

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.

Gestión de la Atención a la Salud

Curso a Distancia



guía
didáctica

Gestión de la atención a la 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, agosto de 2000.

Distinguido participante:

Es muy grato darle la bienvenida al *Curso a distancia Gestión de la atención a la salud*, actividad académica con la que esperamos responder al interés por continuar su actualización profesional.

Este Curso forma parte de las acciones que el Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social (CIESS) ha emprendido para hacer más flexible el acceso a la capacitación, conservando los niveles de calidad académica que han caracterizado la labor del Centro desde hace 37 años. Para tal fin estamos atentos a la renovación de nuestras metodologías de enseñanza e incorporamos avances pedagógicos, como la educación a distancia.

En la educación a distancia, la transmisión y construcción del conocimiento se realizan fundamentalmente a través de materiales didácticos y asesorías docentes. Lo anterior evita que la comunicación entre profesor y participante se limite al tiempo en que ambos coincidan en el mismo lugar.

Ofrecer a usted un Curso con estas características ha implicado el desarrollo de un diseño y una organización específicos, en los cuales la constancia y auto-observación del propio participante son fundamentales. En este sentido, estamos seguros de que sus conocimientos, habilidades y, sobre todo, su actitud responsable serán los factores más valiosos para hacer de su participación una oportunidad de desarrollo personal y profesional.

Para este propósito cuente con la mayor disposición de parte del CIESS, específicamente a través de la División de Medicina Social y de la Unidad de Tecnología Educativa, a fin de atender sus requerimientos y apoyarle en todo momento. Asimismo, apreciaremos los comentarios que favorezcan el mejoramiento del Curso y de las actividades a distancia en general.

Ahora que inicia su participación o se reintegra a la comunidad del CIESS, esperamos que ello represente para usted el cumplimiento de sus expectativas y le permita alcanzar metas concretas de capacitación. Reciba mis sinceros deseos de éxito en el Curso y en su papel como funcionario de la seguridad social.

Ciudad de México, agosto de 2000.



DR. LUIS JOSÉ MARTÍNEZ VILLALBA
Director del CIESS

Índice

	Página
¿EN QUÉ CONSISTE Y CÓMO DEBO USAR MI MATERIAL DIDÁCTICO?	7
PLANTEAMIENTO DEL CURSO A DISTANCIA GESTIÓN DE LA ATENCIÓN A LA SALUD	9
Fundamentación	9
Propósito	9
Objetivo general	9
Objetivos particulares	9
Perfil de egreso	10
¿Cómo está conformado el Curso?	10
Módulo 1. Contexto de la gerencia de la atención a la salud	11
Módulo 2. Análisis organizacional de los servicios	14
Módulo 3. Modelos de evaluación del desempeño	16
METODOLOGÍA	20
¿Cómo puedo consultar a los tutores del CIESS?	20
¿Qué se espera de mí como participante de un Curso a distancia?	21
¿Qué actividades debo realizar y cómo se evaluará mi desempeño?	22
FORMATO PARA ENVÍO DE ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN	24
EQUIPO DOCENTE	25
GLOSARIO	27

¿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. En este sentido, *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 que debe exponer en la sesión presencial para acreditar el Curso, se ofrecen en el título *¿Qué actividades debo realizar y cómo se evaluará mi desempeño? Aquí se indican las fechas límite para entregar cada actividad de evaluación y el trabajo final requeridos para la aprobación del Curso.* En el material de estudio también se indican estas actividades. Las características del trabajo final se ofrecen en el módulo I. También se indica el procedimiento y las características de la acreditación que el CIESS otorgará por aprobar este Diplomado.

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 tres 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 al CIESS oportunamente, de acuerdo con las fechas y tutores correspondientes.

Planteamiento del Curso

Fundamentación

Los cambios que se viven dentro del ambiente económico, político y social en los países de América, aunado a los futuros escenarios en los que actuarán los directivos de las instituciones, obligan a considerar a la atención a la salud dentro de la globalización imperante en el mundo actual, examinando las estrategias para ampliar la cobertura de los servicios, mejorar la calidad de la atención y evaluar la eficiencia de las intervenciones en salud.

