

Conferencia Interamericana de Seguridad Social



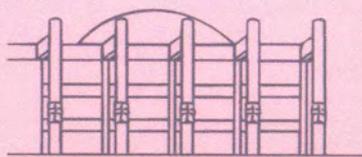
**Centro Interamericano de
Estudios de Seguridad Social**

Este documento forma parte de la producción editorial del Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social (CIESS), órgano de docencia, capacitación e investigación de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS)

Se permite su reproducción total o parcial, en copia digital o impresa; siempre y cuando se cite la fuente y se reconozca la autoría.

Gerencia y economía de los servicios de salud

guía didáctica



CIESA
CENTRO INTERAMERICANO DE
ESTUDIOS DE SEGURIDAD SOCIAL

Curso a
Distancia

*Gerencia y Economía de los
Servicios de Salud
Curso a Distancia*

Guía didáctica

*Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social
Órgano de docencia, capacitación e investigación de la
Conferencia Interamericana de Seguridad Social*

Ciudad de México, julio de 2005.

Apreciable participante:

Es muy grato darle la más cordial bienvenida al *Curso a Distancia Gerencia y Economía de los Servicios de Salud*.

Este Curso forma parte de las acciones que el Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social (CIESS) viene realizando para hacer más flexible la capacitación en diversos ámbitos del conocimiento. En efecto, durante esta actividad usted tendrá la oportunidad de incidir directamente en su proceso de aprendizaje mediante la organización de sus tiempos y ritmos de estudio, adaptándolos a sus propias condiciones personales y laborales. En dicho proceso, usted será acompañado por la coordinación académica de este Centro y por su tutor, quienes le orientarán en aspectos metodológicos y de contenido, además de atender sus requerimientos e informarle sobre su avance en el cumplimiento de los objetivos de este Curso.

Usted forma parte de la comunidad académica del CIESS, de modo que se integra o reincorpora a un grupo de más de 37,000 personas, de 49 países, que han participado en las actividades del Centro desde 1963. Seguramente sus experiencias y conocimientos serán un aporte significativo para los temas del Curso y para el debate que, sobre los aspectos cruciales de la seguridad social, venimos motivando en el CIESS. Por ello, le invitamos a tener una comunicación abierta y permanente.

Reciba mis sinceros deseos porque este Curso le sea de utilidad en sus responsabilidades como funcionario de la seguridad social.

Ciudad de México, julio de 2005.



Dr. Luis José Martínez Villalba
Director del CIESS

Índice

| | Página |
|--|--------|
| ¿EN QUÉ CONSISTE Y CÓMO DEBO USAR MI MATERIAL DIDÁCTICO? | 7 |
| <hr/> | |
| PLANTEAMIENTO DEL CURSO A DISTANCIA: GERENCIA Y ECONOMÍA DE LOS SERVICIOS DE SALUD | 9 |
| <hr/> | |
| Introducción | 9 |
| Propósito | 9 |
| Objetivo general | 9 |
| Objetivos particulares | 9 |
| Perfil de egreso | 10 |
| ¿Cómo está conformado el Curso? | 10 |
| Módulo I. Planteamiento de la reforma sectorial | 13 |
| Módulo II. Introducción a la economía de la salud | 15 |
| Módulo III. Planeación estratégica en servicios de salud | 18 |
| Módulo IV. Desarrollo de habilidades gerenciales | 20 |
| Módulo V. Calidad y mejora continua en los servicios de salud | 23 |
| <hr/> | |
| METODOLOGÍA | 25 |
| <hr/> | |
| ¿Cómo puedo consultar a los tutores del CIESS? | 25 |
| ¿Qué se espera de mí como participante de un curso a distancia? | 26 |
| ¿Qué actividades debo realizar y cómo se evaluará mi desempeño? | 28 |

| | |
|----------------|----|
| EQUIPO DOCENTE | 29 |
| GLOSARIO | 31 |

¿En qué consiste y cómo debo usar mi material didáctico?

El material didáctico está conformado por *una guía didáctica y el material de estudio* de cada uno de los módulos del Curso.

Guía didáctica

La Guía Didáctica tiene el propósito de ofrecer a usted una orientación general sobre los procedimientos para realizar el Curso y recomendaciones para aprovecharlo mejor.

Es importante que lea toda la guía didáctica antes de pasar al material de estudio y que incluso la revise antes de iniciar un nuevo módulo.

La Guía Didáctica contiene los apartados siguientes:

Planteamiento del Curso: en esta parte se señalan la justificación, propósito, objetivos y perfil de egreso, lo que le permitirá delimitar las finalidades del Curso y tener un punto de referencia para que usted evalúe si está cubriendo las expectativas de aprendizaje. También incluye un esquema en el que se indican el orden de los módulos, de forma que usted pueda llevar un seguimiento de éstos y distinguir la relación interna de cada una de las partes del Curso. Para ello también se señalan las palabras clave de cada módulo.

Metodología: señala los medios de comunicación por los que usted puede mantener el contacto con este Centro y conocer las responsabilidades de su tutor. En el apartado *¿Qué se espera de mí como participante de un curso a distancia?* se señalan algunas recomendaciones para un mejor aprovechamiento del curso.

Una lista de los ejercicios que debe resolver y enviar al CIESS, así como las características del proyecto final necesario para acreditar el curso, se ofrecen en el título *¿Qué actividades debo realizar y cómo se evaluará mi desempeño?*

Las fechas límite para entregar cada uno de los ejercicios requeridos para la aprobación del Curso se indican en el apartado *¿Qué actividades debo realizar y cómo se evaluará mi desempeño?*

En el **material** de estudio también se indican estas actividades. También se indica el procedimiento y las características de la acreditación que el CIESS otorgará por aprobar este Curso.

Equipo docente: en esta sección se hace una presentación de los coordinadores y tutores.

Glosario: ofrece una lista de términos importantes para el estudio de los temas que se abordan en el Curso.

Material de Estudio

Este material está dividido de acuerdo con los cinco módulos que conforman el Curso. En él se señalan los temas seleccionados en función de los objetivos de aprendizaje, ordenados de manera secuencial para que la asimilación se realice paulatina y progresivamente.

Para el logro de los objetivos de aprendizaje de cada módulo *es importante que realice la lectura de los textos correspondientes antes de pasar a la resolución de los ejercicios* y actividades señaladas para la evaluación. Al finalizar su actividad de evaluación, recuerde enviarla oportunamente, de acuerdo con las fechas y tutores correspondientes.

Internet

La dirección del sitio en internet del CIESS es:

www.ciess.org.mx

A través de este sitio usted encontrará diversos apoyos para un mejor aprovechamiento del Curso. Si bien estos apoyos tienen un carácter complementario, le sugerimos acudir a ellos para ampliar un tema, conocer avisos generales, intercambiar puntos de vista con otros participantes o resolver dudas generales antes de consultar a su tutor.

Para acceder a estos recursos solo requiere conocimientos básicos de internet (entrar a sitios, navegar entre varias páginas, escribir textos breves, etc.). Le recomendamos acceder a este medio dos o tres veces por semana.

Planteamiento del Curso

Introducción

El conocimiento de los aspectos teórico-metodológicos de la economía de la salud constituye un aporte prioritario para los directivos de las instituciones del sector salud debido a la situación actual de reforma en los países de América, bajo condiciones de escasez de recursos y con una valoración constante de aspectos relacionados con eficiencia, calidad y equidad en la utilización de los mismos.

Para satisfacer las necesidades de la sociedad es importante elegir las mejores opciones en la asignación de recursos para la atención a la salud, a través de los estudios de evaluación económica aunados a las habilidades gerenciales que deben desarrollarse en los funcionarios responsables de la planeación y utilización de los recursos.

Propósito

Proporcionar los elementos gerenciales necesarios que fortalezcan la capacidad de gestión de profesionales de la salud que les permitan generar planes de acción fundados en los aspectos de economía de la salud con criterios de eficiencia, calidad y equidad.

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de su área de responsabilidad utilizando criterios administrativos y de economía de la salud.

Objetivos particulares

- Analizar el tipo de procesos y características de las reformas de salud en América Latina en el contexto actual.
- Describir los conceptos, campos, métodos y aportes de la economía de la salud e identificar los conceptos básicos de los costos y su utilidad en los servicios de salud.
- Contar con los elementos técnicos adecuados para elaborar un ejercicio de planeación estratégica, de acuerdo con el nivel de responsabilidad del participante.

- Aplicar las habilidades gerenciales requeridas en los servicios de salud.
- Aplicar los principios y metodologías para la gestión de la calidad.

Perfil de egreso

De acuerdo a su nivel de responsabilidad, al finalizar el Curso usted será capaz de:

- Identificar la utilidad del análisis económico sobre el sector salud, particularmente en su área de desempeño laboral.
- Aplicar acciones para reforzar el análisis económico en el proceso de planeación.
- Aplicar los elementos necesarios para elaborar el diagnóstico interno y externo en su centro de trabajo conforme a su nivel de responsabilidad.
- Utilizar los resultados de la evaluación económica como herramienta para la toma de decisiones.
- Elaborar un plan estratégico para resolver problemas o proyectar estratégicamente su centro de trabajo.
- Utilizar indicadores para evaluar la eficiencia, la efectividad y la calidad en la mejora de los servicios de salud.

