

CARRERA DE NATUROPATÍA



QUINTO CICLO

ADMINISTRACIÓN HOSPITALARIA

A photograph of medical professionals in a hospital hallway. In the foreground, a female doctor in a white lab coat and purple stethoscope is looking at a blue folder held by a male nurse in white scrubs. They are walking towards the camera. In the background, other medical staff are visible, including a woman and a man, also in white attire. The hallway has large windows on the right and a clean, modern look.

Autores:

Dra. Gabriela Oña Velástegui

Edición:

Primera

Editorial:

Instituto Superior Tecnológico Dr. Misael Acosta Solís

Créditos:

- Lic. Masherlyn Gavín Quishpe. Mgs.
- Tnlgo. Jorge Barrera Ramos
- Dra. María Alba Acosta Acosta

Revisión de contenidos (pares):

- MSc. Elizabeth Escudero

Diseño y diagramación:

- Mgtr. Gabriela Puentes
- Lic. Bryan Daniel Ortega

ISBN: 978-9942-7024-8-7

Riobamba - Ecuador

ORIENTACIONES GENERALES PARA EL ESTUDIO	06
OBJETIVO	06
PLANIFICACIÓN DEL APRENDIZAJE	07

08 UNIDAD 1

1. GENERALIDADES DE LA ADIMINISTRACIÓN	08
Introducción	08
Objetivo	08
1.1. Concepto de administración	09
1.2. Principios generales de la administración	10
1.3. Importancia de la administración	11
1.4. Características de la administración	12
1.5. Niveles de atención medica	14

19 UNIDAD 2

2. LA EMPRESA	19
Introducción	19
Objetivo	19
2.1. Definición de empresa	20
2.2. Características y clasificación de las empresas	21
2.3. Indicadores empresariales	23
2.4. La eficacia, eficiencia, productividad, competitividad, rentabilidad, economicidad, racionalidad y calidad	24
ACTIVIDADES RECOMENDADAS	27

28 UNIDAD 3

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	28
Introducción	28
Objetivo	28
3.1. La estrategia	29
3.2. La gerencia estratégica	29
3.3. Planificación estratégica	30
3.4. El proceso de planificación estratégica	31
3.5. Modelos del proceso de planificación estratégica	33
3.6. Direccionamiento estratégico	34
3.7. Principios Corporativos-Valores – Visión- Misión	36
3.8. Diagnóstico Estratégico	38
3.9. Análisis del entorno	39
3.10. Modelo de las 5 Fuerzas	40
3.11. Matriz F.O.D.A.	41
3.12. Cadena de Valor	43

3.13. Alternativas Estratégicas	43
3.14. Formulación Estratégica	44
3.15. Plan Operativo	46
3.16. Universalidad de los servicios de salud	47
3.17. Gerencia hospitalaria	48
3.18. La gestión hospitalaria	49
3.19. Administración de conflictos en el hospital	50
ACTIVIDADES RECOMENDADAS	51
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA	52
BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA	52

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN HOSPITALARIA

La administración hospitalaria es un área de estudio y práctica que se enfoca en la **gestión, planificación y supervisión** de los recursos y procesos en un entorno hospitalario, con el propósito de garantizar una atención de alta calidad a los pacientes.

La administración implica la **coordinación** de las actividades comerciales y la toma de decisiones acertadas, así como la organización de los recursos humanos y materiales con el fin de alcanzar un objetivo específico y común. Además, se destaca la importancia de utilizar la administración hospitalaria para asegurar el adecuado uso de herramientas y equipos por parte del personal sanitario, garantizando así una atención médica de calidad para los pacientes.

Durante el desarrollo de esta asignatura, exploraremos los principios fundamentales de la administración hospitalaria, los **modelos de gestión** utilizados en el ámbito de la salud, así como las herramientas y técnicas que se utilizan para mejorar la calidad de los servicios hospitalarios. También abordaremos temas como la planificación estratégica, el control de costos, la gestión del talento humano y la calidad asistencial.

La administración hospitalaria es un área en constante evolución y desafío, especialmente en un entorno de salud cada vez más complejo y cambiante. Por lo tanto, es fundamental contar con profesionales capacitados y actualizados que puedan enfrentar estos retos y contribuir al desarrollo y mejora de los servicios de salud.

BIENVENIDOS/AS Y ÉXITOS EN SUS ESTUDIOS

ORIENTACIONES GENERALES PARA EL ESTUDIO

1. Organiza tu plan de estudio estableciendo prioridades y estructurando tus horarios.
2. Incluye la revisión diaria de tus apuntes de clase será esencial en tu rutina de estudio.
3. La planificación del estudio implica determinar cuánto tiempo dedicar a cada asignatura, es importante tener en cuenta que esto es algo muy personal y depende de la dificultad y el interés que tengas en cada materia, por lo tanto, el plan de estudio que elijas puede diferir del de tus compañeros.
4. Es crucial mantenerse actualizado en la administración hospitalaria, ya que es un ámbito que está en constante cambio. Es importante estar al tanto de las investigaciones más recientes, los avances tecnológicos y los cambios en las políticas de salud.
5. Si tienes la oportunidad, involúcrate en proyectos y prácticas en entornos hospitalarios.

OBJETIVO

Brindar a los estudiantes los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñarse de manera efectiva en roles de gestión y administración en el ámbito de la salud, para el beneficio de los pacientes basado en un trato con ética y profesionalismo.

PLANIFICACIÓN DEL APRENDIZAJE

CONTENIDOS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE EN HORAS		
	DOCE	PRACT	AUTO
UNIDAD 1 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN	6	14	10
UNIDAD 2 LA EMPRESA	6	14	10
UNIDAD 3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	10	16	10
Total:	22	44	30

UNIDAD 1

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN



1. GENERALIDADES DE LA ADIMINISTRACIÓN

Introducción

La administración hospitalaria desempeña un papel fundamental en la eficiencia, calidad y sostenibilidad de los servicios de salud en un entorno hospitalario. Mediante una gestión adecuada, se busca maximizar la utilización de los recursos disponibles y ofrecer una atención médica de excelencia, siempre teniendo en cuenta la salud y seguridad de los pacientes como prioridad.

En la administración hospitalaria, se aplican principios y técnicas de gestión con el objetivo de asegurar la calidad de la atención médica, optimizar los recursos humanos y

financieros, y mejorar los resultados en la prestación de servicios de salud.

Las generalidades de la administración hospitalaria engloban una amplia gama de aspectos, como la planificación estratégica, la gestión de recursos humanos, la administración financiera, la calidad y seguridad del paciente, y la gestión de tecnologías de la información, entre otros. Estos elementos son fundamentales para el funcionamiento eficiente y exitoso de un hospital o centro de atención médica.

Objetivo

Identificar los conceptos, principios, y teorías clave de la administración para entender las características de la misma con ética y responsabilidad.

1.1. Concepto de administración

La administración y la gerencia son conceptos íntimamente ligados, ya que la definición de uno implica la función del otro.

La administración en el ámbito de la salud, también conocida como administración sanitaria, se refiere a la disciplina social y técnica que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de empresas públicas y privadas en el sector de la salud. Su objetivo es optimizar los recursos financieros, tecnológicos y humanos disponibles.

La gestión en el ámbito de la salud se refiere a la aplicación de principios y prácticas de administración empresarial en las empresas proveedoras de bienes y servicios, con el objetivo de mejorar la salud y bienestar de los usuarios, a quienes se les conoce como clientes y/o pacientes dentro de las instalaciones de atención médica.

En los países en desarrollo, es esencial mejorar el uso de los recursos en función de las necesidades de salud de la población. Para lograrlo, se han implementado diferentes estrategias, políticas y procedimientos que se ajustan a la evolución de los conceptos y herramientas de la administración. El sistema de salud de cada país determina en gran medida los servicios que se brindan a la población, ya sea a través de la seguridad social, los servicios públicos o sistemas mixtos como en el caso de México. La complejidad de los servicios en la actualidad representa un desafío para garantizar la atención de la población que la demanda.

En la administración de un sistema de salud, es fundamental contar con competencias y habilidades que permitan un crecimiento y eficiencia constantes. Es posible que un médico experto en su especialidad carezca de experiencia y preparación específicas en administración, o que sea experto en el tema pero desconozca los problemas de salud.⁽¹⁾

La administración es un proceso mediante el cual los objetivos de una organización se logran utilizando de manera eficiente sus recursos humanos, físicos, materiales y tecnológicos. La administración es el proceso de hacer

las cosas de manera efectiva y eficiente con y a través de las personas. La administración de servicios de salud implica la planificación, dirección y coordinación de los servicios médicos y de salud. Los administradores de servicios de salud pueden administrar un centro completo, un área o departamento clínico específico o una práctica médica para un grupo de médicos. Este campo también considera dirigir los cambios que se ajustan a los cambios en las leyes, regulaciones y tecnología de atención médica.⁸ El término administración en salud hace referencia a la planificación, organización, dirección y control de las instituciones de salud públicas o privadas, mediante la optimización de sus recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos con el objetivo de brindar servicios de calidad. (2)

1.2. Principios generales de la administración

Basándose en las definiciones dadas, los principios que se presentan para la administración financiera en hospitales son los siguientes:

- Análisis de la situación actual
- Evaluación del sistema de información
- Identificación de necesidades
- Implementación de procesos administrativos
- Desarrollo de una visión estratégica

Análisis de situación actual

El primer paso que el Director de un hospital naval debe dar al asumir su cargo es realizar un diagnóstico situacional exhaustivo. Esto implica analizar la situación actual del establecimiento médico para identificar los problemas existentes y así comenzar a elaborar planes de acción para abordarlos. Además, una vez que se han llevado a cabo las acciones propuestas, el Director también debe realizar un diagnóstico situacional para evaluar el impacto, la efectividad, la eficiencia y la economía de las acciones implementadas.

Evaluación del sistema de información

Además, se debe evaluar la existencia de controles internos adecuados para garantizar la integridad de la información financiera y evitar fraudes o malversación de fondos. Estos controles deben incluir medidas de seguridad para proteger la información de accesos no autorizados.

Asimismo, es importante evaluar la accesibilidad de la información financiera-contable, asegurándose de que esté disponible para las personas que la necesiten de forma oportuna y comprensible. Esto implica utilizar tecnologías de la información adecuadas y establecer políticas de divulgación de información.

En cuanto a la transparencia en el uso y empleo de los recursos, se debe evaluar si se implementan mecanismos de rendición de cuentas, como la presentación de informes periódicos o auditorías externas. Estos mecanismos permiten verificar que los recursos se estén utilizando de manera eficiente y cumpliendo con los objetivos establecidos.

Finalmente, es fundamental evaluar si se promueve la participación ciudadana en el proceso de evaluación del sistema de información y transparencia. Esto implica involucrar a la sociedad civil en la rendición de cuentas y en la toma de decisiones relacionadas con los recursos públicos.