La actualización de los directivos de la salud en gestión de la atención constituye el primer paso para lograr la integración de los recursos humanos que forman el equipo de salud interesado en dar respuesta a las necesidades de la población, que hoy en día demanda más y mejores servicios. Por lo tanto, se requiere fortalecer las aptitudes y sobre todo las actitudes de los directivos a través de estrategias educativas que permitan llevar conocimientos actualizados e innovadores.

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 una propuesta gerencial aplicando las herramientas de gestión en áreas de salud con problemática administrativa, proponiendo opciones de solución a su institución.

Objetivos particulares

- Identificar el contexto, las características y principales tendencias de los procesos gerenciales a la luz de los procesos de la reforma sectorial.
- Analizar los factores determinantes y condicionantes en la organización y conducción de la gerencia en salud.

- Aplicar las técnicas e instrumentos para la evaluación del desempeño organizacional.

Perfil de egreso

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

- Identificar las tendencias de los sistemas de salud en América y su vinculación con los procesos de reforma sectorial y de la seguridad social
- Utilizar las herramientas de gestión para determinar el análisis organizacional de su institución.
- Reconocer la importancia de la calidad técnica y humana del directivo y de los prestadores de servicios en áreas de la salud.
- Aplicar las técnicas para elaborar modelos de evaluación del desempeño organizacional en los servicios de salud.
- Elaborar un programa de mejora continua de la calidad con la metodología propuesta.

¿Cómo está conformado el Curso?

Este Curso corresponde a una actividad presencial con duración de 120 horas. Cada uno de los tres módulos deberá estudiarse de manera secuencial e independiente, de manera que se integre el entorno de la gerencia en la macro-gestión de los servicios de salud a la luz de la reforma sectorial y de seguridad social, a la vez que se desarrollen las herramientas gerenciales que permitan fortalecer la adecuada asignación de recursos, el trabajo en equipo, y la toma de decisiones de los directivos de las instituciones de salud.

Los módulos que integran el Curso son los siguientes:

Módulo I. Contexto de la gerencia de la atención a la salud, donde se facilita el conocimiento y la comprensión de la gestión de la atención a la salud a la luz de los procesos de reforma sectorial así como el análisis de las corrientes administrativas y la transición de la administración a la gerencia de servicios de salud .

Módulo II. Análisis organizacional de los servicios, donde se describe la metodología para determinar situacional y organizacionalmente a los servicios de atención a la salud. Asimismo, se proporcionan los elementos de análisis para el desarrollo de las aptitudes y actitudes de los profesionales de las instituciones de la salud.

Módulo III. Modelos de evaluación del desempeño, donde usted analizará e instrumentará la metodología para evaluar el desempeño organizacional de los servicios de atención a la salud con base en el análisis de procesos, priorización de problemas, diseño de indicadores de calidad y monitoreo de los procesos útiles para garantizar la calidad y, por ende, la eficiencia de los servicios que se otorgan a la población.

MÓDULO 1. CONTEXTO DE LA GERENCIA DE LA ATENCIÓN DE LA SALUD

INTRODUCCIÓN

Al final del siglo XX se observa un nuevo perfil en la estructura y funcionamiento en la gestión pública de la mayoría de las regiones del mundo. Este cambio se ha identificado como un proceso de modernización y reforma del Estado que tiene varias características, entre ellas la globalización, la terciarización económica, la informacionalización, las transiciones y la mayor participación de la comunidad ante las demandas sociales, por lo que se requieren gerencias innovadoras que satisfagan la necesidad de los nuevos escenarios de la administración pública. Frente a estos cambios, los diferentes sectores y actores de la sociedad encaran nuevos desafíos que a su vez exigen de los mismos mayor capacidad de adaptación y un trabajo permanente de innovación que les permita acompañar el ritmo de la nueva realidad.

