

EXTRACTO DE APUNTES GESTION Y
ADMINISTRACION

DOCUMENTO DE TRABAJO

DR HERNAN BUSTAMANTE G.

4. CONCEPTOS GENERALES DE GESTION Y ADMINISTRACION,

Desde épocas inmemoriales el hombre ha debido enfrentar dificultades de diferente ámbitos: escasez de alimentos, guerras, conflictos político-sociales ; situaciones que tienen en común el hecho de que el hombre para poder superarlas debió realizar una serie de modificaciones tanto de índole individual como grupal, dicho de otra forma para poder intervenir debió analizar el pasado y el presente a fin de poder responder el futuro y a estos paradigmas.

Los elementos implican tres tipos de acciones:

- Aquellas orientadas a desarrollar estrategias que buscan a anticiparse al curso de las cosas, que corresponde a la **planificación**.
- Aquellas vinculadas al desarrollo de herramientas orientadas a la **ejecución de órdenes planificadas** al cumplimiento de los objetivos de toda empresa u organización considerando a las personas que trabajan en ella como los recursos más relevantes para el logro de los fines que se establezcan, lo que conocemos como **administración**.
- Aquellas vinculadas directamente con la **planificación de todos los elementos que afectaran e influirán en los proyectos que la empresa u organización** decida desarrollar a lo largo de su ejercicio, lo que conocemos como gestión.
-

La administración como ciencia es tanto o mas antigua que la medicina, matemáticas o teología , pero con el advenimiento del siglo XX se le dio la real dimensión que posee, quizás una de las precursoras de la escuela actual de la administración es Mary Parker Follet, una trabajadora social de Boston, USA, quien definió a la administración como **“El arte de hacer las cosas por medio de las personas”**. A partir de lo expuesto surgen los **4 conceptos fundamentales de la administración** que son:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

Planificación es un proceso metódico de carácter anticipatorio que busca con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Implica el desarrollo de objetivos y metas claras a cumplir por parte de la organización.

La **Organización** es un grupo “organizado” personas cuyo fin último es la producción de diferentes tipos de bienes orientados a la satisfacción de distintos tipos de necesidades. Para poder realizar esta actividad productiva se puede disponer de recursos de orden humano, material y/o económico.

La **Dirección** es la aplicación de conocimientos en los distintos niveles de un organización que tiene como finalidad la toma de decisiones tanto a nivel individual o grupal que permita lograr los objetivos previamente definidos. Implica que cada miembro de la organización conoce el lugar que tienen en ella y por tanto el tipo de decisiones que les compete según el caso.

El **Control** es sistema que verifica si el funcionamiento real de la organización corresponde o no al planificado previamente. Una muy buena definición de control es la de Buchele quien la describe como El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias

Gestión proviene del latín *gesŕo* que significa : “acción o efecto de administrar”, dicho de otra forma se refiere a un conjunto de **acciones específicas** que buscan resolver una situación determinada, concretar un proyecto o administrar una organización. En este aspecto quizás el elemento fundamental esta determinado por la selección del **Modelo**, **que implica diseñar una estrategia que sea factible de seguir, imitar o reproducir.**

De esta manera cuando nos referimos a **modelo de Gestión** estamos hablando de un marco de referencia para la administración en términos de desarrollar las políticas y acciones que correspondan para cumplir con los objetivos que tiene una organización, los cuales van a diferir si esta organización es pública o privada, ya que mientras las organizaciones privadas buscan y deben lograr objetivos económico/financieros para subsistir, las organizaciones publica tienen como fin último lograr el bien común.