¿Cómo está conformado el Curso?

El programa del Curso a Distancia *Gerencia y Economía de los Servicios de Salud* corresponde a un diplomado presencial de 200 horas. Pretende integrar el análisis económico a los problemas de los sistemas de salud. Está orientado a dos vertientes: por un lado, a la revisión de conceptos y categorías básicas de la gerencia y economía de la salud y por el otro, a la aplicación y estudio de estas herramientas para la solución de los problemas de salud.

Módulo I. Planteamiento de la reforma sectorial. Profundiza en el estudio de temas de relevancia para el sector salud como el impacto del proceso de reforma en América Latina, los aspectos básicos de la reforma, niveles de gestión, la discusión de reforma sanitaria o reforma económica y la relación entre el Estado, mercado, salud y equidad. Incluye requisitos del trabajo final y un ejercicio de evaluación.

Módulo II. Introducción a la economía de la salud. Aborda los conceptos básicos relacionados con la economía de la salud, la influencia de los cambios demográficos y epidemiológicos en el sector, los niveles

de aplicación del análisis económico, el análisis del mercado en servicios de salud, así como tipos de costos con sus consideraciones metodológicas, su importancia y utilidad para la toma de decisiones en los programas de salud. Se incluye un ejercicio de matriz de costos.

Módulo III. Planeación estratégica en servicios de salud. Se dan las bases para la comprensión de la planeación estratégica, identificando los elementos que la constituyen: misión, visión, el diagnóstico FODA, la matriz de posicionamiento y la generación de estrategias para resolver un problema específico o para proyectar en el largo plazo a la organización. Se incluye un ejercicio de evaluación para el diagnóstico de la organización, lo cual constituye el primer avance del trabajo final.

Módulo IV. Desarrollo de habilidades gerenciales. Se plantean técnicas administrativas que permitan a los gerentes el logro de los objetivos organizacionales, utilizando una comunicación formal efectiva, liderazgo situacional para manejar el conflicto interpersonal e intrapersonal de sus colaboradores, a través de la negociación y el trabajo en equipo. También se considera el manejo de la información como una estrategia en la toma de decisiones.

Módulo V. Calidad y mejora continua en los servicios de salud. Se describen las etapas de la calidad y los elementos que integran el proceso de mejoramiento continuo para alcanzar los indicadores de calidad en la prestación de los servicios de salud. Se considera el costo de la no-calidad o mala calidad como factor de relevancia, porque los *reprocesos* muchas veces le agregan actividades y costos innecesarios al servicio, reflejando poco beneficio y alto costo.

Características del trabajo final

Como trabajo final del Curso usted deberá integrar, en forma individual o con otros compañeros del Curso, un proyecto de plan estratégico de acuerdo con su área de competencia. Este documento lo deberá exponer durante la sesión presencial e incluirá los siguientes aspectos:

- Portada (incluyendo título del proyecto, identificación del CIESS, identificación del autor o autores, fecha e institución de procedencia)
- Índice
- Introducción
- Matriz FODA
- Matriz de posicionamiento
- Visión
- Misión
- Valores
- Objetivos por desarrollar
- Estrategias (máximo tres)
- Plan de acción
- Sistema de evaluación
- Indicadores institucionales
- Bibliografía
- Anexos

MÓDULO I. PLANTEAMIENTO DE LA REFORMA SECTORIAL

INTRODUCCIÓN

La política macroeconómica, los ajustes de empleo, los aspectos demográficos y la transición epidemiológica que viven los países de América Latina han dado lugar a reformas económicas y en el sector salud, por lo que las instituciones de seguridad social han sido involucradas en estos procesos. El marco de análisis es muy semejante, aunque se trate de países diferentes con sus propias particularidades: existen en general problemas de financiamiento, de cobertura, barreras de accesos a los servicios, asignación inadecuada de recursos, modelos deficientes de asistencia médica y de calidad de los servicios.

Para dar respuesta a estos problemas, varios países de América Latina están siendo objeto de reformas en el sector salud, reformas que se han basado primordialmente en la introducción de mercados internos y competencia gestionada para estimular la distribución y uso eficiente de los recursos, favorecer la calidad, equidad y cobertura de los servicios de atención a la salud. Se redefine también el papel del Estado y de la sociedad civil.

La importancia de la reforma tanto económica como sanitaria es innegable, por lo que resulta recomendable el análisis, discusión y valoración de las experiencias en el proceso de reforma para dar un contexto general que sirva de marco de referencia en este Diplomado.



OBJETIVO

- Analizar los tipos de procesos y características de las reformas de salud en América Latina en el contexto actual.

PALABRAS CLAVE

| | |
|----------------------|--------------------------|
| Aspectos económicos | Mercado |
| Calidad | Mesogestión |
| Cobertura | Microgestión |
| Eficiencia | Modelos económicos |
| Economía | Política económica |
| Economía de la salud | Reforma del sector salud |
| Equidad | Reforma sanitaria |
| Equidad en salud | Rol del Estado |
| Financiamiento | Salud |
| Macrogestión | Solidaridad |

TEMAS

1. Características de la reforma en salud en América Latina
Por: Claudia Juárez Ruíz
2. Reflexiones sobre la reforma del sector salud
Por: Sergio Horis del Prete
3. Reforma económica o reforma sanitaria. El “ruido” privatizador
Por: Sergio Horis del Prete
4. Transformación económica, salud y equidad. La perspectiva latinoamericana: una visión de la economía social en el contexto del auge del mercado.
Por: Sergio Horis Del Prete
5. La reforma sanitaria. Bases filosóficas del cambio en salud.
Por Sergio Horis del Prete (disponible en el sitio de internet).
6. Lo público y lo privado en América Latina a inicios del Siglo XXI. Falsas premisas y verdaderas promesas.
Por. Sergio Horis del Prete (disponible en el sitio de internet).



EJERCICIOS Y ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Primer ejercicio

Ejercicio individual.

Defina si en su país se ha llevado a efecto una reforma sanitaria silenciosa o estructural y delimite los componentes filosóficos y legales que le dieron lugar a partir de enunciar las acciones incorporadas como herramientas a la macro, meso y microgestión sanitaria. Incorpore sus propias reflexiones desde la perspectiva de su institución, área de competencia y puesto.

Extensión: de tres a cinco páginas.

MÓDULO II. INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA DE LA SALUD

INTRODUCCIÓN

La economía de la salud se define como la aplicación de la economía para el estudio de la producción, distribución y consumo de los servicios de atención médica. Tiene como tarea fundamental contribuir al mejoramiento de la salud sin subordinar los valores éticos inherentes.

En términos económicos, el significado de los cambios en el perfil epidemiológico y demográfico representa un incremento en la demanda de atención de padecimientos costosos (tratamiento de enfermedades crónico-degenerativas y accidentes) que competirá con el presupuesto asignado para el tratamiento de enfermedades infecto-contagiosas aún sin resolver.

La economía de la salud aporta al campo de la salud su cuerpo teórico y metodológico para apoyar la toma de decisiones en la asignación y uso de los recursos. Es importante reconocer la necesidad de elegir mejores alternativas para la asignación de recursos para la atención a la salud, en virtud de que son escasos para satisfacer las necesidades nuevas o cambiantes de la sociedad. Es por ello que el análisis de costos tiende a configurarse como un instrumento de creciente importancia para la toma de decisiones de planificadores, gestores, políticos y proveedores, especialmente en lo que respecta al establecimiento de prioridades, a la financiación y a la regulación de los servicios de salud.



OBJETIVO

- Describir los conceptos, campos, métodos y aportes de la economía de la salud e identificar conceptos básicos de costos y su utilidad en los servicios de salud.

PALABRAS CLAVE

| | |
|----------------------|---------------------------|
| Atención médica | Economía |
| Campos de aplicación | Evaluación económica |
| Costos | Mercado |
| Costos directos | Oferta |
| Costos indirectos | Salud |
| Demanda | Transición epidemiológica |
| Eficiencia | |

TEMAS

1. Indicadores epidemiológicos e indicadores económicos: propuesta de un modelo de análisis para los sistemas de salud.
Por Armando Arredondo López.
2. Campos de aplicación de la economía de la salud: tendencias en la generación de conocimiento en salud.
Por Armando Arredondo López.
3. Consideraciones sobre la oferta y la demanda de servicios de salud.
Por Armando Arredondo López.
4. Costos de servicios de salud: propuesta de análisis para América Latina.
Por Armando Arredondo López.



EJERCICIOS Y ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Segundo ejercicio

Ejercicio individual

Lineamientos para el ejercicio

Tome como guía metodológica la matriz de costos que se presenta en el anexo 1, del tema 4. El ejercicio consiste en determinar los costos directos en la producción de servicios de atención médica. Recuerde usted que la enfermedad seleccionada es la hipertensión arterial (HTA).

Como se planteó en el tema cuatro de este módulo, la identificación de los insumos y funciones de producción de manejo de caso de una enfermedad es el primer paso a seguir y esto requiere de la integración de un equipo. Se trata de un ejercicio individual y cada participante podrá consultar con otros colegas para **identificar el manejo del caso de HTA seleccionado por costear**. La otra opción es **inferir de manera aproximada el manejo de caso**. Con esta tarea realizada, se tendrá la información de cuántas consultas de primera vez, subsecuentes o interconsultas requiere el manejo de caso; cuántos estudios de laboratorio, cuántos días cama, cuántos días de tratamiento, cuántos días de terapia intensiva, etc.