Identificación de necesidades

Es importante identificar de manera precisa las necesidades indispensables para el funcionamiento del Hospital, con el propósito de poder gestionar a tiempo los recursos humanos, financieros y materiales necesarios. Esto implica diferenciar entre lo fundamental y lo accesorio, teniendo en cuenta el principio de que lo requerido no siempre coincide con lo necesario.

Implementación de procesos administrativos

Es fundamental que se aplique de manera coherente el enfoque de Proceso Administrativo elegido, asegurándose de supervisar adecuadamente cada etapa y componente para lograr resultados efectivos y eficientes.

Desarrollo de una visión estratégica

Después de realizar el análisis de la situación actual del hospital y llevar a cabo las intervenciones necesarias, es importante evaluar los resultados obtenidos para generar una visión estratégica. Esta visión determinará los planes, objetivos y metas a alcanzar, así como la corrección de desviaciones, el establecimiento de indicadores de gestión y la implementación de nuevos procedimientos y mecanismos de control y supervisión.(1,2)

1.3. Importancia de la administración

La administración hospitalaria es de vital importancia en el sector de la salud, ya que es la encargada de asegurar el correcto funcionamiento y la eficiencia en la atención médica que se brinda a los pacientes.

Algunas de las principales razones por las cuales la administración hospitalaria es importante son:

Mejora de la calidad de atención: La administración hospitalaria se encarga de implementar políticas y procedimientos que buscan mejorar la calidad de la atención médica. Esto se traduce en un mejor diagnóstico y tratamiento de los pacientes, lo que a su vez contribuye a una mayor satisfacción y recuperación de los mismos.

Optimización de recursos: La administración hospitalaria se encarga de gestionar y optimizar los recursos disponibles en el hospital, tales como el personal médico y de enfermería, los equipos médicos, los suministros, entre otros. Esto permite maximizar el uso de los recursos disponibles y evitar desperdicios innecesarios.

Reducción de costos: La administración hospitalaria busca reducir los costos operativos del hospital, sin afectar la calidad de la atención médica. Esto se logra a través de la implementación de políticas de control de gastos, la negociación con proveedores, la optimización de los procesos y la eliminación de actividades innecesarias.

Seguridad y bienestar del paciente: La administración hospitalaria se encarga de implementar medidas de seguridad y prevención de riesgos en el hospital, con el fin de garantizar la seguridad y el bienestar de los pacientes. Esto incluye la implementación de normas de higiene y sanitarias, la gestión de riesgos hospitalarios y la prevención de infecciones nosocomiales.

Planificación estratégica: La administración hospitalaria se encarga de establecer los objetivos y metas del hospital, así como de diseñar las estrategias necesarias para alcanzarlos. Esto implica la planificación a largo plazo y la toma de decisiones estratégicas que permitan asegurar la viabilidad y el crecimiento del hospital en el futuro.(2)

1.4. Características de la administración

La administración se define como un arte, más que una ciencia exacta, que se basa en principios fundamentales y requiere de creatividad para su correcta aplicación. No existen fórmulas mágicas para administrar, por lo que se considera un arte.

Se puede decir que la administración es el proceso de dirigir y coordinar a través de otros para lograr objetivos. Este proceso se basa en la planeación, organización, integración, dirección (liderazgo) y control de los recursos humanos, financieros y materiales disponibles. A través de este proceso, se busca alcanzar los objetivos planteados y se realizan evaluaciones de control para asegurar la correcta aplicación de los recursos y corregir desviaciones si es necesario.

La administración no es estática, sino que se adapta a los cambios en los entornos sociales, políticos y económicos. El "hacer a través de otros" se refiere a la necesidad de lograr objetivos para alcanzar metas. El proceso administrativo se basa en un modelo clásico de 5 elementos y su objetivo es lograr eficiencia, eficacia y efectividad en la consecución de los objetivos.(3)

La **planificación** implica realizar un análisis exhaustivo de tus objetivos y establecer metas a cumplir. Es necesario elaborar un plan detallado que te guíe en cada paso que debes tomar.

Es fundamental que este plan sea **realista** y consideres los recursos disponibles y la posible evolución de tu organización. No debes ser excesivamente optimista ni quedarte corto en tus expectativas. La **planificación** es el primer paso que cualquier empresa debe dar para evitar sentimientos de estar dando pasos equivocados y, en caso necesario, poder corregir rápidamente los errores.

Trazar un plan exitoso requiere una adecuada **organización** de los recursos y una asignación correcta de responsabilidades. Es esencial evitar cometer errores y conocer bien a cada empleado para no asignarles tareas que no puedan cumplir. Para lograr una buena organización en la empresa, es útil proporcionar manuales de operación claros a los empleados, para que sepan cómo realizar las tareas y qué hacer en diferentes circunstancias.

No es suficiente que el dueño de la organización sea el único encargado de dirigirla, es importante delegar responsabilidades en las personas más capacitadas para ello. Estas personas serán las encargadas de marcar las pautas a seguir para mantener el plan trazado. Deben ser personas bien formadas, con habilidades de comunicación y liderazgo, y deben conocer bien a los empleados para dirigirlos de manera efectiva y ganar su respeto.

El **control** es fundamental para comparar los resultados finales de la empresa con los objetivos establecidos inicialmente. Si se logran los objetivos, se pueden plantear metas más ambiciosas. Además, es importante reconocer y felicitar a los empleados y establecer planes de beneficios sociales para mantenerlos motivados. Si no se está alcanzando los objetivos planificados, es necesario analizar las razones y corregir los obstáculos.

Es importante utilizar todos los recursos disponibles para comprender las razones por las cuales no se están alcanzando las metas. Una vez que se

tienen claros los motivos, se deben realizar las modificaciones necesarias y comenzar nuevamente todo el proceso.(4)

La administración hospitalaria requiere una atención especializada. Por lo tanto, es crucial que la administración hospitalaria se enfoque en ofrecer una atención médica eficiente y de calidad para satisfacer las necesidades de los pacientes. Además, la administración hospitalaria también debe asegurarse de que los servicios prestados sean adecuados y satisfactorios, y de que la administración y el mantenimiento del hospital se realicen de manera efectiva.

La importancia de la administración hospitalaria radica en su capacidad para mejorar y optimizar el funcionamiento de los hospitales. Al asegurarse de que las instalaciones y los recursos estén bien administrados, la administración hospitalaria puede garantizar que los pacientes reciban atención médica adecuada y oportuna. Además, al enfocarse en la eficiencia y la calidad, la administración hospitalaria puede mejorar la experiencia del paciente y aumentar la satisfacción tanto de los pacientes como del personal médico.

La administración hospitalaria es una disciplina esencial para garantizar una atención médica eficiente y de calidad en los hospitales. Su enfoque en áreas como la atención médica, los servicios, la administración y el mantenimiento contribuye a mejorar el funcionamiento general del hospital y a brindar una atención médica efectiva a los pacientes. Además, la administración hospitalaria también juega un papel importante en el logro de la eficiencia y la calidad, lo que a su vez mejora la experiencia del paciente y aumenta la satisfacción general dentro del entorno hospitalario.(1)

1.5. Niveles de atención medica

En Ecuador, se ha implementado el Modelo de Atención Integral de Salud Familiar, Comunitario e Intercultural (MAIS-FCI). Este modelo se basa en políticas, estrategias, lineamientos y herramientas que se complementan y se organizan a través del Sistema Nacional de Salud para satisfacer las necesidades de salud de los individuos, familias y comunidades. El objetivo es

lograr la integralidad y complementariedad entre los diferentes niveles de atención del sistema de salud. El MAIS-FCI establece la forma en que interactúan los actores del sector público y privado, los miembros de la red de servicios de salud y la comunidad, para implementar soluciones integrales que aborden los problemas y necesidades de salud de la población y contribuyan a mejorar su calidad de vida.

La referencia, referencia inversa, contrareferencia y derivación son procesos esenciales dentro del sistema nacional de salud que aseguran una atención continua y eficaz. Estos procesos implican el envío de usuarios desde un establecimiento de salud de menor nivel hacia uno de mayor nivel, como por ejemplo de un subcentro de salud a un hospital, y viceversa. También se pueden derivar usuarios entre los distintos entes que conforman el sistema de salud, especialmente cuando se requiere de servicios diagnósticos adicionales.

Se tiene la Atención Primaria de Salud Renovada (APS-R) como una estrategia que guía hacia un mayor desarrollo de los sistemas de salud. Para implementarla se requiere, como en todo proceso social, superar las barreras de intereses políticos y económicos que rigen en las organizaciones de la sociedad.

En el campo de la salud, el fracasado modelo de desarrollo economicista y de políticas neoliberales llevó consigo el agudizar la inequidad de acceder a una buena calidad de vida mediante los servicios de salud. Debido a esto, se ha hecho una gran campaña para que la estrategia de la Atención Primaria de Salud sea el fundamento en la transformación de los sistemas de salud. Los objetivos que se busca conseguir son:

- Facilitar la inclusión social y la equidad en salud.
- Promover los sistemas de salud basados en APS.
- Potenciar la promoción de la salud y promover la atención integral e integrada.
- Fomentar el trabajo intersectorial y sobre los determinantes.

- Orientar hacia la calidad de la atención y seguridad del paciente.
- Fortalecer los recursos humanos en materia de salud

El I Nivel de atención: Debe dar cobertura a toda la población, ya que tiene un roce directo con las comunidades. En este nivel se resuelven las necesidades o problemas básicos y usuales de la población. El servicio se enfoca en resaltar la promoción y prevención y brinda una atención integral, con actividades intra y extramurales, hacia los individuos, familias y comunidades. En este nivel se encuentran los puestos de salud, consultorios generales y centros de salud A, B y C.

- **El II Nivel de Atención:** Este nivel constituye la referencia inmediata al primer nivel de atención. Abarca todos los servicios y acciones de una atención ambulatoria especializada y también de las que demandan hospitalización. Hoy en día existen nuevos modos de atención que no están basados de forma exclusiva en la cama hospitalaria. Entre ellos se encuentra la cirugía ambulatoria y el hospital del día (Centro clínico quirúrgico ambulatorio).
- El segundo nivel asegura una atención a los problemas no resueltos y que precisan de una atención especializada, valiéndose también de tecnología de salud más compleja. De esta manera se garantiza la continuidad de la atención iniciada en el primer nivel. La puerta de entrada al segundo nivel necesariamente pasa por el primer nivel, solo con la excepción de las emergencias médicas, las mismas que cuando son resueltas se canaliza al primer nivel. En este nivel se encuentran los consultorios de especialidades clínico-quirúrgico médico u odontológico, centros de especialidad y centros clínico-quirúrgico ambulatorio (Hospital del día), hospital básico y hospital general. Se desarrollan actividades de prevención, curación y rehabilitación en ambos niveles.