Los gobiernos deben definir un modelo de Gestión tanto a nivel macro como para los distintos subsistemas que lo constituyen, en Chile y específicamente en salud, el nuevo

modelo de gestión corresponde al Modelo de Atención Integral en Salud. Este modelo da cuenta de los cambios sociales, culturales, epidemiológicos y demográficos de la población chilena. Los cambios generados en la última década están orientados hacia la maximización del impacto sanitario, con énfasis en la promoción y el control de factores de riesgo de enfermar por factores ambientales y sociales. Sumado a esto, la creación de condiciones materiales y cambios de hábitos de vida a un estilo de vida saludable con prevención de enfermedades a través de la pesquisa oportuna y diagnóstico precoz. Este modelo busca la resolución integral de los problemas de salud, mayoritariamente en forma ambulatoria, con mecanismos de financiamiento que incentiven este tipo de atención, con uso racional de tecnologías sanitarias, con base en la evidencia clínica y científica que permitan la seguridad de su utilización con eficiencia y efectividad.

Este Modelo de Atención Integral en el contexto de la Reforma se define como: “conjunto de acciones sanitarias que promueven y facilitan la atención eficiente, eficaz y oportuna, dirigida a las personas, consideradas en su integralidad física y mental, pertenecientes a diferentes tipos de familia y comunidad, insertas en un medio ambiente físico, social y cultural, en suma, un modelo de atención integral en salud con enfoque familiar y en red”.

El modelo en el ámbito público, consiste en un conjunto de redes territoriales de establecimientos con complejidades diversas y roles definidos, que en total dan cuenta de las acciones de promoción, prevención, detección precoz y control de enfermedades, tratamiento, rehabilitación, reinserción y cuidados paliativos, incluyendo atenciones de urgencia y emergencia.

5. Planificación Estratégica

Entre todos los temas que existen en administración y gestión, posiblemente unos de los que contiene mayor información al respecto es la Planificación Estratégica. Basta con realizar una búsqueda simple en internet para confirmar lo expuesto. No obstante, más allá de este gran cúmulo de datos hay una serie de preguntas que no siempre quedan del todo claras:

- ¿Por qué es necesario Planificar?
- ¿Vale la pena hacer una planificación?
- ¿Es muy caro tanto en recursos humanos como económicos?

En el transcurso de este capítulo intentaremos responder estas interrogantes. El Planificar es un hecho fundamental no solo en el desarrollo de las organizaciones sino que también de las personas, basta con ver a nuestro alrededor y nos daremos cuenta que no hay organizaciones ni personas que no tengan una situación al menos aspiracional que se quiera lograr o al menos un propósito fundamental que los mueva, ya sea de índole religioso, social, cultural, legal, entre otros. Por lo tanto si tenemos un propósito fundamental indudablemente intentaremos enfrentar tanto el presente como el futuro con las mejores herramientas que tengamos disponibles.

La planificación estratégica tiene un enfoque eminentemente anticipatorio, dado que solo de esa forma es posible lograr una situación deseada. Por tanto para planificar es necesario definir 2 cosas:

1. La situación deseada
2. La selección de estrategias y el curso de acción.

Esto forma parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina **proceso de planificación**.

Existen básicamente tres niveles de planificación: la planificación estratégica propiamente tal, la programática y la operativa. En el cuadro que esta a continuación se explican cada una de estas. Este capítulo está fundamentalmente orientado a la

planificación estratégica como tal, quedando la planificación programática y operativa para futuras ediciones.

Tipo de planificación	Para qué sirve?	Qué se obtiene?
Estratégica	Exige a la organización precisar lo que quiere ser y hacer	Visión, Misión, Análisis FODA y objetivos estratégicos
Programática	Establece las tácticas de cómo se obtendrán los objetivos estratégicos	Estrategias, tácticas, resultados e indicadores de impacto
Operativa	Establece las actividades que se deben alcanzar en el corto plazo.	Actividades, tareas, responsables, costos, metas y cronograma