Para su manejo, puede abordarse como caso anual, por ser una enfermedad crónica. Es importante resaltar que por las características de este Diplomado y por el tiempo requerido no será posible desarrollar de manera detallada todos los pasos metodológicos planteados en esta sección, **por lo que es importante**

tomar como guía la matriz de costos para enfermedad pulmonar obstructiva crónica, donde solo se incluyen cuatro columnas, en lugar de las seis que se discutieron anteriormente en el tema cuatro y que aparecen para la matriz de costos de consulta externa. En concreto, la matriz de costos que da respuesta al ejercicio deberá incluir las siguientes columnas:

- 1) Elementos de costo (insumos o funciones de producción).
- 2) Costo unitario.
- 3) Cantidad requerida por manejo de caso anual o episodio.
- 4) Costo total.

Si no es posible calcular a detalle los costos, se puede hacer una aproximación, pero sí es necesario que se identifiquen los insumos y funciones de producción tal como aparecen en la matriz.

MÓDULO III. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN SERVICIOS DE SALUD

INTRODUCCIÓN

Este material de estudio está encaminado a ser un documento que vierta conceptos de autores reconocidos en la materia, así como intercalar las experiencias académicas en el desarrollo de ejercicios de planeación estratégica que, como parte de la currícula y como técnica para elaborar trabajos finales, se han elaborado en los diplomados de gerencia del CIESS, y no pretende ser un documento que trate de abordar exhaustivamente el tema desde el punto de vista documental.

El módulo incluye los elementos más importantes que se encuentran en cualquier modelo consultado en la literatura, enriqueciéndose con los ejemplos, las experiencias y productos que se han desarrollado como trabajos presentados en nuestros diplomados.

La idea básica está centrada en ser una guía de fácil comprensión para desarrollar un ejercicio de planeación estratégica, con el apoyo de su material didáctico y una asesoría como la que se propone en la metodología de educación a distancia, a fin de desarrollar una mente estratégica.

Es importante que aceptemos que ninguno es el dueño de la verdad y que no se debe considerar la propuesta como algo dogmático e inamovible, de ahí que sea muy importante que usted, sobre todo si ha tenido conocimientos y experiencias previas, de creerlo conveniente, haga aportes sustentados al desarrollo del modelo académico que redunden en el mejoramiento futuro de este material, como ha sucedido con experiencias anteriores.

El módulo se divide en dos temas: el primero, de la Administración a la planeación estratégica, tiene como objetivo identificar conceptos con relación a lo que es la administración, la planeación, la estrategia y la planeación estratégica.

El tema dos se enfoca a conceptos e instrucciones en relación con la elaboración de un ejercicio de planeación estratégica, teniendo como base un modelo académico utilizado en los casos de instituciones de seguridad social.

El modelo que proponemos para elaborar el ejercicio de planeación estratégica, y que se presentará como parte de su evaluación al final del Curso, es el siguiente:

1. Elaborar la misión de la organización.
2. Elaborar la visión de la organización.
3. Definir los valores más importantes de la organización.
4. Análisis situacional de la organización:
 - * Diagnóstico externo.
 - * Diagnóstico interno.
5. Definir los objetivos estratégicos de la organización.

6. Utilizar herramientas para crear y definir tipos de estrategia por utilizar.
7. Elaborar un plan estratégico.
8. Definir la manera de evaluación.



OBJETIVO

- Contar con los elementos técnicos adecuados para elaborar un ejercicio de planeación estratégica, de acuerdo con el nivel de responsabilidad del participante.

PALABRAS CLAVE

Administración

Diagnóstico externo e interno de la organización

Estrategias

Evaluación

Misión

Objetivos

Planeación

Planeación estratégica

Plan Estratégico

Proceso administrativo

Valores

Visión

TEMAS

1. De la administración a la planeación estratégica.
2. Ejercicio de planeación estratégica.

Autor de todos los temas: Sergio Orozco Zúñiga.



EJERCICIOS Y ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Tercer ejercicio

Desarrolle los siguientes puntos:

1. Misión de su área de influencia (departamento, subdirección departamento o alguna otra en la que dependen de usted), la razón por la que fue creado para cumplir con el objetivo institucional.
2. Visión de su área de influencia, tomando en cuenta la superación o corrección de sus debilidades o amenazas.
3. Identificación de los valores que sustentan su plan estratégico.
4. Diagnóstico FODA.
5. Matriz de posicionamiento.
6. Objetivos estratégicos.
7. Plan de acción con sus estrategias y tácticas (elaborar tres estrategias, y por cada estrategia tres tácticas).

MÓDULO IV. DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES

INTRODUCCIÓN

Es importante que todo directivo de la seguridad social identifique los procedimientos o las formas humanas en la que se desenvuelven constantemente, como son: atención a usuarios, clientes, derechohabientes, proveedores o algún otro tipo de personajes que son pieza clave para cumplir sus objetivos.

El módulo contiene algunos ejercicios que se puedan aplicar en su área de trabajo, y que le ayudarán a ejercitarlo en el proceso administrativo.

El material está dividido en seis temas: el primero hace un breve análisis de la comunicación y la forma en que tenemos la oportunidad de identificar esta comunicación de la estructura laboral en la que se cada quien se desenvuelve laboralmente.

El siguiente tema analiza diferentes teorías así como los estilos de liderazgo que cada directivo pudiera tener, por lo que en el enfoque situacional nos permite saber el estilo que se tiene.

Continuando con el texto, la motivación es un factor muy importante para todo directivo, incluyéndonos en forma personal. En ésta se presentan de igual forma algunas teorías, de las cuales la teoría conductual nos arroja uno de sus métodos para poder aplicar reforzadores y con esto mantener la motivación del trabajador o su contrario.

El siguiente tema se refiere a los conflictos y la negociación. En muchas ocasiones nos enfrentamos a muchos conflictos y no todos los sabemos resolver, por lo que en este punto se hace referencia a la forma en que se presentan los conflictos y su forma de solucionar. En la parte de la negociación se identifican las mejores técnicas para solucionar conflictos, enfrentarlos o dirigir el conflicto de la mejor forma posible tanto para la persona que tenemos enfrente como para el directivo, es decir ganar-ganar es igual a que todos ganemos, sin sentirnos mal ni hacer sentir mal a la gente que nos rodea.

Uno de los aspectos que nos encontramos en forma cotidiana es la de tomar la decisión correcta. Todo directivo se encuentra en esa encrucijada ya que tomar una decisión correcta o incorrecta puede representar en algunos casos la vida o la muerte, por eso en este tema se presenta una de las formas para aplicar la decisión futura posible y correcta.

El último punto se refiere a la forma que tenemos oportunidad de identificar nuestro grupo y equipo de trabajo, ya que es necesario hacernos de nuestro equipo de trabajo, si es que no lo tenemos, además de generar el *empowerment*, debido a que en la actualidad se ha demostrado que las mejores empresas han tenido mejores resultados cuando se trabaja en equipo (es muy conocido el ejemplo de los círculos de calidad). Si contamos con él entonces es necesario armonizar y mantener las conductas positivas para que se siga progresando.



OBJETIVO

- Aplicar las habilidades gerenciales requeridas en los servicios de salud.

PALABRAS CLAVE

| | |
|-----------------|-------------------------|
| Cliente | Necesidades primarias |
| Comunicación | Necesidades secundarias |
| Costo–beneficio | Poder |
| Dirigir | Reforzadores |
| Equipo | Ruido |
| Estrategia | Selección de opciones |
| Grupo | Servicio |
| Liderazgo | Táctica |
| Motivación | Usuario |

TEMAS

1. Comunicación gerencial.
2. Liderazgo.
3. Teorías de la motivación.
4. Manejo del conflicto y negociación.
5. Toma de decisiones.
6. Grupo y equipos de trabajo.

Autor de todos los temas: José Miguel Hernández Barajas.



EJERCICIOS Y ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Cuarto ejercicio

Ejercicio individual

Elabore un plan de acción de negociación utilizando las estrategias incluidas en el módulo. Con otros compañeros de trabajo realice representación en la que tres personas discutan la forma de abordar una negociación en la que no han tenido éxito (**si hace el ejercicio con otros participantes del Curso, cada uno deberá presentar su trabajo desde el rol que le corresponda**). Mediante las técnicas, plantearán la forma de solución y estrategias por considerar para poder **salir** ganando – ganando. El texto que envíe como resultado de esta actividad deberá contener los siguientes puntos:

1. Antecedente y desarrollo de un problema de negociación no resuelto.
2. Describa su tipo de liderazgo y cómo debe actuar con respecto al caso por desarrollar.
3. Objetivo del plan de acción.
4. Descripción del problema por solucionar.
5. Elementos por considerar en la negociación y descripción de cada uno de los siguientes puntos:
 - Crear un escenario de la posible negociación
 - Las áreas o elementos por negociar.
 - Los recursos de los que disponemos.
 - Los argumentos más sugestivos.
 - Las frases clave.
 - Las tácticas más importantes.
 - La posible duración del encuentro.
 - El lugar y escenario que deseamos o que nos corresponde.
 - Posibles soluciones y la forma de administrarlas.
 - La posible conducta de la otra parte (intenciones, intereses, tácticas y manipulaciones probables).
 - Posición de cada negociador y papel que debe desarrollar en el momento de la negociación
 - Cronograma de actividades con descripción de las estrategias por utilizar (incluyendo el modelo de toma de decisiones en su caso).
5. Conclusión y resultados obtenidos, si estos fueron desfavorables, indicar la forma en que se debe abordar un próximo intento, con el replanteamiento de lo acontecido

Extensión: de cuatro a seis páginas.