- **El III nivel de Atención:** En este nivel las instituciones de salud que dan servicios ambulatorios y hospitalarios son especializadas. Cuentan con tecnología de punta para resolver los problemas de alta complejidad. Dichos centros hospitalarios son de referencia nacional en los que se realizan intervenciones quirúrgicas de alta severidad, trasplantes, cuidados intensivos y cuentan con subespecialidades acreditadas por la ley. En este nivel se encuentran los centros especializados, hospital especializado y hospital de especialidades.
- **El IV nivel de Atención:** En este nivel se realizan experimentaciones clínicas, preregistros o procedimientos que no gozan de suficiente evidencia como para poder incluirlos en la población, pero si tienen buenos resultados de manera casuística o en estudios de poca complejidad. Estas instituciones tendrán autorización solo en los subsistemas públicos de la Red Pública Interinstitucional de Salud. En este nivel se encuentran los centros de experimentación por registro clínico y centros de alta subespecialidad.
- **El nivel de Atención Pre hospitalaria:** Este nivel con autonomía e independencia de los servicios de salud, brinda asistencia sin importar el lugar, desde que se lo requiere debido a un suceso que amenaza la salud hasta que la persona o grupo de personas sean admitidas en la unidad de emergencias o alguna otra institución de salud donde la capacidad resolutive sea apropiada. En este nivel se encuentran las unidades de atención pre hospitalaria de transporte y salud vital básica, avanzada y especializada.

Nivel	Descripción	Establecimientos	Ejemplos
Primer Nivel	Atención primaria y preventiva. Brinda servicios básicos de salud a la población.	Centros de Salud, Puestos de Salud, Unidades de Salud Móviles	Consulta médica general, odontología, vacunación, control prenatal, promoción de la salud
Segundo Nivel	Atención ambulatoria especializada y de mayor complejidad. Brinda servicios de diagnóstico y tratamiento que no pueden ser resueltos en el primer nivel.	Hospitales básicos, Dispensarios del IESS	Cirugías ambulatorias, exámenes especializados, tratamiento de enfermedades crónicas
Tercer Nivel	Atención de alta complejidad. Brinda servicios de diagnóstico y tratamiento especializados que no pueden ser resueltos en los niveles anteriores.	Hospitales especializados, Hospitales de clínicas, Centros de investigación médica	Cirugías complejas, tratamiento de enfermedades raras, trasplantes de órganos

Tabla 1. Niveles de atención hospitalaria en el Ecuador.

ACTIVIDADES RECOMENDADAS

Realice una lista con las características de una empresa.

UNIDAD 2

LA EMPRESA



2. LA EMPRESA

Introducción

Las empresas hospitalarias son organizaciones dedicadas a brindar servicios de atención médica y cuidado de la salud a los pacientes. Por lo general, son grandes empresas que ofrecen una variedad de servicios médicos que van desde la atención básica hasta tratamientos especializados en diferentes áreas como cirugía, pediatría, ginecología, entre otros.

El objetivo principal de estas empresas es brindar atención médica de calidad y contribuir al mejoramiento de la salud y bienestar de las personas. Para lograrlo, cuentan con un equipo altamente capacitado de profesionales de la salud, como médicos, enfermeras, técnicos y personal administrativo, quienes trabajan en conjunto para ofrecer un cuidado completo y excelente.

Además de brindar atención médica, las empresas hospitalarias también se encargan de gestionar recursos humanos, adquirir equipos y suministros médicos, administrar las finanzas y realizar una planificación estratégica. Para esto, se guían por procesos y regulaciones establecidas que garantizan la calidad y seguridad de los servicios que proporcionan.

En el entorno actual, las empresas hospitalarias se enfrentan a desafíos constantes como el avance de la tecnología médica, el aumento de los costos de atención médica y la creciente demanda de servicios de salud. Para sobrellevar estos desafíos, es esencial que estas empresas se adapten al cambio, inviertan en tecnología y mejoren sus procesos de atención al paciente.

Objetivo

Comprender los conceptos fundamentales de la gestión en salud para aplicar los principios de gestión hospitalaria fundamentados en la ética y atención al paciente.

2.1. Definición de empresa

El concepto de empresa se refiere a una organización, entidad o institución conformada por individuos o grupos de personas con el objetivo de llevar a cabo una actividad económica y generar beneficios. Estas actividades pueden estar relacionadas con la producción, distribución, comercialización de bienes o la prestación de servicios.

La empresa se estructura en torno a una serie de recursos, como el capital, los recursos humanos, los activos físicos y tecnológicos, con la finalidad de alcanzar sus metas y objetivos, maximizando su rentabilidad y minimizando los riesgos.

Una empresa puede ser de diferentes tipos, como, por ejemplo, una empresa pública o privada, una microempresa, una pyme (pequeña y mediana empresa) o una empresa multinacional. También pueden clasificarse según el sector en el que operan, como empresas industriales, comerciales o de servicios.

El funcionamiento de una empresa implica la toma de decisiones tanto estratégicas como operativas, la gestión de recursos, la dirección y coordinación de los equipos de trabajo, la gestión financiera, la elaboración de planes de negocio y la implementación de estrategias de marketing, entre otros aspectos.⁽⁵⁾

Una empresa en el campo de la salud se dedica a ofrecer productos y servicios relacionados con el cuidado de la salud y el bienestar de las personas. Estas compañías pueden abarcar diferentes sectores, como hospitales, clínicas, laboratorios, farmacias, aseguradoras de salud, equipos médicos, entre otros.

El principal propósito de una empresa en salud es proporcionar atención médica de alta calidad, mejorar la calidad de vida de las personas y contribuir al bienestar general de la sociedad. Para alcanzar estos objetivos, estas compañías suelen contar con profesionales de la salud, como médicos, enfermeros, especialistas y técnicos, así como con personal administrativo y logístico.

Además, las empresas en el ámbito de la salud deben cumplir con regulaciones y normativas específicas para garantizar la seguridad y eficacia de sus productos o servicios, así como para proteger la confidencialidad y privacidad de la información médica de los pacientes, por lo cual se concluye que una empresa en el sector de la salud es una organización cuyo principal cometido es ofrecer productos y servicios relacionados con la atención médica y el bienestar de las personas, cumpliendo con regulaciones y normativas específicas.(6)

2.2. Características y clasificación de las empresas

En términos económicos, una empresa es una entidad independiente que produce bienes o servicios y combina diferentes recursos de manera coordinada, como el trabajo humano y los elementos materiales e inmateriales, bajo la dirección del empresario.

Desde una perspectiva legal, el concepto de empresa no está claramente definido, y se llega a él indirectamente a través del concepto de empresario. Un empresario es una persona física o jurídica que ejerce de manera habitual y no ocasional una actividad productiva dirigida al mercado, es decir, realiza una actividad empresarial.

En el ámbito legal y mercantil, se puede definir a la empresa como una entidad patrimonial autónoma y compleja, en la cual se integra un conjunto organizado de bienes, derechos y obligaciones bajo la dirección del empresario. La finalidad inmediata de la empresa es producir bienes y servicios para el mercado, y su finalidad última, en el caso de empresas mercantiles, es obtener algún tipo de beneficio o ganancia para sus propietarios.(7)

Las características principales de una empresa en el ámbito de salud son:

- **Atención al paciente:** La empresa hospitalaria se dedica a brindar atención médica a los pacientes, tanto en servicios ambulatorios como en internamiento.

- **Equipo médico y especializado:** La empresa cuenta con un equipo de profesionales de la salud altamente capacitados y especializados en diferentes áreas médicas.
- **Infraestructura médica:** La empresa dispone de instalaciones, equipamiento y tecnología avanzada para el diagnóstico, tratamiento y atención médica de los pacientes.
- **Servicios multidisciplinarios:** Una empresa hospitalaria suele ofrecer una amplia gama de servicios médicos, como atención primaria, especialidades médicas, cirugías, servicios de emergencia, servicios de diagnóstico por imágenes, laboratorio clínico, entre otros.
- **Enfoque en la calidad y seguridad del paciente:** La empresa hospitalaria se enfoca en brindar una atención de calidad, segura y centrada en el paciente, garantizando la integridad física y emocional de los mismos.
- **Gestión eficiente:** La empresa realiza una gestión eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros, optimizando la utilización de los mismos para ofrecer un servicio de calidad a los pacientes.
- **Cumplimiento de normas y regulaciones:** La empresa hospitalaria debe cumplir con las regulaciones y normativas establecidas por las autoridades competentes en materia de salud, garantizando la seguridad y el cumplimiento de estándares de calidad.
- **Orientación al servicio y satisfacción del paciente:** La empresa se enfoca en satisfacer las necesidades y expectativas de los pacientes, brindando un servicio amable, respetuoso y de calidad.
- **Trabajo en equipo:** La empresa hospitalaria fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre los diferentes profesionales de la salud para brindar una atención integral y multidisciplinaria a los pacientes.
- **Compromiso social y responsabilidad corporativa:** La empresa genera un impacto positivo en la comunidad a través de acciones de responsabilidad social, participación en programas de salud pública y colaboración con otras instituciones y organizaciones del sector salud.

En cuanto al tema salud, las empresas se pueden clasificar de diferentes maneras.

- **Según su naturaleza jurídica:**

Empresas públicas: son aquellas que son de propiedad y gestión estatal, como hospitales y centros de salud públicos.

Empresas privadas: son aquellas que son de propiedad y gestión privada, como clínicas y hospitales privados.

- **Según su tamaño:**

Microempresas: son aquellas que poseen un número reducido de empleados y una facturación anual limitada.

Pequeñas empresas: son aquellas que tienen más empleados y una facturación anual mayor que las microempresas, pero aún son relativamente pequeñas en comparación con las medianas y grandes empresas.

Medianas empresas: son aquellas que tienen más empleados y una facturación anual mayor que las pequeñas empresas, pero aún son más pequeñas que las grandes empresas.

Grandes empresas: son aquellas que tienen una gran cantidad de empleados, una facturación anual alta y una presencia significativa en el mercado.

- **Según su ámbito de actuación:**

Empresas de productos farmacéuticos: se dedican a la fabricación, comercialización y distribución de medicamentos y productos relacionados.

Empresas de dispositivos y equipos médicos: se dedican a la fabricación, comercialización y distribución de dispositivos médicos y equipos utilizados en la atención y tratamiento de pacientes.

Empresas de seguros de salud: se dedican a la venta y administración de planes de seguro de salud, brindando cobertura médica a los asegurados.

Empresas de servicios de atención médica: incluyen hospitales, clínicas, consultorios médicos y otros proveedores de atención médica que brindan servicios directamente a los pacientes.(2)

2.3. Indicadores empresariales

Los indicadores de desempeño en el ámbito empresarial se refieren a métricas numéricas utilizadas para evaluar el progreso y rendimiento de las empresas. Estos indicadores proveen información esencial que permite tomar decisiones informadas y mejorar la eficiencia de una compañía. Dichos indicadores cubren diferentes aspectos de una organización, incluyendo su rentabilidad, productividad, nivel de satisfacción del cliente y eficacia en las operaciones.