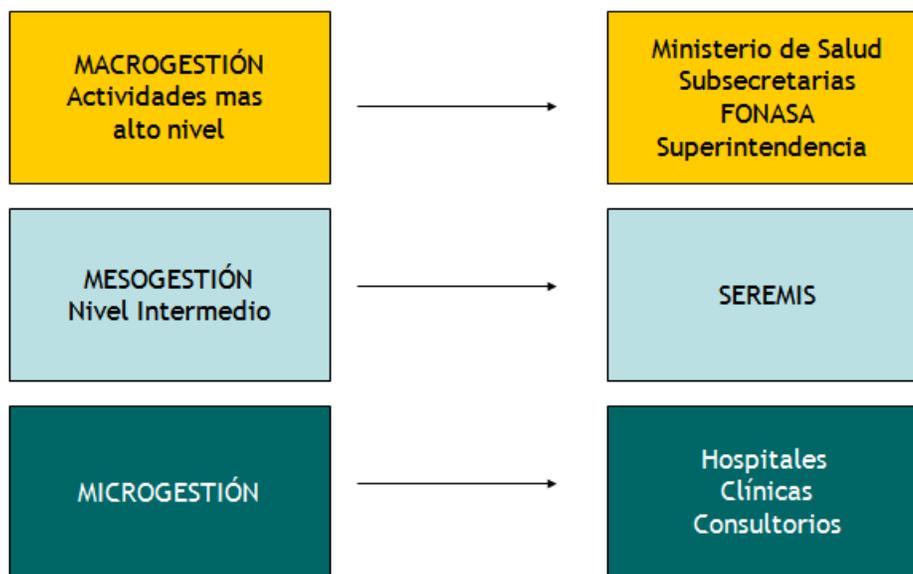
La Planificación estratégica es una metodología que ayuda a la organización a adaptarse a entornos cambiantes, desarrollando una estructura que le permita obtener los objetivos en tiempos determinados.

Es un proceso que esta dirigido a un futuro, relacionado con situación presente, aplicable a cualquiera actividad, de carácter dinámico y muy influenciado por el contexto social y político que este imperando.

Desde una perspectiva sanitaria quizás la mejor definición es la entregada por Pineault y Daveluy, la cual establece lo siguiente: *“Es un proceso continuo de previsión de recursos y servicios necesarios para conseguir los objetivos determinados según un orden de prioridad establecido permitiendo elegir la o las soluciones óptimas entre muchas alternativas; esta elección toma en consideración el contexto de dificultades, internas y externas, conocidas actualmente o previsibles en el futuro”.*

Existen tres **niveles** de salud desde una perspectiva sanitaria, la Macrogestión que se vincula fundamentalmente a aquellas actividades de mas alto nivel representado por organizaciones tales como el Ministerio de Salud y sus subsecretarias (de Salud Pública y de Redes Asistenciales, FONASA, Superintendencia de Salud). La Mesogestión está representada por aquellas organizaciones que actúan a nivel regional en este caso

fundamentalmente las Secretarías Regional Ministerial (SEREMI) y los Servicios de Salud. La microgestión se refiere a todas las acciones realizadas a nivel local y está representada por los Hospitales, consultorios y organizaciones que constituyen la red de salud. El cuadro que esta a continuación resume lo expuesto.



Del mismo modo resulta fundamental establecer cuales son los **elementos** de la Planificación Sanitaria, o dicho de otra forma: “si usted fuera director, jefe de unidad o jefe de programa y le pidieran que organice una actividad, cuales son los elementos a considerar?”. Cuando nos referimos a elementos nos referimos a **recursos**, en ese sentido nos debemos organizar considerando:

1° Recursos Humanos: Resulta imposible, y más aun si consideramos lo difícil que es el tema de RRHH particularmente en salud no podemos iniciar un proyecto sin pensar con quien contamos para esto.

2° Recursos Materiales: Se refiere tanto a los espacios físicos (infraestructura) como a los insumos que resultan indispensables para ejecutar una acción determinada.

3° Recursos Financieros: Corresponde a la representación monetaria tanto los RRHH como los Materiales, en síntesis constituye la valorización final de un proyecto.