MÓDULO V. CALIDAD Y MEJORA CONTINUA EN LOS SERVICIOS DE SALUD

INTRODUCCIÓN

La base de una institución médica para tener un liderazgo en materia de salud y cumplir sus objetivos radica en todos los empleados de la institución, ya sea el Director, Subdirector, responsables del servicio, y en fin, hasta el empleado más modesto, estén convencidos y tomen acciones para que la buena calidad esté de la mano con un costo razonable. Esto proporciona, sin duda, un gran poder para conjugar procedimientos de trabajo médico–quirúrgicos o médico–clínicos en donde se armonice el recurso humano, el tecnológico y el financiero.

Uno de los caminos para buscar eficiencia y calidad en los servicios médicos es la implantación de procesos de calidad total, lo que constituye un elemento esencial para un mejor servicio utilizando para ello nuevas herramientas, conceptos y sobre todo, estrategias de trabajo en grupo y de coordinación de la atención médica.



OBJETIVO

- Aplicar los principios y metodologías para la gestión de la calidad.

PALABRAS CLAVE

| | |
|-------------------------------|----------------------------------|
| Análisis de procesos | Medición de procesos |
| Aseguramiento de la calidad | Mejora de la calidad |
| Calidad | Mejora de procesos |
| Calidad en la atención médica | Plan de mejora |
| Calidad total | Planeación de la calidad |
| Círculo Deming | Principios de gestión de calidad |
| Control de calidad | Proceso |
| Control de procesos | Rearquitectura organizacional |
| Documentación de procesos | Reingeniería |
| Equipos de trabajo | |

TEMAS

1. Introducción a la calidad.
2. La calidad en los servicios de salud.

Autor de todos los temas: Antonio Pérez Gómez



EJERCICIOS Y ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Quinto ejercicio

Ejercicio individual

Desarrolle los siguientes puntos:

1. Defina los patrones de calidad que sus usuarios (internos y/o externos) le solicitan en su servicio.
2. Defina los estándares de calidad, ajustándose a los requerimientos de sus usuarios.
3. Identifique uno de los procesos que lleva a cabo como parte de sus funciones laborales y diseñe los indicadores de ese proceso.
4. Elabore un plan de mejora continua en su servicio (recuerde su área de influencia).

Extensión: entre tres y cuatro páginas.

Metodología

¿Cómo puedo consultar a los tutores del CIESS?

Durante todo el Curso usted podrá consultar al tutor que se le ha asignado, quien también podrá orientarle sobre otros ejercicios o actividades que le permitan aprovechar mejor el Curso, considerando en todo momento su preparación y necesidades de aprendizaje.

Usted podrá hacer llegar sus mensajes directamente a los tutores a través de los siguientes medios:

Módulo I

DR. SERGIO HORIS DEL PRETE

Correo electrónico: sdelprete@ciess.org.mx

Módulo II

DR. ARMANDO ARREDONDO LÓPEZ

Correo electrónico: aarredon@insp.mx

Módulos III a V

LIC. ANTONIO PÉREZ GÓMEZ

Correo electrónico: antonio.perez@ciess.org.mx

PARA COMUNICARSE DIRECTAMENTE AL CIESS:

Correo electrónico: mgomez@ciess.org.mx

Faxes: (5255) 5668-0094

5595-0644

Teléfono: 5595-0011, extensión 1123

Sitio del CIESS en internet: www.ciess.org.mx

Buzón de voz dedicado especialmente a actividades a distancia:

(5255) 5668-0094.

Coordinación del Curso

Mtro. Martín Gómez Silva

Profesor invitado

Dr. Sergio Horis del Prete

Le invitamos a que nos comunique cualquier duda o comentario sobre el desarrollo del Curso.

Al hacer sus consultas o enviar sus actividades de evaluación *no olvide identificarse como participante del Curso, así como mencionar su nombre y el de su tutor.* Este último le responderá y le dará a conocer los resultados de sus ejercicios a más tardar una semana después de haber recibido su mensaje a través de cualquiera de los medios antes señalados. *Utilice el formato para envío de actividades de evaluación* que se incluye en el material de estudio. La coordinación del Curso también llevará el estado de avance en el cumplimiento de las actividades de evaluación de cada participante.

¿Qué se espera de mí como participante de un curso a distancia?

En la educación a distancia es muy importante el estudio independiente, es decir, aquel en el que el participante organiza y realiza sus actividades de aprendizaje, ejercicios y evaluaciones sin tener que asistir a un centro educativo, aunque mantenga una vinculación y asesoría por parte de éste. Lo anterior le permite a usted adaptar el ritmo de estudio a sus capacidades, conocimientos y disponibilidades de tiempo.

Para tener éxito en el estudio independiente y obtener mayores beneficios de este Cursoes conveniente que tome en cuenta las siguientes:

Recomendaciones

- **Obsérvese a sí mismo y conozca sus hábitos de estudio.** Es importante que aprecie si se le facilita más hacer resúmenes o esquemas, realizar prácticas o redactar un ensayo, leer en la oficina o en casa, estudiar durante horas por la noche o dedicar varios y breves periodos de mayor concentración durante el día. Prepárese para trabajar varias horas seguidas, ya sea en lecturas o en la redacción de sus trabajos, pero dedique tiempo de descanso entre cada periodo de estudio. *Intente diversas opciones y acreciente sus estilos de aprendizaje*, entendidos como las diferentes maneras en las que los individuos construyen el conocimiento.
- **Construya un contexto que favorezca el estudio.** Comparta con sus compañeros de trabajo, familiares y amigos esta experiencia, para que tengan conocimiento de su situación y lo apoyen respetando sus tiempos de estudio y el cumplimiento de sus actividades de evaluación. Esto propiciará que valoren su esfuerzo y compartan su éxito. También puede plantearse alicientes personales una vez cumplido cada módulo, como lo podría ser reunirse con los amigos o dedicar un día entero a una distracción con la familia.
- **Sea constante.** Si bien la metodología de este Curso permite una mayor flexibilidad que un curso presencial, la continuidad le permitirá entender y aplicar más rápidamente los conocimientos. En este sentido, le favorecerá preparar un cronograma y horario de actividades. Usted será el mayor beneficiario de su propia responsabilidad y perseverancia.

Analice y tenga presente las motivaciones que suscitan en usted el interés por la capacitación y la actualización.

- **Relacione los contenidos del Curso con su práctica laboral.** A partir de su vida cotidiana en el trabajo formule preguntas a los textos de estudio. A la vez, aplique o ejemplifique lo estudiado en su propia realidad laboral. Esto le permitirá abordar la lectura de una manera planeada, dirigida a la obtención de resultados.
- **Consulte a sus tutores y compañeros.** Si no se limita a conocer los resultados de sus ejercicios, podrá obtener un valor agregado a sus actividades académicas. Pregunte a su tutor por actividades adicionales con las que pueda reforzar un concepto o aplicarlo mejor. En la medida de lo posible, procure conocer a otros participantes y comparta sus aciertos, dudas o inquietudes.

Aunque en las actividades de evaluación se indica que éstas son individuales, es recomendable que busque el intercambio en grupos de estudio; en éstos, los trabajos personales pueden constituir un primer insumo para el diálogo.

¿Qué actividades debo realizar y cómo se evaluará mi desempeño?

Una vez concluida la lectura y estudio de cada módulo deberá realizar las actividades señaladas al final de éstos y enviarlas, a través de fax o correo electrónico, a su tutor o bien a la sede del CIESS en la Ciudad de México.

Usted recibirá por medio de fax o correo electrónico los resultados de cada una de sus actividades parciales.

Por favor envíe sus archivos capturados en procesador de textos word; si utiliza cuadros, hágalos llegar en hoja de cálculo excel. Agradecemos que el nombre de su archivo indique el número de módulo y las iniciales de usted. Por ejemplo, mod1rsg, para el trabajo del módulo 1 de Raúl Suárez Gutiérrez.