Características de los indicadores de gestión empresarial

Hay ciertas características que deben cumplir los indicadores de gestión empresarial para ser efectivos.

Estas características son:

Pertinencia: los indicadores deben estar relacionados con los objetivos de la empresa.

Medibles: los indicadores deben ser cuantificables y expresados en términos numéricos. **Fiabilidad:** los indicadores deben ser precisos y consistentes.

Accesibilidad: los indicadores deben ser fáciles de obtener y comprender.

Comparables: los indicadores deben ser comparables con los de otras empresas o con los resultados previos de la misma empresa.(8)

Existen diversos tipos de indicadores utilizados en la gestión empresarial para evaluar distintos aspectos de una compañía. Algunos ejemplos de estos indicadores son:

- **Indicadores financieros:** estos indican la salud financiera de la empresa, incluyendo el margen de beneficio, el retorno de la inversión y el flujo de caja.
- **Indicadores de productividad:** estos miden la eficiencia en la producción de bienes y servicios, tomando en cuenta el tiempo de ciclo, la tasa de producción y el costo por unidad.
- **Indicadores de satisfacción del cliente:** estos evalúan la satisfacción de los clientes con los productos y servicios ofrecidos, considerando el índice de satisfacción del cliente y el número de quejas o reclamaciones recibidas.
- **Indicadores de eficiencia operativa:** estos indican la eficiencia de los procesos internos de la empresa, tomando en cuenta el tiempo de respuesta, el índice de errores y el tiempo de actividad.(8)

2.4. La eficacia, eficiencia, productividad, competitividad, rentabilidad, economicidad, racionalidad y calidad

Eficacia se refiere a la capacidad de lograr resultados positivos, realizando las acciones correctas. Se considera eficaz a aquel que cumple con los objetivos establecidos. Aunque los conceptos de eficacia y eficiencia están relacionados, ser eficaz no implica necesariamente ser eficiente. Se puede ser eficaz al utilizar adecuadamente los recursos, pero no alcanzar las metas propuestas debido a la elección incorrecta de objetivos. La eficacia en la administración hospitalaria se refiere a la capacidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos, brindando una atención de calidad a los pacientes y mejorando la salud de la población.

Eficiencia se logra un aumento de la eficiencia cuando se consigue reducir al mínimo la cantidad de recursos utilizados para alcanzar los objetivos y metas de una organización, lo cual se conoce como optimización de recursos. Esto implica realizar las actividades de manera correcta y eficaz. La eficiencia se centra en la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, es decir, cómo se transforman los insumos en productos.

- Se logra incrementar la cantidad de producto obtenido, manteniendo constante el volumen de recursos empleados.
- Se mantiene constante la cantidad de productos obtenidos disminuyendo la cantidad de recursos empleados.

Aunque la eficiencia es importante, no es suficiente. Los administradores deben buscar tanto la eficiencia como la eficacia para lograr los objetivos establecidos.

La eficiencia implica utilizar de manera óptima los recursos disponibles, minimizando los costos y maximizando los resultados. Esto implica una adecuada planificación, organización y control de los procesos y actividades.

Productividad este concepto involucra la intención de generar la máxima cantidad de bienes en un lapso de tiempo reducido, cumpliendo con estándares de calidad predefinidos. Se puede expresar mediante la siguiente fórmula:

Productividad: resultados / insumos

La fórmula señala que se puede mejorar la productividad:

- a. Al aumentar la producción (resultados) con el mismo insumo.
- b. Al disminuir los insumos utilizados manteniendo la misma producción.
- c. Al aumentar la producción y disminuir los insumos para cambiar la razón de un modo favorable.

Existen diferentes clases de insumos tales como:

- Los trabajadores.
- Los materiales.
- El capital.

Sin embargo, la mayor oportunidad para incrementar la productividad se encuentra en el propio trabajo, en el conocimiento y, en especial, en la administración.

La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional.

La productividad en la administración hospitalaria se refiere a la cantidad de servicios o productos generados en relación con los recursos utilizados. Se busca aumentar la productividad a través de la optimización de los procesos y el uso eficiente de los recursos.

Competitividad en la sociedad actual, la competitividad se comprende como la habilidad de producir más con el menor gasto concebible.

La competitividad se refiere a la capacidad de los hospitales para sobresalir en un mercado saturado y brindar servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los pacientes. Esto implica estar al tanto de los avances tecnológicos, mantenerse actualizado con las mejores prácticas y ofrecer una atención personalizada y de alta calidad.

Rentabilidad se refiere a la forma en que se relaciona la utilidad obtenida con la inversión requerida para obtenerla. Es esencialmente el resultado del proceso de producción. Si este resultado es positivo, significa que la empresa ha obtenido ganancias y ha cumplido su objetivo. Por otro lado, si el resultado es negativo, implica que el producto está generando pérdidas y es necesario revisar las estrategias o retirarlo del mercado.

La rentabilidad en la administración hospitalaria se refiere a la capacidad de generar beneficios y mantenerse financieramente viables. Se busca minimizar los costos y maximizar los ingresos, manteniendo un equilibrio entre la atención de calidad y la sostenibilidad económica.

Economicidad promueve la idea de que es fundamental mantener un balance entre el valor generado por la producción y el valor de los recursos utilizados.

La economicidad se relaciona con la utilización eficiente de los recursos financieros en la administración hospitalaria. Se busca evitar el derroche y buscar alternativas más económicas sin comprometer la calidad de la atención.

Racionalidad se refiere a la manera en que las empresas utilizan de manera óptima los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para mejorar

la eficiencia en la prestación de servicios públicos y aumentar la producción de bienes y servicios.

La racionalidad se refiere a la toma de decisiones basada en criterios lógicos y razonables en la administración hospitalaria. Se busca evitar decisiones impulsivas o irracionales que puedan afectar negativamente la gestión y resultados.

Calidad implica llevar a cabo de manera correcta cada paso del proceso de producción con el objetivo de satisfacer a los empleados de la organización y evitar productos o servicios defectuosos. Estos indicadores son comúnmente utilizados en las empresas y organizaciones sociales, y están estrechamente relacionados con el proceso administrativo. Algunos de los indicadores más utilizados son la competitividad, la productividad, la eficiencia y la eficacia, los cuales son implementados por los responsables de la gestión.(3,6)

La calidad en la administración hospitalaria se refiere a brindar una atención segura, efectiva, centrada en el paciente, oportuna, eficiente y de alta calidad. Se busca cumplir con los estándares y normas establecidas, así como buscar constantemente la mejora continua en los procesos y resultados.

ACTIVIDADES RECOMENDADAS

Enumere los indicadores empresariales relacionados a la administración hospitalaria

UNIDAD 3

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Introducción

La planificación estratégica en la gestión hospitalaria es fundamental para garantizar la eficacia y eficiencia en la administración de recursos y servicios de salud. Consiste en establecer metas y objetivos a largo plazo, así como desarrollar estrategias y planes de acción para alcanzarlos.

En la planificación estratégica se analizan las necesidades y demandas de los pacientes, se evalúan los recursos disponibles y se identifican áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. También se definen políticas y normas de funcionamiento, se asignan roles y responsabilidades, y se establecen indicadores de desempeño para evaluar el progreso.

Objetivo

Identificar estrategias de marketing y gestión de la calidad en el contexto hospitalario para aplicar regulaciones gubernamentales y estándares de calidad en la atención médica con énfasis en la excelencia.

Además de garantizar la calidad de la atención médica, la planificación estratégica tiene como objetivo mejorar la eficiencia operativa, reducir los costos de funcionamiento y aumentar los ingresos. Esto implica el desarrollo de estrategias de marketing y promoción de servicios, así como la implementación de sistemas de información y tecnología para optimizar los procesos de atención y gestión.

La planificación estratégica en la gestión hospitalaria es esencial para asegurar la viabilidad y sostenibilidad de los servicios de salud, así como para adaptarse a los cambios en el entorno y satisfacer las demandas de la comunidad.

3.1. La estrategia

Una estrategia es un modelo de acción creado con el fin de alcanzar un objetivo específico o una serie de metas. Esta estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que facilitan la toma de decisiones y la obtención de los mejores resultados posibles. La estrategia es una herramienta de liderazgo que permite satisfacer las necesidades del público objetivo al cual está dirigida la empresa, mediante una interacción activa entre la organización y su entorno, utilizando procedimientos y técnicas basadas en la ciencia de manera sistemática y completa.(3)

Existen diversos enfoques para definir el concepto de estrategia. Según diferentes autores, se pueden encontrar interpretaciones de estrategia como: las relaciones entre el entorno interno y externo de la empresa, un conjunto de metas y políticas para alcanzar objetivos amplios, la interacción entre la empresa y su entorno, un método para ganar cuota de mercado, la declaración de cómo se lograrán los objetivos, siempre y cuando se subordinen a ellos y ayuden a alcanzarlos, y la mejor manera de integrar la organización con su entorno.

El término estrategia tiene su origen en la palabra griega "estrategoia", que se refiere al arte de ser un general en la guerra y combina los términos "stratos" (ejército) y "agein" (conducir, guiar). En el ámbito económico y académico, el concepto de estrategia fue introducido por Von Newman y Morgerstern en 1944 con su teoría de los juegos, donde la idea principal es la competencia. La aplicación de la planificación estratégica se remonta a la década de 1960 y fue acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos.(1,2)

La estrategia en un enfoque de administración hospitalaria se refiere a las acciones y decisiones que se toman para alcanzar los objetivos y metas establecidos por el hospital. Implica la planificación y coordinación de recursos y actividades para brindar servicios de atención médica de calidad a los pacientes.

3.2. La gerencia estratégica

Dentro del ámbito de la gestión empresarial, hay diversas ramas y una de ellas es conocida como gerencia estratégica. Según el reconocido experto en gestión, Michael Porter, considerado como el referente de la estrategia empresarial actual, la gerencia estratégica se refiere a la elaboración, implementación y evaluación de medidas que ayudarán a que una empresa alcance sus metas.

La gerencia estratégica, perteneciente al ámbito directivo, consiste en una evaluación sistemática que define metas, objetivos y estrategias a largo plazo. Mediante la implementación de estos análisis, la gestión se vuelve más simple.

En general, los miembros de la dirección de una empresa son responsables de tomar las decisiones más relevantes. Estas decisiones incluyen estrategias, objetivos, procesos de trabajo, inversiones, entre otros. La gerencia estratégica implica planificar decisiones que tienen un impacto significativo en el futuro de la organización y que pueden definir su éxito o fracaso. Por esta razón, es crucial que todo se estudie con anticipación. De este modo, se reduce el margen de error y aumentan las posibilidades de alcanzar los objetivos establecidos.