El sector salud no es ajeno a estos cambios. Las grandes tendencias afectan su organización y la forma como debe encarar la prestación de servicios. El aumento de la demanda de atención de salud, la capacidad de los profesionales de salud para proporcionar esta atención, los recursos limitados y tal vez decrecientes del sector de la salud ponen de relieve la importancia de una buena gestión y de una planificación eficaz de los servicios de salud.

La asignación de las funciones gerenciales en los servicios de salud se puede enfocar desde distintos puntos de vista. Uno de ellos se basa en el ciclo de gestión, es decir, que existen diversos niveles de gestión tales como la planeación estratégica, la vigilancia y control de la ejecución, la evaluación y la reprogramación según sea necesario.

El área médica se ha ocupado convencionalmente de revisar los problemas de salud y enfermedad de la población y las variadas actividades que pueden desarrollarse para proteger y fomentar la salud del individuo, de su grupo familiar y de la comunidad a la que pertenece. Por lo que este programa pretende demostrar como es posible aplicar conocimientos y técnicas de administración científica a todas estas actividades considerando, para tales efectos, a la administración como el conjunto de recursos humanos, materiales y financieros de salud, debidamente dispuestos como una empresa que presta valiosos servicios a la población.

Es así que en este módulo se analizan los escenarios de la gerencia de servicios de salud a la luz de los procesos de reforma, así como las corrientes administrativas que lo dieron origen y los conceptos *transicionales* de la administración a la gerencia.



OBJETIVO

- Identificar el contexto, las características y las principales tendencias de los procesos gerenciales a la luz de los procesos de la reforma sectorial.

PALABRAS CLAVE

Administración	Mercado
Calidad	Organización
Descentralización	Planeación
Dirección	Políticas
Eficiencia	Reforma sectorial
Equidad	Salud
Evaluación	Sistemas
Gestión	Transición

TEMAS

1. Procesos de la reforma sectorial, evaluación y seguimiento. Por Joaquín Molina Leza.
2. De la administración a la gerencia de servicios de salud. Por Carlos G. Godínez Cortés.



EJERCICIOS Y ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

PRIMERA ACTIVIDAD

(Ejercicio individual)

De acuerdo con la información revisada en los temas de este módulo, describa los siguientes puntos:

A)

- Sistema de salud y seguridad social.
- Regulación y previsión y financiamiento de la atención a la salud.
- Estructura gerencial antes de la reforma.
- Factores determinantes y condicionantes que obligaron a reformar.
- Mecanismos de implantación, gestión, grado de avance.
- Mecanismos de evaluación.

B)

Responda las siguientes preguntas:

- 1) En un análisis general mencione qué corrientes administrativas se desarrollan en su ámbito de trabajo y por qué.

- 2) De acuerdo al tipo de institución en la que desempeña sus actividades ¿qué corrientes administrativas utilizaría para la toma de decisiones?
- 3) Explique la diferencia entre administración y gerencia de servicios de salud.
- 4) Identifique la misión de la institución a la que pertenece y en función de ella caracterice el producto que ofrece, el mercado al que presta los servicios y el propósito con que se ofrece.
- 5) Identifique cuáles son los principales aportes que retoma su institución de las escuelas de pensamiento.

Extensión máxima: tres páginas

Características del trabajo final

Como trabajo final usted deberá integrar, *en forma individual o con otros compañeros del Curso*, un proyecto de gestión en salud 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.
- Justificación.
- Sistema de salud y seguridad social (apartados A y B del ejercicio del módulo 1) .
- Misión.
- Objetivos del proyecto.
- Diagnóstico situacional del proceso o problema sujeto de estudio.
- Análisis organizacional (diseño, desarrollo y desempeño).
- Evaluación del desempeño (análisis de procesos, análisis de problemas, indicadores de calidad).
- Conclusiones y recomendaciones.
- Anexos.
- Glosario.
- Bibliografía.