A continuación le presentamos un calendario con las fechas de entrega de las actividades de aprendizaje y con las fechas de las sesiones presenciales de cada uno de los módulos, *de forma que pueda planear sus tiempos de estudio.*

CALENDARIO DE ACTIVIDADES

| MÓDULO Y EJERCICIO | DURACIÓN | FECHAS LÍMITE PARA ENTREGA DE EVALUACIÓN |
|--|---------------------|--|
| Registro, confirmación de datos, entrega de material didáctico por parte del CIESS | Dos semanas | Del 18 al 29 de julio |
| I. Planteamiento de la Reforma sectorial Primer ejercicio | Dos semanas y media | 16 de agosto |
| II. Introducción a la economía de la salud Segundo ejercicio | Dos semanas | 30 de agosto |
| III. Planeación estratégica en servicios de salud Tercer ejercicio | Dos semanas | 14 de septiembre |
| IV. Desarrollo de habilidades gerenciales Cuarto ejercicio | Dos semanas | 28 de septiembre |
| V. Calidad y mejora continua en los servicios de salud Quinto ejercicio | Dos semanas | 12 de octubre |
| Sesiones presenciales y trabajo final | Uno o dos días | Entre el 17 y el 28 de octubre |

Equipo docente

Coordinador del Curso:

MARTÍN GÓMEZ SILVA. Coordinador del Área Académica del CIESS. Licenciado en Comunicación, Maestro y candidato a Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Es docente en la maestría en Comunicación Visual de la Universidad Simón Bolívar y en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (México). Ha presentado y publicado artículos sobre educación a distancia en Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, México y Venezuela. Miembro individual del Consorcio Red de Educación a Distancia (CREAD). Su publicación más reciente es *El estudio independiente en la educación a distancia desde la perspectiva de la complejidad y las redes sociales*.



Tutor y profesor invitado:

SERGIO HORIS DEL PRETE. Subdirector de la Maestría en Economía de la Salud de la Universidad de la Plata, Argentina. Doctor en Medicina por la Universidad Nacional de la Plata, Argentina; Maestro en Administración de Servicios de Salud; Curso Superior en Economía de la Salud. Posgrado en Economía de la Salud y en Economía para no Economistas. Especialista Universitario de Posgrado en cirugía cardíaca y vascular. Su publicación más reciente es *Economía y salud en tiempos de reforma*.



Tutores:

ARMANDO ARREDONDO LÓPEZ. Investigador titular Unidad de Economía de la Salud del Instituto Nacional de Salud Pública. Médico por la UNAM; Maestro en Organización y Dirección de Sistemas de Salud por la Escuela de Salud Pública de México; Especialidad en Salud Internacional en Economía de la Salud por la OPS/OMS, Washington; Doctor en Ciencias en Salud Pública en Sistemas de Salud por la ESPM, Cambridge, Londres; Posdoctorado en Políticas de Salud y Economía por la Universidad de Montreal. Investigador Nacional, SNI nivel 1. Su publicación más reciente es *Economía de la salud para América Latina*.



ANTONIO PÉREZ GÓMEZ. Coordinador de Programas de la Coordinación de Cultura de Calidad del IMSS. Licenciado en Psicología por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), diplomado en temas de capacitación, administración, calidad total y mejora continua. Candidato a Maestro en Administración en Sistemas de Salud por la UNAM. Expositor del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Ha impartido y coordinado cursos y conferencias en instituciones y universidades de Antigua y Barbuda, Brasil, Bolivia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y Uruguay. Fue profesor de la Universidad ISEC. Es Profesor invitado de la Maestría en Administración en Sistemas de Salud de la Universidad Cayetano Heredia (Perú). En el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) ha ocupado diferentes puestos, incluyendo el de Jefe Delegacional de Capacitación y Desarrollo y en el CIESS se desempeñó como Jefe de la División de Administración.



Glosario

| | |
|--|--|
| Abuso (<i>Moral Hazard</i>) | Cambio en el comportamiento que puede aparecer en un sistema de seguro debido a que el asegurado no soporta (por lo menos completamente) la responsabilidad económica de algunas decisiones. Los efectos en el contexto sanitario pueden ser de dos tipos: a) el asegurado pierde en parte incentivos para mantener su salud y b) el asegurado tiende a utilizar los recursos sanitarios en mayor medida que si pagase directamente por la utilización de dichos recursos y, en algunos casos, de forma innecesaria. |
| Administración | Del latín <i>administrare</i> . Cuidar de los bienes de una persona, corresponde a regir, gobernar. |
| Amenazas | Peligro que existe en el medio, que en algún momento puede resultar perjudicial en el impacto y logro de los objetivos de la organización, institución o centro de trabajo y que puede afectarlo independientemente de su buen desempeño al interior. |
| Análisis costo-beneficio (ACB) | Forma de evaluación económica que consiste en la identificación, medida y valoración en términos monetarios de los costos y beneficios sociales de diversas opciones o alternativas. El análisis costo-beneficio pretende ser un instrumento auxiliar en la toma de decisiones que intenta medir la eficiencia de dichas alternativas. En principio, si no se tuviese en cuenta otro criterio que la eficiencia, solo tendría sentido llevar a cabo programas o actividades que tuviesen un beneficio neto (beneficios-costos) positivo. Si existen varias alternativas con estas características, tendría preferencia la que tuviese un beneficio neto mayor. Investiga si los beneficios de un proyecto o programa exceden sus costos y analiza los cambios en el uso de recursos. |
| Análisis costo-efectividad (ACE) | Forma de evaluación económica menos ambiciosa teóricamente que el análisis costo-beneficio. La diferencia respecto a este último es que el ACE no intenta asignar valores monetarios a los resultados o beneficios obtenidos en forma de variación del estado de salud. Los resultados de un ACE presentan, por ejemplo, en términos de costo por año de vida ganado con diversas opciones. Por esta razón, el ACE sirve para determinar cuál es entre varias alternativas la más eficiente en términos relativos, pero no permite afirmar la conveniencia de adoptar ninguna de ellas en términos absolutos, ni siquiera la de mayor eficiencia relativa. |
| Análisis económico | Estudio del patrimonio y de la situación financiera de una empresa, así como del resultado y rentabilidad obtenido como consecuencia de su actividad productiva. |

| | |
|-----------------------------------|---|
| Análisis costo utilidad | Se diferencia por la forma en que se miden los efectos sobre la salud de las opciones evaluadas. Este tipo de análisis es apropiado cuando las opciones comparadas tienen efectos sobre la supervivencia como sobre la calidad de vida. |
| Análisis de disponibilidad | Permite saber si el programa realmente llega a aquellos que lo necesitan, si beneficia a aquellos a quienes está dirigido. |
| Análisis de efectividad | Dice si se podrá aplicar el programa, es decir, además de considerar la eficacia del proyecto, contempla la acción que tendrá en aquellos a que está dirigido. Se investiga la mejor manera de alcanzar un objetivo deseado al mayor efecto a menor costo, es decir, el menor uso de los recursos con el máximo resultado. |
| Análisis de eficacia | Proporciona la respuesta sobre si el proyecto puede funcionar; nos dirá si el programa es más benéfico que dañino. |
| Análisis de factibilidad | El proyecto debe de incluir un análisis de factibilidad para ver si se puede llevar a cabo, o sea, si es factible en términos financieros. |
| Asimetría de información | Indica la existencia de un distinto nivel de información entre dos unidades de decisión. |
| Atención médica | Funciones de producción de un servicio de salud en demanda del mismo. |
| Atractividad | Valoración alta, media o baja del resultado de diagnóstico externo. |
| Beneficios | Los beneficios se refieren a los aspectos positivos de un proyecto. |
| Bienes de capital | Aquellos que no se destinan al consumo directo, sino que son utilizados en el proceso productivo para producir otros bienes. Los bienes de capital pueden ser materiales (maquinaria, carreteras) o intangibles (sistemas de información, <i>software</i>). Por analogía, se denomina individuos (capital humano) como consecuencia de la formación, asistencia sanitaria, etc. |
| Bien económico | Aquel que está sujeto al principio de escasez, es decir, que está disponible en cantidades limitadas respecto a las necesidades o a su utilización potencial beneficiosa. Bienes que, con relación con su demanda, escasean en el mercado y cuya obtención supone un esfuerzo. Han de ser racionados e intercambiados por un precio. Están contrapuestos a los bienes libres, cuya obtención no implica mayor esfuerzo. |
| Calidad | Del latín <i>qualitas</i> . Valor intrínseco a una cosa y valor relativo, resultante de compararla con otras de su misma categoría. Condición que se pone en un contrato. |

| | |
|--------------------------------|--|
| Calidad total | Resultado que se espera en el otorgamiento de un servicio o la entrega de un bien, haciendo coincidir la satisfacción del prestador del servicio y de quien lo recibe. |
| Campos de aplicación | Ámbito de acción de los diferentes niveles de análisis de la economía de salud, dependiendo de los problemas sustantivos a evaluar. |
| Capital humano | Conjunto de recursos humanos que posee una empresa o sector. Se denomina así debido a que sus conocimientos y aprendizaje posibilitan la obtención de una renta o unos ingresos para la empresa. |
| Círculo Deming | Esquema sistémico desarrollado por Deming en el cual se establecen entradas, proceso y salidas de la calidad. |
| Cliente | Persona que tiene deseos y necesidades (por eso se ajusta al derechohabiente o usuario), y nos “escogió” (o porque no tiene otra opción) a nosotros como sus proveedores. |
| Competencia monopolista | Situación del mercado en la que un número considerable de empresas ofrecen productos similares, pero no sustitutivos perfectos, de forma que cada una de ellas puede influir en el precio de venta de su producto. |
| Competencia perfecta | Situación del mercado en la que existe un gran número de compradores y vendedores, así como una libertad total de establecimiento. Los productos ofrecidos son homogéneos e intercambiables, y ninguno de ellos posee características que distingan especialmente de los demás. En esta situación las empresas no pueden influir en el precio de los bienes y se enfrentan a curvas de demanda horizontales, perfectamente elásticas. Existe un conocimiento perfecto por parte del comprador y vendedor de todos los elementos del mercado. Es una forma idealizada de competencia. Se dice que el mercado de un bien es de competencia perfecta cuando se cumplen los siguientes supuestos: se produce un bien homogéneo, no existen ventajas asociadas a la compra y ventas del bien a una unidad particular. Tanto los compradores como los vendedores son numerosos, de forma que las compras y ventas de cada uno de ellos representan un volumen muy pequeño del total del mercado. Compradores y vendedores poseen una información perfecta de los precios a que todos los demás están dispuestos a comprar o vender en cada momento y que rige en el mercado. La entrada y salida del mercado es libre para cualquier unidad económica. |
| Competitivo | Capaz de competir en su favor mediante precios más bajos, mayor calidad, imagen, etc. Aquel que puede hacer la competencia a otros. |