Estos análisis también sirven para identificar posibles amenazas o riesgos. Algunos ejemplos podrían ser la competencia desleal, cambios en las regulaciones gubernamentales, avances tecnológicos que puedan afectar la actividad de la empresa, entre otros. La finalidad del planeamiento estratégico es evitar estos problemas y buscar oportunidades que permitan el crecimiento y el logro de los objetivos tanto a corto como a largo plazo, tomando en cuenta los recursos disponibles y alineándose con la misión y los valores de la empresa.(5)

3.3. Planificación estratégica

Tanto los médicos generales como los especialistas deben tener acceso a servicios hospitalarios eficientes que les permitan brindar una atención de

calidad y segura a sus pacientes. En este sentido, es crucial contar con un plan estratégico para el hospital, ya que este proporciona los lineamientos y estándares técnicos necesarios para salvaguardar la salud de los usuarios.

El manejo de un centro de salud en Ecuador, ya sea público o privado, presenta desafíos complejos que afectan los objetivos establecidos a corto y largo plazo. Por lo tanto, es fundamental para los responsables de su gestión trazar un plan de acción que les permita tomar decisiones bien fundamentadas y anticipar dificultades, ya que esto será crucial para la supervivencia y sostenibilidad de la institución.

El plan estratégico de un hospital es el resultado de un proceso proactivo y estructurado que busca determinar los objetivos futuros deseados de la organización y desarrollar las pautas de decisión que conducirán a su logro.

El propósito es lograr eficazmente los objetivos establecidos de manera más rápida, aumentar la productividad, garantizar la calidad de los servicios ofrecidos, mejorar los procesos y optimizar los recursos médicos.

Este plan debe gestionar las expectativas y requisitos para especificar claramente los objetivos futuros del centro y los métodos que se utilizarán para alcanzarlos. Además, es importante tener en cuenta la legislación actual en materia de salud y el alto nivel de demanda en términos de costos, calidad y eficiencia que todas las organizaciones de este tipo enfrentan.

Importancia de la planificación estratégica hospitalaria

En vista de que el ámbito de la medicina experimenta constantes cambios y avances, la planificación hospitalaria se ha convertido en un aspecto crucial. El desarrollo de un plan que incremente la eficiencia y seguridad de los servicios, tanto en la atención médica como en la financiación, resultará en una mejora de la productividad y una imagen pública más favorable, lo que atraerá a nuevos clientes.

Además, se observan mejoras en relación con la cultura empresarial, el presupuesto operativo, el establecimiento de metas y objetivos, la gestión de

riesgos, la contabilidad de costos y la planificación de inversiones de capital. Esto supone beneficios generales para la organización.

El proceso de elaboración de la planificación estratégica de un hospital es una manera lógica y sistemática de predecir y analizar el futuro. Esto implica la posibilidad de descubrir oportunidades o amenazas ocultas, lo cual brinda la oportunidad de abordarlas de manera temprana. Además, la planificación estratégica proporciona un marco claro para la toma de decisiones diarias y destaca aquellas decisiones fragmentadas, desalineadas o influidas por juicios personales.(2)

3.4. El proceso de planificación estratégica

La planificación estratégica hospitalaria es un proceso a través del cual se establecen las metas y objetivos a largo plazo de un hospital, así como las estrategias y acciones para alcanzarlos.

La planificación suele hacerse en base alguna(s) de estas preguntas:

1. “qué hacemos”
 2. “para quién lo hacemos”
 3. “como sobresalimos”.
- **Análisis de la situación actual:** Se realiza una evaluación exhaustiva del entorno interno y externo del hospital, identificando los puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas.
 - **Definición de la misión y visión:** Se establece la razón de ser del hospital y la dirección que se desea seguir en el futuro. La misión es la descripción de lo que el hospital hace y para quién, mientras que la visión es la imagen deseada del hospital en el largo plazo.
 - **Establecimiento de los objetivos estratégicos:** Se definen los logros específicos que se desean alcanzar en un período determinado, y deben ser realistas, medibles y alineados con la misión y visión del hospital.

- **Identificación de las estrategias:** Se determinan las acciones y enfoques generales que se emplearán para lograr los objetivos establecidos. Estas estrategias pueden incluir aspectos como la mejora de la calidad de atención, la optimización de los recursos, la expansión de servicios, entre otros.
- **Elaboración del plan de acción:** Se desarrollan los planes detallados para implementar las estrategias, definiendo los responsables, los plazos y los recursos necesarios para cada acción.
- **Implementación:** Se lleva a cabo la ejecución del plan de acción, asignando las tareas y responsabilidades a los equipos y departamentos correspondientes.
- **Monitoreo y evaluación:** Se realiza un seguimiento constante de los avances y resultados obtenidos, comparándolos con los objetivos establecidos. En base a esta evaluación, se pueden realizar ajustes, correcciones o modificaciones en el plan estratégico.
- **Mejora continua:** Se establecen mecanismos y procesos para mejorar de manera continua la planificación estratégica, con base en los aprendizajes obtenidos y los cambios en el entorno. Esto implica la revisión periódica de los objetivos, estrategias y planes de acción, así como la participación de los diferentes actores involucrados en el hospital.(1,2)

En la planificación, es recomendable que el Director de Hospitales tenga en consideración los siguientes aspectos:

- Establecer metas a largo plazo, con un periodo de tres a cinco años, que permitan alcanzar los objetivos de manera eficiente.
- El plan debe abarcar todas las áreas del centro médico, incluyendo la administración, equipamiento hospitalario y sistemas arquitectónicos.
- Si las estrategias no tienen el efecto deseado o resultan poco viables, es mejor suspenderlas y buscar alternativas distintas.
- No se puede separar la misión, visión y estrategia, ya que esto afectaría la efectividad del plan estratégico.

- Es necesario ajustarse al presupuesto disponible.
- Establecer objetivos concretos y darles prioridad es fundamental.
- Las metas deben ser realistas y alcanzables.
- Es importante implementar medidas para monitorear regularmente el progreso en la consecución de los objetivos.(2)

3.5. Modelos del proceso de planificación estratégica

Matriz FODA

(Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta de análisis estratégico utilizada tanto en el ámbito empresarial como en otros campos, como el personal o el académico.

Se trata de una representación gráfica que permite evaluar la situación actual de una organización o individuo identificando sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas que pueden afectar su desarrollo.

Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral (balanced scorecard) se centra en el rendimiento y los objetivos de una organización, dividida en cuatro perspectivas clave:

- Finanzas
- Clientes
- Procesos
- Aprendizaje y desarrollo

Mapa estratégico

Al igual que el cuadro de mando integral, utiliza las mismas categorías, pero asigna los objetivos y procesos a los distintos equipos y responsables, teniendo en cuenta la estructura jerárquica de la empresa.

Análisis PEST

Del mismo modo que el cuadro de mando integral, el Análisis PEST sugiere cuatro áreas de investigación con el fin de comprender la organización: el ámbito político-legal, el económico, el sociocultural y el tecnológico. Como se puede observar, PEST también es un acrónimo formado por las iniciales de las palabras mencionadas. La mayoría de los expertos recomiendan llevar a cabo el análisis PEST previo a la matriz FODA para lograr una evaluación más exhaustiva del caso.

Análisis de brechas (GAP Analysis)

se enfoca en examinar la posición de una empresa en relación a competidores similares en el mismo mercado. Mediante este proceso, se pueden identificar áreas de mejora y realizar pronósticos.

Matriz cuantitativa MPCE

Busca clasificar las distintas estrategias de una empresa y ordenarlas según sus prioridades. Esto permite establecer una jerarquía clara y organizada de actividades al desarrollar la planificación estratégica.

En los años 70, el Grupo Boston Consulting Group fue el responsable de crear este modelo, que ha sido ampliamente utilizado.

Matriz de crecimiento BCG

Es una herramienta que se utiliza para prever el rendimiento futuro de productos y servicios y mejorar la estrategia comercial en la planificación estratégica de una empresa.

Independientemente del enfoque de planificación estratégica elegido, es importante tener en cuenta que es un elemento clave para el crecimiento de la empresa, especialmente si se trabaja con el modelo de gobierno corporativo.(9)

3.6. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico consiste en establecer los objetivos y metas de una organización, y estos objetivos a largo plazo son fundamentales para crear el plan estratégico de la organización.

Para tener éxito, las empresas necesitan tener una visión clara y promover las actividades necesarias para alinear a todo el personal en la misma dirección. Esto implica tener un enfoque estratégico, que va más allá de la planificación tradicional, ya que busca proporcionar herramientas para hacer frente a situaciones complejas y no rutinarias.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), incluso antes de la pandemia de COVID-19, más del 50 por ciento de las nuevas organizaciones en Ecuador cerraban antes de cumplir cinco años de existencia. Esto plantea la pregunta de qué se necesita para prosperar a largo plazo en el mundo empresarial.

Aunque la respuesta puede variar, si se desea sobrevivir y crecer en un mercado tan competitivo, es importante tener un enfoque estratégico. Esto implica el proceso administrativo de crear una visión que establezca metas a largo plazo y sirva como marco de referencia para los objetivos y directrices establecidos en el plan estratégico. Se trata de establecer objetivos claros y desarrollar una estrategia para alcanzarlos, teniendo en cuenta posibles escenarios futuros y corrigiendo las desviaciones que se presenten.

Dentro de esta perspectiva, la gestión de una organización se basa en un plan estratégico explícito, el cual debe obtener el compromiso de las personas encargadas de ejecutarlo. Esto marca una diferencia con la estrategia clásica, que no se preocupa por involucrar a los trabajadores.

Una vez que se haya definido qué es el direccionamiento estratégico, es crucial comprender los fundamentos fundamentales en los que se basa.

La mentalidad estratégica

Se requiere un cambio en la mentalidad de la dirección para permitir que la empresa se adapte rápidamente a un entorno cada vez más volátil. La atención de la dirección debe desplazarse de los asuntos internos de la empresa y la eficiencia hacia las relaciones con el entorno y la eficacia.

Para aprovechar las oportunidades, la dirección estratégica debe centrarse en la eficacia; es decir, en lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos con eficiencia y efectividad.

Los elementos fundamentales de la actitud estratégica son:

- Adaptabilidad a las circunstancias: capacidad para ajustarse y responder eficazmente a los cambios del entorno.
- Actitud voluntarista para persuadir a todos los miembros de la organización de que el futuro de esta depende del uso adecuado de la dirección estratégica y el rechazo a la inactividad.
- Carácter proactivo: estar un paso adelante para anticiparse a los acontecimientos que puedan afectar a la entidad.
- La crítica: evitar la rutina y buscar soluciones innovadoras, evitando el uso de fórmulas específicas para resolver problemas.
- Flexibilidad: capacidad para introducir cambios y ajustes que fortalezcan la implementación de estrategias y se adapten a las necesidades de la empresa.
- Integración de variables soft (sociales, psicológicas y culturales) y hard (técnicas y económicas).