El proceso de elaboración de la planificación estratégica tiene una serie de etapas, en las cuales el protagonismo no recae en las ideas sino que en las **las personas**, las cuales son las verdaderas artífices de este proceso dado que para que sea realmente exitosa debe involucrar a **todos los integrantes de la organización**, en lo posible cada uno de los integrantes sabe su rol y cómo interactuar con los demás. Los que dirigen tienen enfoque de totalidad e integración de funciones y están motivados en alcanzar la visión del futuro, y por sobre todo **están conscientes de la misión colectiva, de equipos e individual**.

Una vez que se ha tomado la decisión de ingresar a un proceso de planificación estratégica los pasos son:

- Construcción de la misión y visión
- Análisis de factores externos e internos
- Formulación de objetivos estratégicos
- Formulación de resultados, estrategias e indicadores.

La misión en términos simples es la **razón de ser de una organización** dentro de su entorno y en relación en la sociedad en que está inmersa, es el objetivo más general, dado que debe servir de base para la elaboración de las metas, objetivos y selección de estrategias. Debe ser capaz de contestar algunas de estas preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué buscamos? ¿Por qué lo hacemos? ¿Para quienes trabajamos?.

Una vez que tenemos claro este punto debemos formular la **visión** que corresponde al punto o **meta aspiracional** al cual desea llegar una organización, correspondiendo a una idea de futuro que tiene sus bases en el presente.

El Análisis de factores externos e internos o FODA (SWOT en inglés), corresponde a una metodología que tiene como fin último hacer un **diagnóstico** de una organización de manera que a partir de esto podamos plantear estrategias a futuro. Los factores internos que influyen positivamente sobre una organización corresponde a las Fortalezas y los negativos a las debilidades. Respecto al medio externo los elementos positivos corresponden a oportunidades y los negativos a Amenazas. El resumen se expresa en el cuadro que vienen a continuación

- **Análisis de Fortalezas y debilidades internas**

- Capacidad gerencial
- Capacidad competitiva y de mercado
- Capacidad Financiera
- Capacidad Tecnológica
- Capacidad de Talento Humano

- **Análisis de Oportunidades y Amenazas externas**

- Económicas
- Políticos legales
- Socio - Culturales
- Tecnológicas
- Demográficas y Estado de Salud
- Competitivas

Los **objetivos estratégicos** aluden a los cambios, modificaciones o efectos que esperamos lograr en el mediano o largo plazo. Para su construcción, se vinculan las fortalezas del sector interno con las oportunidades y amenazas del sector externo. En ese mismo sentido se hace el cruce de las debilidades. Es necesario tener en cuenta los criterios de pertinencia y equilibrio al efectuar los cruces. De esta manera se definen las potencialidades, retos, riesgos y limitaciones, tal como muestra el siguiente cuadro.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p>¿En que medida esta fortaleza nos permite aprovechar al máximo la oportunidad que se presenta?</p> <p>POTENCIALIDADES (usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades)</p>	<p>¿En que medida esta fortaleza nos permite defendernos frente a esta amenaza?</p> <p>RIESGOS (usar las fuerzas para evitar las amenazas)</p>
DEBILIDADES	<p>¿En que medida esta debilidad no nos permite aprovechar dicha oportunidad?</p> <p>RETOS (superar las debilidades aprovechando las oportunidades)</p>	<p>¿En que medida dicha debilidad no nos permite enfrentar dicha amenaza?</p> <p>LIMITACIONES (reducir las debilidades y evitar las amenazas)</p>

La definición de las estrategias constituye unos de los pasos definitivos dentro del proceso de planificación se formulan en base al análisis de la matriz FODA. Conceptualmente son multidimensionales porque abarcan la totalidad de las acciones de una organización y les da sentido de unidad, dirección y propósito. Los principios de las estrategias dependen del

sentido común y se vinculan a tres preceptos generales: la adaptación, la libertad de acción y el manejo de las fuerzas (información y recursos)