| | |
|---|--|
| Competitividad (<i>competitiveness</i>) | Capacidad de competir, generalmente a nivel internacional. Valoración alta media o baja del resultado del diagnóstico interno. |
| Comunicación | Se dice que es la forma de poner en común o estar en comunión (como unión). |
| Consecuencias | Las consecuencias se refieren tanto a los aspectos positivos, como a los negativos. |
| Control | Verificación, comprobación, inspección, examen. Capacidad para mantener estable un proceso o sistema. Capacidad para dirigir las decisiones básicas de una empresa o ejercer una influencia sobre ellas, mediante la posesión de acciones con derecho a voto, o vinculaciones contractuales. Última etapa del proceso administrativo necesaria para conocer el cumplimiento de objetivos. Implica el establecimiento de parámetros para evaluar y verificar el logro de las metas. |
| Co-pago | Parte proporcional que debe contribuir el asegurado para la cobertura completa de las consecuencias, en el caso en que se produzca el evento cuyo riesgo se encuentre protegido. |
| Corto plazo | Periodo convencional para fijar metas y establecer objetivos. Depende del tipo de organización, institución o centros de trabajo; generalmente es menor a un año. |
| Costos (costes) | Uso alternativo de los recursos económicos en la producción de los servicios de salud. |
| Costos directos | Recursos destinados expresamente para realizar la actividad. |
| Costos fijos (CF) | Se consideran costos fijos a aquellos que no pueden ser reducidos, no importa cuál sea el nivel de producción. Costos de una unidad de producción que son independientes del volumen de producción. Es decir, son una función del nivel de producción. Los costos no varían con el nivel de actividad dentro de la escala y periodo de tiempo de evaluación. Los costos de administración, calefacción, luz y mantenimiento. |
| Costos indirectos | Todos aquellos costos que son imputables a los pacientes y sus familiares, pero no directamente, cualitativamente y no cuantitativamente. Por ejemplo: el tiempo perdido en el trabajo. Costos psicológicos o anímicos. |
| Costos intangibles | Son incuantificables, es decir, se miden cualitativamente y no cuantitativamente: dolor, temor. |
| Costo marginal (CMg) | Incremento del costo total resultante de incrementar la producción o actividad |

en una unidad adicional. El concepto de costo marginal (o incremental) y es un concepto de costo económico que involucra a los costos fijos, semifijos y variables. A partir de ahí se puede obtener el costo total (CT), el costo promedio (CMe). El costo marginal se define como el cambio en el costo total cuando tienen lugar un cambio unitario en el nivel de producción. Es el más relevante para la evaluación económica. En la práctica se identifica como el costo de la última unidad producida.

| | |
|--------------------------------|---|
| Costo oportunidad | En economía, el costo relevante para la toma de decisiones de utilización de recursos es el costo de oportunidad, que es el beneficio perdido por no usar los recursos en la mejor alternativa, decir, las oportunidades que se han perdido al dedicarse una actividad y prescindir de otras. (Samuelson 1981). Es el valor de la mejor alternativa a la que hay que renunciar al hacer una elección. Mayor rentabilidad y/o valor intrínseco o menor precio que podría haber proporcionado otra alternativa de acción. |
| Costos semifijos (CSF) | Estos costos no varían con la actividad hasta que la capacidad sea alcanzada. A la capacidad, los costos se incrementan en cantidades discretas. Complemento de servicios de enfermería, personal médico. |
| Costo social | El coste de una actividad para el conjunto de la sociedad, y no solo para el individuo o agencia que desarrolla la actividad. |
| Costos variables (CV) | Aquellos costos derivados de utilizar insumos variables en el proceso productivo. Costos de una unidad de producción cuya magnitud depende del volumen de producción. Es decir, son una función del nivel de producción. Los costos variables comprenden los salarios totales, los pagos por materias primas, etc. Son los costos que varían directamente con los cambios en la tasa de actividad (Medicina, ropa, alimentos, materias primas, mano de obra y energía). |
| Debilidades | Carencias de cualquiera de los elementos que integran a la organización, institución o centro de trabajo. |
| Demanda (<i>demand</i>) | Conjunto de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir a cada nivel de precios, manteniéndose constantes el resto de las variables, (<i>purchase order</i>) petición de compra de un título, divisa o servicio, (<i>lawsuit</i>). Forma por la que se ejercita una acción civil o administrativa para reclamar el derecho que ha sido violado. Cantidad de un bien que un consumidor está dispuesto a adquirir a cada precio posible de dicho bien. El precio no tiene que ser necesariamente un precio monetario, sino que puede referirse al costo en tiempo u otros recursos que exige al consumidor el consumo del bien de que se trate. |
| Demanda inducida | Existe demanda inducida en la medida en que la demanda de servicios que |

hace el médico como agente del consumidor sanitario excede de la que haría el consumidor que dispusiera de la misma información que el médico.

| | |
|---|---|
| Desempeño | Realizar las tareas o acciones que corresponden a un empleo, profesión o papel. Este puede ser sujeto de evaluación. |
| Diagnóstico externo | Resultado del análisis del contexto de la organización. Implica el establecimiento de categorías para la revisión de los enlaces y componentes que afectan a la organización, institución o centro de trabajo. |
| Diagnóstico interno | Resultado del análisis al interior de la organización. Implica el establecimiento de categorías para la revisión de los aspectos involucrados en cada organización, institución o centro de trabajo. |
| Dirección (<i>management</i>) | Persona o grupo de personas que se encargan de gestionar una organización. Tercera etapa del proceso administrativo que se da de manera tácita cuando se dirige, supervisa y evalúa la realización de actividades para lograr los objetivos. |
| Dirigir | Tarea continua de tomar decisiones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y generales. |
| Discriminación de precios (<i>price discrimination</i>) | Estrategia de <i>marketing</i> utilizada por las empresas que intenta adaptar el precio de un producto a su demanda, con el objeto de obtener el máximo beneficio posible. Consiste en asignar diferentes precios a un mismo producto en función de las características del cliente o del mercado. Se da esta situación cuando las características del bien y el poder monopolístico del proveedor permiten que éste cobre precios distintos a distintos demandantes por el mismo bien. |
| Efectividad | Resultados, efectos o beneficios derivados de la aplicación práctica de un tratamiento o programa sanitario. La efectividad se distingue de la eficiencia en que la primera hace referencia a los resultados obtenidos en la aplicación real de un programa (en el que, por ejemplo, una parte de los recursos se aplican a personas para las cuales no está indicado desde un punto de vista técnico), mientras que la eficacia se refiere a sus efectos en condiciones ideales. |
| Eficacia (<i>effectiveness, efficacy</i>) | Capacidad y poder para obrar. Virtud para conseguir un objetivo. Este término hace referencia a los resultados, efectos o beneficios de un tratamiento o programa sanitario desde un punto de vista estrictamente técnico o bien en una situación experimental, en general, en condiciones ideales. |
| Eficiencia (<i>efficiency</i>) | Virtud para conseguir un objetivo con el menor consumo posible de recursos. Relación entre beneficios y costos de un programa o alternativa. Obtener el máximo beneficio al menor, costo, pero con una determinada calidad en la producción del servicio. La eficiencia económica es la utilización de los recursos disponibles a su máximo rendimiento, la eficiencia está ligada a la productividad. |