Pensamiento estratégico

Su objetivo es apoyar a una organización en la gestión de los diversos desafíos futuros, tanto predecibles como impredecibles, e incluye la misión, visión, valores y estrategia. Llegar a un consenso sobre estos elementos fundamental para una planificación eficaz.

En los últimos años, se ha vuelto evidente que el compromiso activo de todos los líderes de una empresa es esencial para lograr el éxito. Aunque el proceso formal de pensamiento estratégico comienza con el director general y el equipo de alta dirección, es importante que se extienda de inmediato a todos los demás empleados de la organización para que sea eficaz.

Intención estratégica

Hace referencia a la disposición de los líderes empresariales para comprometerse en todos los niveles y liderar un nuevo sistema de dirección que promueva y fortalezca el pensamiento y la actitud estratégica.

Sin estos tres aspectos, cualquier sistema de dirección estratégica carecerá de suficiente efectividad.(10)

3.7. Principios Corporativos-Valores – Visión- Misión

Los **principios corporativos** son un conjunto de creencias y valores que sirven como pautas para orientar la vida de una organización. Estas creencias y valores rigen el funcionamiento de la empresa y determinan lo que es más importante para ella. Es fundamental que todos los miembros de la organización compartan estos principios, ya que son la base de la cultura corporativa. En la práctica, los principios se reflejan en acciones y actitudes de las personas que trabajan en la empresa, con el objetivo de aprovechar y destacar las variables que les puedan proporcionar una ventaja competitiva.

Sin duda, estos principios establecen las pautas de trabajo y la filosofía de la empresa, los cuales no pueden ser cambiados. Por lo tanto, se convierten en fundamentos que respaldan el estilo de liderazgo, las formas de comunicación y las tareas que el equipo humano debe llevar a cabo.

Una de las ventajas que proporciona la implementación de principios corporativos es la capacidad de definir la cultura organizacional. Estos principios sirven como una guía para la forma de pensar y actuar de todos los empleados y directivos de la empresa.

Definen la cultura organizacional

En primer lugar, la cultura de una organización se define mediante un conjunto de principios que guían la forma en que la empresa lleva a cabo sus operaciones. Esta cultura representa la forma de pensar y actuar tanto de los empleados como de los directivos de la organización.

Por consiguiente, la cultura organizacional se basa en estos conceptos fundamentales y refleja las convicciones más arraigadas que definen la identidad de la empresa. Por esto, cada vez que hablamos de cultura organizacional nos referimos a todos los principios que inspiran la forma de vida de una empresa.

Establece la normativa ética

Se establece la normativa ética para regular las conductas y actividades dentro de la organización. Los principios corporativos determinan estas normas, las cuales son responsables de regular las acciones de las personas, especialmente cuando afectan a otros individuos.

La normativa ética tiene como objetivo transmitir valores desde la alta dirección hasta los niveles más bajos de la empresa. Estas normas son importantes para regular las acciones de las personas y orientar sus actividades, tanto a nivel individual como grupal, para que se realicen de acuerdo con las condiciones requeridas.

Manifiesta ideas y comportamientos

A través de los principios, se pueden observar tanto las ideas que guían a la organización como los comportamientos que la caracterizan. Estos elementos son esenciales para identificar a una organización y para comprender cómo funciona y se relaciona con su entorno. Asimismo, el comportamiento organizacional va más allá de las simples relaciones laborales, ya que abarca todas las ideas y enfoques que fomentan el crecimiento y rendimiento del talento humano y el buen desempeño de la empresa en su conjunto. Por consiguiente, es necesario prestar atención a

las ideas y al comportamiento organizacional, ya que son fundamentales para establecer una filosofía que promueva el desarrollo humano y el éxito de la organización.

Ayuda a conservar los activos de la empresa

Además, contar con principios bien definidos contribuye a que las empresas puedan preservar y cuidar sus activos más valiosos. Estos activos comprenden todos los recursos, bienes, valores y derechos de la empresa.

Sin duda, el recurso humano se encuentra entre los activos más significativos y que requiere ser preservado. Esto resulta fundamental para garantizar el adecuado funcionamiento y la continuidad de la empresa en el mercado.

Determina los valores

Se logra establecer el conjunto de principios que guían el funcionamiento de una compañía. Estos valores son fundamentales ya que orientan las actividades de todos los empleados. Además, sirven como base para definir la misión y visión de la empresa, así como también determinan el nivel de compromiso que ésta tiene con sus clientes.

Misión y visión

En administración hospitalaria se refieren a los propósitos y metas de un hospital o centro médico en particular.

La misión describe la razón de ser del hospital, cómo espera cumplir su propósito y a quiénes se dirige. Es una declaración breve y concisa que resume el objetivo principal de la organización en términos de atención médica, servicio al paciente, investigación y educación. La misión debe ser clara, inspiradora y orientada al paciente, enfocándose en la calidad y la excelencia en la atención de salud.

Por otro lado, la visión de un hospital es una declaración a largo plazo que describe el estado futuro deseado del hospital. Es una imagen ideal que la organización busca alcanzar y puede incluir aspectos como la expansión de servicios, la adopción de tecnologías de vanguardia, la mejora de la

experiencia del paciente, etc. La visión debe ser ambiciosa, pero realista y motivadora para todos los miembros del equipo.

La misión y visión en administración hospitalaria son de vital importancia para orientar las acciones y decisiones de la organización, y para establecer objetivos claros a largo y corto plazo. Estas declaraciones también ayudan a definir la identidad y el propósito de la institución, a comunicar sus valores a los pacientes y a promover una cultura de excelencia en la atención médica.(4)

3.8. Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico en un enfoque de administración hospitalaria consiste en analizar y evaluar la situación actual y los recursos disponibles de un centro hospitalario, con el fin de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que puede enfrentar.

Este diagnóstico incluye la revisión de factores tanto internos como externos que pueden afectar la gestión del hospital, como, por ejemplo:

Infraestructura: evaluar la capacidad y estado de las instalaciones físicas del hospital, incluyendo equipos y tecnología disponibles.

Recursos humanos: analizar el personal disponible, su capacitación, experiencia y funciones asignadas.

Finanzas: examinar los recursos económicos del hospital, incluyendo ingresos, gastos, presupuesto y posibles fuentes de financiamiento.

Demanda y competencia: investigar la demanda de servicios de salud en la región, así como la presencia de otros hospitales y centros de atención médica.

Marco normativo: revisar las leyes y regulaciones aplicables al ámbito de la salud y su impacto en la gestión hospitalaria.

Una vez realizado el diagnóstico estratégico, se pueden identificar las áreas de mejora y definir objetivos y estrategias para el manejo eficiente del

hospital. Estas estrategias pueden incluir mejoras en la calidad de atención, optimización de recursos, fortalecimiento de alianzas, desarrollo de programas de prevención y promoción de la salud, entre otros.

3.9. Análisis del entorno

El análisis del entorno es una técnica estratégica que se utiliza para identificar todos los elementos tanto internos como externos que puedan influir en el éxito de una compañía. Los aspectos internos revelan las fortalezas y debilidades de la empresa, mientras que los aspectos externos representan las oportunidades y amenazas. Esta evaluación se realiza con el objetivo de comprender el entorno en el que opera la empresa.

El análisis del entorno considera las tendencias y los factores de alto nivel que pueden tener un impacto en las operaciones de una empresa. Por ejemplo, se considera cómo las tasas de interés pueden afectar las actividades de la compañía y sus resultados económicos.

Las evaluaciones ambientales permiten a las organizaciones identificar posibles consecuencias que podrían representar un riesgo u oportunidad. Estas evaluaciones les permiten anticiparse a los cambios en su entorno.

El análisis del entorno tiene algunas ventajas, incluyendo:

- Predecir eventos futuros
- Identificar amenazas y desarrollar estrategias de respuesta
- Contribuir a la consecución de los objetivos empresariales
- Mejorar la eficiencia de la organización

3.10. Modelo de las 5 Fuerzas

La propuesta de Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, publicado 1980, ha sido ampliamente adoptada como un enfoque popular para la planificación de la estrategia corporativa.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores
2. La rivalidad entre los competidores
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Amenaza de nuevos competidores
5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Esta fuerza se refiere a la intensidad de la competencia entre las empresas ya establecidas en el sector. Dependiendo de factores como el número de competidores, la diferenciación de productos y la capacidad de respuesta ante cambios en la demanda, la rivalidad puede ser alta o baja.

La rivalidad entre los competidores

Esta fuerza se refiere al poder que tienen los proveedores para imponer condiciones a las empresas del sector. Si los proveedores son pocos o tienen productos únicos, su poder de negociación será mayor. Por otro lado, si los proveedores son muchos y tienen productos similares, su poder de negociación será menor.

Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza se refiere al poder que tienen los compradores para imponer condiciones a las empresas del sector. Si los compradores son pocos o tienen un volumen de compra elevado, su poder de negociación será mayor. Por otro lado, si los compradores son muchos y tienen un volumen de compra bajo, su poder de negociación será menor.

Amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza se refiere a la facilidad o dificultad que tienen nuevas empresas para ingresar al mercado. Si las barreras de entrada son altas (por ejemplo, altos costos fijos o regulaciones estrictas), la amenaza de nuevos competidores será menor. Por el contrario, si las barreras de entrada son bajas, la amenaza de nuevos competidores será mayor.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Esta fuerza se refiere a la disponibilidad de productos o servicios alternativos que puedan satisfacer las mismas necesidades del cliente. Si existen muchos productos o servicios sustitutos, la amenaza será mayor. Por otro lado, si no existen muchos productos o servicios sustitutos, la amenaza será menor.(11)

3.11. Matriz F.O.D.A.

El Análisis del FODA o la Matriz FODA es una metodología que se utiliza para examinar la situación de una organización o empresa y las características internas de la misma dentro de su contexto. Su objetivo es determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La situación interna está compuesta por dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa consta de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Esta herramienta se utiliza para obtener una visión realista de la situación en la que se encuentra la organización. (12)

Definición de las variables

Fortalezas

Las fortalezas se definen como las capacidades especiales de cada cátedra que están relacionadas con la investigación, lo que les proporciona una posición privilegiada dentro de la universidad y su entorno. Estas incluyen los recursos disponibles, las habilidades y capacidades, así como las actividades positivas. Las fortalezas se dividen en dos dimensiones:

- 1) **Área de formación:** Esto implica indicadores como la formación en investigación, la formación en especialidades, posgrados y maestrías, así como la experiencia asistencial del personal.
- 2) **Área de intercambio:** Esto implica indicadores como proyectos de investigación interinstitucionales, colaboración conjunta entre cátedras, colaboración interdisciplinaria e internacional, participación en tesis finales y tutorías grupales.

