funciones: principales procesos (conjunto de actividades) que debe desarrollar un gerente para alcanzar los objetivos de su unidad u organización.

1) Planificar: decidir y definir anticipadamente que debe hacerse.

2) Organizar: establecer las personas y las tareas que deban realizarse: quién hace qué actividad.

Funciones del management

- 3) Dirigir:** conducir y coordinar el recurso humano hacia el cumplimiento de la misión de la organización: guiar qué hacer y qué no hacer (conducir); armonizar las tareas de personas y equipos (coordinar).
- 4) Controlar:** comparar con las normas; controlar que los procesos de trabajo estén bien realizados, según las normas (reductores de variabilidad) y estándares vigentes.

Funciones del management

- 5) Evaluar:** comparar los resultados con los objetivos y metas planificadas: retroalimentar el proceso de planificación, realizando las correcciones, los ajustes y las necesarias adaptaciones, en consonancia con las nuevas realidades y contextos.
- 6) Obtener los recursos, utilizarlos con eficiencia y rendir cuentas:** brindar información relevante y oportuna acerca de la transformación de los recursos en productos.

Funciones del management



Herramientas gerenciales

Para ejercer adecuadamente las 6 funciones gerenciales, cada gestor debe conocer y manejar un set de “herramientas gerenciales”.

Sólo se pueden ejercer con solvencia cada una de las 6 funciones del ciclo administrativo, si se poseen las competencias necesarias para manejar

Herramientas gerenciales de la planificación

Misión

Diagnóstico sociosanitario
y epidemiológico

Diagnóstico organizacional.
Matriz FODA

Planificación
estratégica

Planificación
operativa

Planificación
presupuestaria

Planificación
de
proyectos

Trasversalmente a todas: Identificación de variables e indicadores;
tablero control y cuadro de mando.

Herramientas gerenciales de la organización

Mapa de procesos

Formalización y documentación de procesos: manuales de procedimientos, protocolos y guías para la práctica clínica.

Optimización de procesos

Manejo del justo a tiempo

Gestión integrada de procesos

Herramientas gerenciales de la dirección

Implantación y
gestión de
sistemas de
información

Gestión del
comportamiento
organizacional

Gestión del
cambio

Desarrollo de
alianzas
estratégicas

Herramientas gerenciales de la obtención de recursos y rendición de cuentas

Rendición presupuestaria

Contratos y compromisos de gestión

Diagnóstico socio-sanitario, epidemiológico y/u organizacional post actuación

Herramientas gerenciales de la evaluación

Evaluación ex ante:
diagnóstico previo;
determinación de la línea
de base

Evaluación ex post:
evaluación de impacto;
evaluación propiamente
dicha

Control
presupuestario

Tablero de
control

Benchmarking

Herramientas gerenciales de la obtención de recursos y rendición de cuentas

Rendición presupuestaria

Contratos y compromisos de gestión

Diagnóstico socio-sanitario, epidemiológico y/u organizacional post actuación