| | |
|--|--|
| Equidad (<i>equity</i>) | Mitigación del rigor de la ley mediante su adaptación a las circunstancias del caso concreto, de forma que aquella resulte más justa que si tal caso se resolviera sin ponderar a sus peculiaridades. Es un concepto genérico comparable a justicia o rectitud, que se suele hacer operativo en términos de algún tipo de igualdad o desigualdad. |
| Equipo | Grupo de personas que trabajan estrechamente unidas en una actividad. Viene de equipar. |
| Escenarios futuros | Descripción de las condiciones que se visualizan y que pueden afectar la permanencia y/o desarrollo de la organización, institución o centro de trabajo. |
| Especie, en (<i>in kind</i>) | Términos que designa el carácter no dinerario de una donación, pago, obligación o aportación al capital social de una empresa y que se satisface mediante bienes susceptibles de valoración económica, (pagos en) pago o subsidio realizado con bienes y servicios en lugar de dinero. |
| Estrategia (<i>strategy</i>) | <i>Concepto militar:</i> aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. <i>Concepto empresarial:</i> movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo. Procedimiento o método sugerido para conseguir algún fin. Es el medio para lograr el cumplimiento de la misión de la organización. Las estrategias pueden ser de crecimiento, diversificación o mantenimiento de la organización. |
| Estructura orgánica | Descripción de los niveles jerárquicos, los órganos o dependencia, líneas de mando y tipo de organización que adopta una institución o centro de trabajo en un momento dado. |
| Evaluación (<i>appraisal, assessment, evaluation, rating</i>) | Examen o valoración de algo o alguien en función de unos requisitos que debe cumplir lo evaluado. Es el proceso por medio del cual se establecen criterios para comparar los resultados que se van logrando durante un ciclo, que permite tomar decisiones efectivas en el caso de desviaciones y reorientar las acciones así como fundamentar los cambios necesarios para lograr la misión de las organizaciones, instituciones o centros de trabajo. |
| Evaluación económica | Aquella parte del análisis económico que evalúa la determinación de los costos y beneficios, es decir, de la eficiencia de alternativas de acción. Aplicación teorías, métodos y técnicas de la teoría económica en el análisis de los problemas sustantivos de los sistemas de salud. |
| Evaluación Ex-ante | Un momento específico de la evaluación. Tiene lugar cuando el proyecto no es llevado a cabo y se miden o determinan los costos. |
| Evaluación Ex-post | Cuando se pretende medir las consecuencias. |

| | |
|---|---|
| Excedente | El excedente se refiere a la falta de ganancias netas. |
| Externalidades (<i>externalities</i>) | Existen en el consumo (producción) de un bien cuando su consumo (producción) tiene efectos positivos o negativos sobre personas distintas a las que toman la decisión de consumir (producir). Beneficios o costes sociales que se derivan de la realización de una actividad privada y no son contabilizados en ésta. Por ejemplo, la contaminación es un daño que sufre la sociedad, pero no es un gasto que el productor privado pague en consonancia. |
| Factor humano | Lo constituyen los individuos que conforman la organización, institución o centro de trabajo, sin importar el nivel jerárquico que ocupen. |
| Fortalezas | Capacidades y potencialidades de la organización, institución o centro de trabajo expresados en recursos financieros, tecnológicos, físicos y el factor humano. |
| Ganancia neta | Ganancias después de descontar los costos (contables y económicos). |
| Garantía de calidad | Compromiso del vendedor con el comprador por el cual, durante un periodo de tiempo determinado, se compromete a reponer o a reparar la mercancía vendida en caso de que resultase defectuosa, o no se ajustase a las especificaciones acordadas. |
| Gasto (<i>expense</i>) | Desembolso monetario para la adquisición de bienes o servicios. Desembolso que tiene como contrapartida una contraprestación en bienes o servicios, la cual contribuye al proceso productivo. En el momento en que se origina en un gasto se produce, por tanto, una doble circulación económica: por un lado sale dinero y por otro entran bienes y servicios, con los cuales se podrán obtener unos ingresos derivados de la actividad económica con lo que se consigue recuperar los desembolsos originales. El gasto puede afectar únicamente al período en que se origina (gasto corriente), o afectar a varios períodos (gasto amortizable). Es importante diferenciar entre gasto y pago; así, el gasto no siempre se produce a la vez que la corriente monetaria (pago anticipado, pago diferido, gasto a distribuir en varios ejercicios) ni el pago se produce siempre por un gasto, sino que puede deberse a cualquier otra transacción económica. |
| Grupo | Conjunto de personas u objetos unidos. |
| Grupo de empresas | Unidad formada por una sociedad mercantil llamada dominante o matriz y una o varias sociedades mercantiles o civiles, denominadas dependientes o filiales. |
| Impacto | Repercusión directa de un hecho en un sector determinado. |
| Indicadores | Parámetros que miden eficiencia, eficacia, calidad y efectividad en las |

organizaciones. Su construcción requiere evaluación cuantitativa de los factores que se analizan.

| | |
|---|---|
| Largo plazo (<i>long term</i>) | En general, periodo mayor a doce meses, aunque es un término que depende de la actividad a la que se refiera. Periodo convencional para fijar metas y establecer objetivos. Depende del tipo de organización, institución o centro de trabajo; generalmente es de cinco a diez años. |
| Líder | Personaje de la organización que ocupa puestos directivos o en la alta dirección, que posee cualidades y habilidades que le permiten dirigir y conducir a un equipo o a toda la organización. |
| Liderazgo | Capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. Es el arte o proceso de influir en las personas de modo que estas se esfuercen voluntariamente en el logro de metas comunes. El liderazgo se basa en guiar, conducir, dirigir y proceder. |
| Matriz de posicionamiento | Permite conocer la posición de la institución, organización o centro de trabajo, en un momento dado, en función de la valoración que se le da a las amenazas y oportunidades en el contexto y a las debilidades y fortalezas en el interior. |
| Matriz FODA | Permite conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización, institución o centro de trabajo. Es un instrumento de trabajo para realizar el diagnóstico de la organización. |
| Mejoramiento continuo | Todos aquellos cambios constantes realizados sobre algún bien o proceso y que tienen como resultado un incremento en su valor. |
| Misión | Razón de ser de la organización, institución o centro de trabajo. Es lo que hace y significa para su medio: clientes y público en general. |
| Mercado (<i>market</i>) | Lugar destinado para el comercio, de carácter público, de forma permanente o en días establecidos. Cualquier demanda real o potencial de bienes de diversa naturaleza que se vea satisfecha por la oferta de dichos bienes y sus sustitutos. Se puede clasificar por la naturaleza del bien y por el número de ofertantes; que puede ir de muchos (competencia perfecta) a uno sólo (monopolio) pasando por el oligopolio, cuando los oferentes son pocos. Término o situación en donde los aspectos del cómo, el qué y el para quién se determinan mediante un sistema de precios o costos, de sistemas de producción de beneficios y de pérdidas de incentivos y de premios. Bajo esta lógica las empresas o instituciones producen la mercancía (servicio) que proporciona los mayores beneficios mediante las técnicas de producción menos costosas y el consumo por parte de los individuos depende de sus decisiones en cuanto a la forma de gastar ingresos. Lugar ideal de encuentro de la oferta y de la demanda de un bien. |

Cualquier ciudad o país que sea reconocido mundialmente por la importancia de un tipo de transacción determinado y que recibe el nombre del lugar.

| | |
|---|--|
| Monopolio (<i>monopoly</i>) | Mercado caracterizado por la existencia de un sólo oferente o bien o la cantidad vendida, pero no ambas variables independientemente. Existe un único oferente, que tiene poder para fijar los precios de sus productos y conseguir así maximizar sus beneficios. En ocasiones se le denomina también monopolio de oferta. |
| Monopsonio (<i>monopsony</i>) | Mercado en el que existe un único comprador o demandante y que, por tanto, tiene capacidad de influir en el precio del producto ofrecido en dicho mercado. Es un sinónimo de monopolio de demanda. |
| Motivación | Del Latín, <i>motus</i> movimiento, generador de actividades encaminadas a satisfacer necesidades internas o externas. |
| Necesidad | No existe una única definición generalmente aceptada de necesidad. Una de las más utilizadas por los economistas refiere que necesidad de un bien o servicio implica que alguien, en principio distinto de aquel a quien se postula la necesidad, mejoraría su nivel de bienestar si consumiese un bien determinado. |
| Necesidad de endeudamiento (<i>public-sector borrowing requirement</i>) | Magnitud macroeconómica que representa el importe por el que, el sector público de un país necesita endeudarse para atender todas sus operaciones, ya sean corrientes o de capital, o puramente financieras. Se obtiene sumando a la necesidad de financiación la variación neta de activos financieros. |
| Necesidad de financiación (<i>public financing requirement</i>) | Agregado macroeconómico que recoge el total de recursos que una nación necesita pedir al resto del mundo una vez atendidos los gastos corrientes y de capital. Un país tiene necesidad de financiación cuando el ahorro nacional bruto es inferior a la formación bruta de capital. |
| Necesidades primarias | Aquellas que mantienen al ser humano vivo, sin ellas no podíamos existir. |
| Necesidades secundarias | Se puede prescindir de ellas, pero en algunas ocasiones las secundarias se pueden convertir en primarias como es el caso del dinero. |
| Objetivos | Son los logros que pretende alcanzar la organización, institución o centro de trabajo en un periodo, por medio de la utilización de determinados recursos, para obtener un determinado fin. Deben ser claros, precisos, medibles y de preferencia alcanzables y financiables. |
| Oferta (<i>Special offer</i>) | En el ámbito comercial, posibilidad de adquirir un bien en condiciones especialmente ventajosas, (<i>supply</i>). Cantidades de un bien o servicio que se ponen a disposición del mercado. Toda oferta se corresponde con una demanda, que determinará el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por |

dicho bien o servicio. En los mercados financieros, precio o rendimiento que exige un miembro del mercado para vender un activo financiero. También se denomina precio vendedor. Cantidad de un bien que los proveedores están dispuestos a vender a cada precio posible.