Oportunidades

Las oportunidades son los elementos externos que son favorables, positivos y aprovechables, y que deben ser identificados en el entorno (Ministerio de Salud Pública, la Organización Panamericana de la Salud, entre otros) y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades

Las debilidades son aquellos elementos que generan una desventaja en comparación con el entorno, dificultando la consecución de metas u obstaculizando los procesos. Estos pueden incluir la falta de recursos suficientes, carencia de habilidades necesarias o la ejecución deficiente de ciertas actividades.

Amenazas

Se definen como aquellas situaciones que provienen del entorno, que se vislumbran como riesgos significativos y que pueden llegar a atentar contra el prestigio institucional.

Ahora con un enfoque hospitalario podemos definir que el análisis FODA en administración hospitalaria es una herramienta utilizada para evaluar la situación actual de un hospital o centro de atención médica en términos de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

- Las fortalezas son los aspectos internos positivos que diferencian al hospital de otros y le dan una ventaja competitiva. Esto puede incluir

un personal altamente capacitado, tecnología de vanguardia, una reputación sólida o una amplia gama de servicios especializados.

- Las debilidades son los aspectos internos negativos que pueden obstaculizar el éxito del hospital. Esto puede incluir falta de financiamiento, escasez de personal, infraestructura obsoleta o problemas de gestión.
- Las oportunidades son factores externos positivos que pueden beneficiar al hospital. Esto puede incluir cambios demográficos, avances tecnológicos, demanda creciente de servicios de salud o nuevas políticas gubernamentales favorables.
- Las amenazas son factores externos negativos que pueden afectar al hospital. Esto puede incluir competencia intensa, cambios en la legislación de salud, fluctuaciones económicas o una mala reputación.

El análisis FODA en administración hospitalaria ayuda a identificar las áreas en las que el hospital puede aprovechar sus fortalezas y oportunidades, así como las áreas en las que necesita mejorar sus debilidades y enfrentar las amenazas. Esto permite desarrollar estrategias y planes de acción para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios de atención médica, así como para mantener una ventaja competitiva en el mercado.

3.12. Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis interna que examina las principales actividades de una empresa para determinar cuáles de ellas aportan valor o ventaja competitiva al producto final.

El concepto de cadena de valor fue presentado en 1985 por el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard en su libro "Ventajas competitivas". Utilizando la cadena de valor, las empresas pueden lograr una evaluación positiva en el mercado.

La cadena de valor en administración hospitalaria es una herramienta que permite analizar y comprender las actividades y procesos clave que se llevan

a cabo dentro de un hospital, desde la llegada del paciente hasta la entrega de la atención médica.

En el contexto de la cadena de valor en administración hospitalaria, se identifican las diferentes etapas o actividades que contribuyen a la prestación de servicios de salud de calidad. Estas etapas pueden incluir la admisión y registro del paciente, el triaje y evaluación inicial, la realización de pruebas diagnósticas, el tratamiento médico o quirúrgico, la atención de enfermería, la farmacia, la rehabilitación y seguimiento, entre otros.

Cada una de estas etapas tiene la capacidad de agregar valor al proceso global de atención al paciente. Por ejemplo, una admisión y registro eficiente puede mejorar la experiencia del paciente y reducir los tiempos de espera. La realización de pruebas diagnósticas precisas y rápidas puede ayudar a un diagnóstico temprano y un tratamiento oportuno. La atención de enfermería de calidad puede mejorar la recuperación del paciente y su satisfacción general.

El análisis de la cadena de valor en administración hospitalaria permite identificar las fortalezas y debilidades en cada etapa, así como las oportunidades de mejora. Esto ayuda a optimizar los procesos, asignar recursos de manera más eficiente y mejorar la calidad de la atención médica brindada a los pacientes.

3.13. Alternativas Estratégicas

En administración hospitalaria, existen varias alternativas estratégicas que se pueden considerar para mejorar la eficiencia, la calidad y la competitividad del hospital. Algunas de estas alternativas incluyen:

1. **Mejora de procesos:** Identificar y optimizar los procesos internos del hospital para aumentar la eficiencia y reducir los tiempos de espera. Esto puede implicar la implementación de tecnología avanzada, la estandarización de los procedimientos y la capacitación del personal.

2. **Desarrollo de alianzas estratégicas:** Establecer colaboraciones y alianzas con otros hospitales, clínicas u organizaciones de atención médica para compartir recursos, conocimientos y experiencia. Esto puede ayudar a ampliar la oferta de servicios, mejorar la accesibilidad y reducir los costos.
3. **Mejora de la experiencia del paciente:** Implementar estrategias centradas en el paciente para mejorar su experiencia durante su estancia en el hospital. Esto puede incluir la personalización de la atención, la mejora de la comunicación con el paciente y la implementación de servicios complementarios que satisfagan sus necesidades.
4. **Gestión eficiente de recursos:** Optimizar la asignación y el uso de los recursos, como el personal, los equipos médicos y los suministros. Esto implica una planificación y programación adecuadas, así como una gestión eficiente de inventarios y compras.
5. **Enfoque en la calidad y seguridad del paciente:** Implementar programas y políticas que promuevan la calidad y seguridad del paciente. Esto puede incluir la adopción de estándares de calidad reconocidos, la implementación de sistemas de gestión de riesgos y la capacitación del personal en prácticas seguras.
6. **Innovación tecnológica:** Adoptar tecnologías avanzadas, como la telemedicina, la inteligencia artificial y el análisis de datos, para mejorar la eficiencia, la precisión diagnóstica y el seguimiento de los pacientes.

Estrategias ofensivas

Son todas aquellas que potencian las fortalezas de un negocio aprovechando un marco especialmente favorable. Por ejemplo, lo vemos cuando una empresa líder de un sector optar por realizar nuevos lanzamientos de productos y tiene a su favor la coyuntura económica o la disposición del público.

3.14. Formulación Estratégica

La formulación de estrategias en administración hospitalaria se refiere al proceso mediante el cual se definen los objetivos y acciones a seguir para lograr los fines de la institución de salud. Es una herramienta clave para garantizar el cumplimiento de la misión y visión del hospital, así como para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades del entorno.

La formulación de estrategias en administración hospitalaria implica analizar y comprender el contexto en el que se encuentra el hospital, considerando factores como las necesidades de la comunidad, la competencia, los avances tecnológicos, la legislación vigente y las tendencias del mercado de la salud. A partir de esta información, se establecen objetivos claros y realistas, que serán la base para la toma de decisiones y la asignación de recursos.

Una vez definidos los objetivos, se procede a la identificación de las acciones necesarias para alcanzarlos. Estas acciones pueden referirse a temas como la mejora de la calidad y seguridad del paciente, la gestión eficiente de los recursos, la innovación en servicios y tecnología, la atención centrada en el paciente, la formación y desarrollo del personal, entre otros.

Es importante destacar que la formulación de estrategias en administración hospitalaria debe ser un proceso participativo, que involucre a diferentes actores de la institución, como directivos, profesionales de la salud, personal administrativo y usuarios. Además, debe ser flexible y adaptarse a las circunstancias cambiantes, permitiendo la evaluación y ajuste periódico de las acciones implementadas.

La formulación de estrategias en administración hospitalaria es esencial para orientar y dirigir la gestión de un hospital, buscando maximizar su eficiencia y efectividad en la prestación de servicios de salud.

- **Establecimiento de objetivos organizacionales:** Consiste en establecer las metas a largo plazo de una organización. Una vez que se determinan los objetivos, se pueden tomar decisiones estratégicas.

- **Análisis del entorno organizacional:** Esto implica realizar un análisis FODA para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como vigilar las acciones de la competencia para comprender las oportunidades y amenazas. Las fortalezas y debilidades son factores internos controlables por la empresa, mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos no controlables.
- **Establecimiento de metas cuantitativas:** Implica establecer metas específicas para cumplir con los objetivos de la empresa a corto y largo plazo. Por ejemplo, aumentar los ingresos en un 30% este año.
- **Objetivos en contexto con planes divisionales:** Consiste en establecer objetivos para cada departamento en coherencia con la organización en su conjunto.
- **Análisis de rendimiento:** Se realiza para evaluar la variación entre el desempeño real y el estándar de la organización.
- **Selección de estrategia:** Es el último paso en la formulación de la estrategia. Implica evaluar las diferentes alternativas y seleccionar la mejor estrategia para la organización.

3.15. Plan Operativo

Plan: La palabra "plan" viene del latín "planus", que significa plano. Se considera como el nivel más alto de planificación dentro de los niveles operativos de ejecución. También se entiende como un conjunto de medidas generales cuyo objetivo es llevar a cabo acciones concretas basadas en objetivos estratégicos. Con frecuencia, representa un momento mental de una idea que luego se documenta y organiza.

Operativo: El término "operativo" tiene su origen en el latín "operari", que significa trabajar o lograr un efecto, producir, hacer, praxis. Básicamente, se refiere al resultado de un trabajo humano, ya que es un adjetivo que se aplica a toda acción dirigida a lograr un efecto.

Por lo tanto, al comprender el significado de las partes de la expresión "plan operativo", podemos resumir que se trata de establecer un método o técnica.

Su objetivo es lograr un efecto específico y deseado en la realidad. Para ello, esta tarea debe ser documentada en un informe. Dicho informe debe ser elaborado y ejecutado por personas responsables y con conocimiento de lo que se propone hacer.

Al tratarse de un plan, este puede significar un periodo de ejecución extenso, es decir, que puede extenderse en el tiempo. Por lo cual, suele denominárselo, también, como Plan Operativo Anual, o, en sus siglas, POA. Este plan puede ser desarrollado y ejecutado por cualquier tipo de organización, ya sea que se trate de una empresa, de una oficina, una institución o cualquier otro grupo humano.

Elementos de un plan operativo

Todo plan operativo está formado por los siguientes elementos o componentes. Antes de nombrarlos, es relevante destacar que la existencia de uno u otro dependerá del tipo de negocio o de estrategia que se trate. Sin embargo, detallaremos los más comunes:

Ubicación: refiere al lugar en el cual se desarrollará el plan y el modo de distribución de las acciones principales.

Equipamiento: hace mención a las herramientas necesarias para llevar a la ejecución aquello que fue planificado.

Personal: manifiesta quiénes son las personas que intervendrán en la planificación y en la ejecución del plan operativo. Es decir, refiere a los recursos humanos.)

3.16. Universalidad de los servicios de salud

La justicia social es un asunto crucial para la calidad de vida de las personas y puede determinar su salud y su esperanza de vida. Es impresionante ver cómo en ciertas partes del mundo la esperanza de vida y el estado de salud mejoran constantemente, mientras que en otros lugares esto no sucede. Por ejemplo, una niña que nace hoy puede tener una esperanza de vida de 80 años en ciertos países, pero solo de 45 años en otros. Estas grandes

diferencias en salud están estrechamente relacionadas con el nivel de desventaja social dentro de cada país.

Estas desigualdades y disparidades sanitarias no deberían existir, ni dentro de los países ni entre ellos. Son el resultado de las condiciones en las que las personas crecen, viven, trabajan y envejecen, así como del tipo de sistemas utilizados para luchar contra las enfermedades. Además, las condiciones en las que las personas viven y mueren están determinadas por fuerzas políticas, sociales y económicas. Estas políticas tienen un impacto significativo en las oportunidades que tiene un niño para crecer y desarrollar su potencial, y en si tendrá una vida próspera o no.

Cada vez más, hay una convergencia entre los países ricos y pobres en términos de los desafíos de salud que enfrentan. El desarrollo de una sociedad, ya sea rica o pobre, puede juzgarse por la salud de su población, cómo se distribuyen los problemas de salud en el espectro social y el grado de protección que se brinda a las personas afectadas por enfermedades.

En aras de promover la justicia social, la Organización Mundial de la Salud (OMS) estableció en 2005 la Comisión sobre Determinantes Sociales de la Salud. Su objetivo era recopilar información científica sobre posibles medidas e intervenciones para promover la equidad sanitaria y generar un movimiento a nivel internacional para lograr este objetivo. Gracias a la labor de la Comisión, varios países y organizaciones se han convertido en socios que buscan desarrollar políticas y programas que abarquen a toda la sociedad y permitan influir en los determinantes sociales de la salud, así como mejorar la equidad sanitaria. Estos países y asociaciones están liderando un movimiento global en esta materia. La Comisión insta a la OMS y a todos los gobiernos a tomar la iniciativa en la acción global sobre los determinantes sociales de la salud con el objetivo de lograr la equidad sanitaria. Es fundamental que los gobiernos, la sociedad civil, la OMS y otras organizaciones internacionales se unan para tomar medidas que mejoren la vida de los ciudadanos del mundo. La consecución de la equidad sanitaria en una generación es posible y es lo que debemos hacer en este momento.

La esperanza de vida de los niños varía considerablemente según el lugar de nacimiento. En países como Japón o Suecia, se espera que vivan más de 80 años, mientras que en Brasil la expectativa es de 72 años, en la India de 63 años y en algunos países africanos es inferior a 50 años. Incluso dentro de un mismo país, existen diferencias dramáticas en la esperanza de vida que reflejan la situación global. Los más pobres entre los pobres sufren altos niveles de enfermedad y mortalidad prematura, pero la mala salud no solo afecta a los más desfavorecidos. En todos los países, independientemente de su nivel de ingresos, la salud y la enfermedad siguen un gradiente social: cuanto más bajo es el nivel socioeconómico, peor es el estado de salud. Sin embargo, esto no debería ser así y es injusto que lo sea. Es injusto que existan diferencias sistemáticas en el estado de salud cuando pueden evitarse a través de medidas razonables. A esto se le denomina inequidad sanitaria y la Comisión considera que corregir estas desigualdades, las enormes diferencias en el estado de salud que se pueden resolver dentro de cada país y entre ellos, es una cuestión de justicia social. Para la Comisión, reducir las desigualdades sanitarias es un imperativo moral, ya que la injusticia social está causando la muerte de muchas personas.(4)

3.17. Gerencia hospitalaria

Un hospital o cualquier institución de salud, al igual que cualquier empresa, está compuesto por recursos humanos, técnicos y financieros. Su principal objetivo es obtener ganancias o proporcionar servicios a la comunidad. Estos recursos son coordinados por un administrador o gerente, responsable de tomar decisiones oportunas para lograr los objetivos establecidos.

En las últimas dos décadas, el sector de la salud ha experimentado constantes cambios con el fin de garantizar la prestación de servicios a toda la población. Esto ha implicado la modernización del sector y la transformación de las organizaciones de salud en empresas independientes, con su propio patrimonio. Estas empresas compiten por los pacientes en entornos turbulentos, donde el subsidio a la demanda tiene más importancia que el

subsidio a la oferta. Además, el acceso a los servicios de salud se logra principalmente a través de mecanismos de aseguramiento.

El concepto de gestión corporativa hospitalaria ha adquirido importancia con los Códigos de Ética y de Buen Gobierno. Estos códigos establecen pautas sobre las relaciones de poder dentro de las organizaciones y proporcionan directrices para la toma de decisiones que afectan el futuro de la organización.

La misión de la gestión hospitalaria se centra en proporcionar servicios de salud de calidad, cumpliendo con los niveles de prevención y ofreciendo funciones de docencia e investigación. Esto se realiza de acuerdo con las políticas de salud específicas de cada país.

La visión de la gestión hospitalaria es brindar una atención de calidad que satisfaga las necesidades y expectativas de la población. Esto se logra a través de servicios accesibles basados en los principios de los derechos humanos y la bioética. Además, se utiliza la tecnología y los recursos de manera efectiva.

(1)

3.18. La gestión hospitalaria

El manejo de los hospitales debe adaptarse a un nuevo enfoque de gestión pública que sea complejo e integral. Tanto los hospitales públicos como privados operan en entornos complejos que están marcados por la incertidumbre y la turbulencia, debido a factores como la interconexión con el sistema económico mundial, los rápidos avances tecnológicos, la crisis económica y el creciente aumento de las demandas sociales, entre otros.

La gestión de los hospitales debe estar orientada a anticiparse de manera estratégica a los desafíos importantes de la complejidad, la modernización, los conflictos y la incertidumbre de las instituciones.(4)

Perfil del administrador

Se proponen al menos cuatro habilidades necesarias de un administrador:

1. La habilidad técnica. Consiste en que deberá ser capaz de aplicar sus conocimientos para llevar a cabo las funciones administrativas por medio de su instrucción, experiencia y educación.
2. La habilidad humana. Que se refiere a la capacidad del trabajo en equipo, comprender las actitudes y motivaciones del personal con un liderazgo eficiente.
3. La habilidad conceptual está dirigida a la habilidad para analizar la complejidad de forma integral y es capaz de actuar en la organización en base a los objetivos de la organización y no solo a los objetivos inmediatos.
4. La habilidad política que consiste en establecer los contactos correctos principalmente para la obtención de recursos y para las evaluaciones necesarias que eleven la calidad de los servicios.

3.19. Administración de conflictos en el hospital

La administración de conflictos en un hospital es crucial para mantener un ambiente de trabajo armonioso y garantizar la calidad de atención al paciente. Aquí hay algunas estrategias para manejar y resolver conflictos en un entorno hospitalario:

Comunicación efectiva: Fomentar una comunicación abierta y clara entre el personal del hospital es fundamental. Esto implica escuchar activamente a todas las partes involucradas en el conflicto y brindar un espacio seguro para expresar sus preocupaciones.

Mediación: En situaciones de conflicto entre los miembros del personal, se puede recurrir a la mediación. Un tercero neutral, como un supervisor o un mediador capacitado, puede ayudar a facilitar la comunicación y encontrar soluciones mutuamente aceptables.

Establecer políticas y procedimientos: Implementar políticas y procedimientos claros para manejar conflictos en el hospital puede ayudar a prevenir problemas y proporcionar una guía para resolver disputas. Esto

incluye la creación de un proceso formal para presentar quejas y resolver conflictos.

Manejo emocional: Los conflictos pueden generar tensiones emocionales significativas. Es importante que los miembros del personal y el equipo de gestión se capaciten en técnicas de manejo del estrés y resiliencia para mantener la calma y manejar sus emociones durante situaciones difíciles.

Equipo multidisciplinario: Fomentar un enfoque colaborativo y multidisciplinario para abordar los conflictos puede ser muy útil. Al involucrar a diferentes departamentos y profesionales de la salud en la resolución del conflicto, se pueden obtener perspectivas diversas y encontrar soluciones más efectivas.

Capacitación en resolución de conflictos: Brindar capacitación en técnicas de resolución de conflictos a los miembros del personal puede ser beneficioso para prevenir y manejar de manera efectiva los problemas relacionados con el conflicto. Esto incluye habilidades de comunicación, negociación y manejo de emociones.

Evaluación y seguimiento: Una vez que se ha resuelto un conflicto, es importante realizar una evaluación y seguimiento para asegurarse de que la solución sea efectiva y que no se repita el problema en el futuro. Esto implica un monitoreo regular de las relaciones interpersonales y la implementación de cambios si es necesario.(4)

ACTIVIDADES RECOMENDADAS

Realice un análisis FODA de un centro naturopático.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

1. Daniel J. Administración hospitalaria y de organizaciones de atención de la salud.
2. Servicios EN, Salud DE. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA.
10. Malagón Londoño GMPL. Administración Hospitalaria. Tercera. Editorial Panamericana, editor. Colombia; 2008.

BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

1. Daniel J. Administración hospitalaria y de organizaciones de atención de la salud.
2. Servicios EN, Salud DE. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA.
3. Daniel Ramírez CY. LOS PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN HOSPITALARIA POR CAMPOS DE ACCIÓN PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA HOSPITALARIA POR CAMPOS DE ACCIÓN, APLICADAS A UN ESTABLECIMIENTO MÉDICO NAVAL.
4. Malagón Londoño GMPL. Administración Hospitalaria. Tercera. Editorial Panamericana, editor. Colombia; 2008.
5. EL HOSPITAL COMO EMPRESA: NUEVAS PRÁCTICAS, NUEVOS TRABAJADORES CLAUDIA MARÍA GARCÍA ÁLVAREZ* UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA.
6. Hospital empresa de servicios.
7. Valor J, Ribera J. Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180)-28023 Madrid. 1990.
8. MICHEL MIRÓ. Indicadores de gestión empresarial: características, tipos y ejemplos [Internet]. [cited 2023 Oct 22]. Available from: <https://michelmiro.com/indicadores-de-gestion-empresarial-caracteristicas-tipos-y-ejemplos/#:~:text=Algunos%20ejemplos%20de%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%20empresarial%20son%3A,producci%C3%B3n%20y%20el%20costo%20por%20unidad.%20M%C3%A1s%20elementos>

9. SAP Concur [Internet]. [cited 2023 Oct 23]. Available from: <https://www.concur.cl/blog/article/planeacion-estrategica#:~:text=Modelos%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A1gica%201%20La%20matriz%20FODA,MPCE%20...%207%20Matriz%20de%20crecimiento%20BCG%20>
10. uniR [Internet]. [cited 2023 Oct 23]. Available from: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/direccionamiento-estrategico/>
11. El modelo de las 5 fuerzas de Porter.
12. Ballesteros H, Verde J, Costabel M, Sangiovanni R, Dutra I, Rundie D, et al. Artículos científicos / Scientific Articles / Artigos científicos 8 | ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS). Vol. 5, Revista Uruguaya de Enfermería. 2010.



MISAEAL ACOSTA
CARRERA DE NATUROPATÍA

Dirección: Loja 31 - 15 y Buenos Aires
Teléfono fijo: 032 961 680
Teléfono móvil: +593 98 818 3081

RIOBAMBA - ECUADOR