| | |
|--|---|
| Oligopolio (<i>oligopoly</i>) | Situación del mercado caracterizado por la existencia de un reducido grupo de ofertantes junto con un gran número de demandantes. |
| Oligopolio | Mercado caracterizado por la existencia de un número reducido de oferentes cuyas acciones pueden afectar el precio de equilibrio. |
| Oportunidades | Favorecen el desempeño exterior de la organización, institución o centro de trabajo, independientemente de su desempeño al interior de la propia organización. |
| Organización (<i>organization</i>) | Conjunto de elementos (personas, medios, etc.) unidos bajo una misma estructura para la realización de una actividad común o para la persecución de un mismo objetivo. Segunda etapa del proceso administrativo que describe la manera de integrar los recursos para lograr los objetivos de la organización, institución o centro de trabajo |
| Paso | Unidad mínima de medida necesaria para llevar a cabo las tácticas. |
| Planeación | Primera etapa del proceso administrativo. Implica la definición de objetivos, políticas, estructura y responsables de llevar a cabo las actividades para otorgar un servicio o producir un bien. |
| Planeación estratégica | Proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas. Observa la cadena de causas y consecuencias durante un tiempo, se relaciona con una decisión real o intencionada de un directivo. |
| Plan estratégico | Documento elaborado para una organización, institución o centro de trabajo que será hilo conductor para llevarla al cumplimiento de su misión. Es una transición ordenada entre la posición actual y la que se desea a futuro. |
| Poder | Fenómeno bidireccional que fluye de un individuo hacia otras personas y regresa, es imponer la voluntad de uno sobre el otro. |
| Política (<i>policy</i>) | Conjunto de medidas e instrumentos disponibles para intervenir y mejorar determinados aspectos de la economía o de sus apartados, como pueden ser la política monetaria, política social, etc. |
| Políticas | En administración, son las directrices de la alta gerencia para el cumplimiento de objetivos y logro de la misión. |

| | |
|---|--|
| Políticas públicas | Conjunto de objetivos, estrategias, criterios e instrumentos para lograr el bienestar social. Las políticas públicas están ligadas al gobierno y/o a lo estatal. Consideremos lo público como un conjunto de valores (objetivos) validados en lo social. |
| Precios sombra | La evaluación económica de un programa o actividad exige la valoración de efectos de distinta naturaleza en una unidad común que los haga comparables. Normalmente, la valoración se efectúa en unidades monetarias. Sin embargo, algunas actividades generan o consumen bienes o recursos que no son objeto de transacción en el mercado y no tienen por lo tanto un precio explícito que refleja su costo de oportunidad. El analista en este caso puede intentar estimar por otros procedimientos los precios sombra que reflejan el verdadero costo económico de los recursos en cuestión. |
| Presupuesto (<i>budget</i>) | Resumen sistemático y cifrado que recoge la previsión de los gastos, así como de los ingresos que se estiman van a ser necesarios para la realización de aquellos durante un periodo de tiempo determinado para una unidad económica. Estimación formal (escrita) de los ingresos y gastos de una unidad económica en un periodo futuro. |
| Proceso administrativo | Secuencia de las etapas de planeación, organización, dirección y control que deben realizarse para que la organización, institución o centro de trabajo cumpla con sus objetivos y alcance las metas fijadas. |
| Proceso productivo (<i>production process</i>) | Producción de bienes y servicios que consiste básicamente en un proceso de transformación que sigue unos planes organizados de actuación y según el cual las entradas de factores de producción, como materiales, conocimientos y habilidades, se convierten en los productos deseados mediante la aplicación de mano de obra de una determinada tecnología y de la aportación necesaria de capital. Actividad de transformación de recursos (<i>inputs</i> , factores de producción) en productos (<i>outputs</i> , resultados). |
| Programa (<i>program</i>) | En informática, conjunto de instrucciones que se introducen en un ordenador para que las interprete traduciéndolas a un lenguaje lógico y las ejecute. En administración, relación de actividades, responsables y tiempo para realizarlas, que se elabora para cumplir un objetivo determinado, con un presupuesto asignado. |
| Racionalidad | La racionalidad es propia de la adecuación de los «medios a los fines» aunque estos últimos resulten múltiples y, a menudo, contradictorios entre sí. El modelo racional tiene el supuesto básico de este método es la aceptación de la existencia de una racionalidad ilimitada que permite tener en cuenta todas las consecuencias de las acciones posibles a tomar y que, suponiendo que los sistemas y las organizaciones se comportan en bloque como si fueran individuos, se puede seleccionar siempre la solución óptima para el problema planteado. |

| | |
|--|---|
| Racionamiento (<i>rationing</i>) | En economía, distribución de los productos entre los consumidores, de forma que a cada uno le corresponde una asignación determinada a un precio fijado por las autoridades. Este intervencionismo se aplica a productos escasos, generalmente de primera necesidad, que de otra manera, si se dejara que su precio se fijara por las leyes del mercado, resultarían inaccesibles para aquella parte de la población con niveles de renta más bajos. Esta fórmula produce, en la mayoría de los casos, la creación de un mercado negro para estos productos en el que los precios se disparan. Mecanismo de distribución de bienes. El mercado competitivo constituye un sistema de racionamiento basado en la voluntad y capacidad de pago de los individuos, que se regula de forma automática a través del precio. |
| Recursos financieros (<i>sources of financing</i>) | Fuentes de financiación, recogidas en el pasivo de la empresa, que se materializan en las inversiones o activo de ésta. Según su origen o naturaleza se distinguen varias categorías: créditos a corto, medio y largo plazo, financiación interna y externa y capitales permanentes y no permanentes. Lo constituyen los ingresos, aportaciones, capital, donaciones y todo lo que se pueda expresar económicamente, para que la organización, institución o centro de trabajo proporcione los servicios o produzca bienes. |
| Recursos físicos | Lo constituyen las instalaciones, equipos, espacios y los elementos necesarios para que la organización, institución o centro de trabajo pueda realizar su función. |
| Recursos tecnológicos | Lo constituyen todos los componentes tecnológicos vinculados con la naturaleza de la organización, institución o centro de trabajo que le permiten realizar sus funciones. |
| Reforzadores | Todos aquellos que son mantenedores o modificadores de conducta. |
| Relación (<i>list, listing</i>) | Lista en la que se detallan un conjunto de elementos, o informe escrito que recoge las principales características de determinado hecho. |
| Relación de agencia | Situación en la que el consumidor debido a su ignorancia respecto a sus propias necesidades y/o a las características de los bienes que pueden satisfacerlas, delega las decisiones de consumo en un "agente" mejor informado que él. |
| Ruido | Palabra técnica que se le asigna a toda barrera que influye para distorsionar la comunicación u obstáculo que se interpone entre el emisor y el receptor. |
| Selección de opciones | Hacer una selección entre diferentes opciones como son las tres principales a saber: experiencia, experimentación e investigación y análisis. La experiencia es el mejor maestro. |

| | |
|---|--|
| Servicio | Denota la acción o efecto de servir, organización y personal destinado a satisfacer necesidades de orden público, trabajo que se ofrece con cortesía para utilidad y provecho de alguien. Y servir es la acción de estar al servicio de otro, estar a la disposición de otro. Bien económico que no está incorporado a un soporte material específico. Normalmente el término bien se aplica genéricamente a bienes tangibles y a servicios intangibles indistintamente. |
| Servicio de deuda (<i>debt service</i>) | Está formado por la parte del principal y por los intereses correspondientes que en una emisión de deuda, bonos, obligaciones y otros títulos de renta fija entrega periódicamente el prestatario. |
| Táctica | <i>Concepto militar:</i> movilización de tropa dentro de una estrategia más amplia. <i>Concepto empresarial:</i> esquema específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general. Son las acciones específicas que en su conjunto consolidarán la estrategia. |
| Táctico (<i>tactical</i>) | Estrechamente vinculado a lo estratégico, lo táctico está relacionado con las medidas específicas y acciones puntuales que se decide tomar en corto y medio plazo en el ámbito empresarial para llevar a cabo la estrategia escogida. |
| Transición epidemiológica | Cambio a través del tiempo en el perfil epidemiológico en un conjunto poblacional determinado por cambios en los factores de riesgo, en la mortalidad, los determinantes de la salud y en los sistemas de salud. |
| Usuario | Aquella persona que se beneficia con el producto o servicio de otra persona u organización. |
| Valores | Normas morales implícitas no formales que dan origen a pautas de comportamiento bien definidas y que son características de un grupo de personas. |
| Visión | Proyección ideal de la organización, institución o centro de trabajo. Puede ser el trabajo artesanal. |

Directorio

SANTIAGO LEVY ALGAZI
Presidente de la CISS y de la Junta Directiva del CIESS

GABRIEL MARTÍNEZ GONZÁLEZ
Secretario General de la CISS

LUIS JOSÉ MARTÍNEZ VILLALBA
Director del CIESS

ANTONIO RUEZGA BARBA
Coordinador General Académico del CIESS

MARTÍN GÓMEZ SILVA
Coordinador Académico del CIESS

JUAN JOSÉ ZERMEÑO CÓRDOVA
Jefe del Área de Comunicación del CIESS