MÓDULO 2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DE LA ATENCIÓN DE LA SALUD

INTRODUCCIÓN

La complejidad que actualmente envuelve a los sistemas de salud, hace necesario la conducción a través de sistemas de dirección más eficientes, que permitan el adecuado funcionamiento del sistema, por lo que el reto más importante, es la conformación de grupos directivos que cuenten con los elementos necesarios para asumir los retos que se presentan en los diversos escenarios de los servicios de salud, y dado que la mayoría de los servicios actuales cuentan con un perfil eminentemente clínico, es necesario aportar herramientas gerenciales que permitan un mejor desarrollo de sus actividades diarias, en la conducción de sus servicios.

En tanto los servicios de salud se han conceptualizado como organizaciones productoras de servicios, el análisis de los mismos se realiza de acuerdo con los componentes principales que la conforman, como son la estructura organizacional con la finalidad de que pueda elaborarse el diseño organizacional de acuerdo a los objetivos principales de la organización. El siguiente componente a analizar es el desarrollo organizacional que representa uno de los componentes del proceso gerencial más dinámico y de mayor complejidad de abordaje, ya que el objeto de estudio es precisamente el recurso humano y sus diferentes interacciones. Finalmente se trata el análisis del desempeño organizacional que es el componente donde podemos evaluar el impacto que tiene la organización en relación con los otros aspectos, cumpliéndose una premisa de los servicios de salud “la calidad de los servicios de salud se mide en el desempeño organizacional, pero se entiende en el diseño y en el desarrollo organizacional”.



OBJETIVO

- Analizar los factores determinantes y condicionantes en la organización y conducción de la gerencia en salud.

PALABRAS CLAVE

Benchmarking	Estructura
Comunicación	Ética
Departamentalización	Habilidades
Desarrollo organizacional	Liderazgo
Desempeño organizacional	Motivación
Destrezas	Normatividad
Diseño organizacional	Organigrama
Equipo	

TEMAS

1. Diseño organizacional.
Por Carlos G. Godínez Cortés.
2. Desarrollo organizacional.
Por Carlos G. Godínez Cortés.
3. Desempeño organizacional.
Por Carlos G. Godínez Cortés.
4. La ética del gerente de servicios de salud. Los valores y principios éticos en las actividades gerenciales en los servicios médicos.
Por Guillermo Fajardo Ortiz.



EJERCICIOS Y ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

SEGUNDA ACTIVIDAD (Ejercicio individual)

De acuerdo con la información revisada en los temas de este módulo, desarrolle los siguientes puntos:

- 1) Enuncie los elementos que conforman el modelo para el análisis organizacional y en que consiste cada uno de ellos.
- 2) ¿Cuáles son las habilidades con las que debe contar un gerente de servicios de salud para desarrollar sus actividades en forma eficiente?
- 3) Congruente con el modelo de análisis del proceso gerencial ¿Cuáles son las estrategias dentro del desempeño organizacional que se aplican con mayor frecuencia en su institución?, ejemplifique cada una de ellas. Utilice la cédula de análisis para el diseño organizacional.
- 4) ¿Cuáles son los componentes que usted identifica en la supraestructura de su institución?
- 5) ¿Cuáles son los principales objetivos de la conformación del organigrama?
- 6) ¿Cuáles son los principales criterios que se establecen para la división del trabajo en su institución?
- 7) Desde su perspectiva ¿cuáles serían los elementos de la infraestructura que requieren mayor atención y por qué?
- 8) ¿Cuáles son los elementos dentro del desarrollo organizacional que su juicio y con lo aprendido en este módulo, requieren de mayor atención? Utilice la cédula del desarrollo organizacional, ejemplifique cada uno de ellos.
- 9) ¿Cuáles son los componentes del desempeño organizacional factibles de mejorar? Utilice la cédula del desempeño organizacional para identificarlo.

Extensión máxima: cuatro páginas.

MÓDULO 3. MODELOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño en las instituciones de salud nos permite, sin duda, conocer los resultados y el impacto de los servicios que otorgan las unidades médicas, en relación con los componentes ya analizados en el módulo anterior. De esta manera, se cumple la premisa de los servicios de salud en el sentido de que “la calidad de los servicios de salud se mide en el desempeño organizacional pero se entiende en el diseño y en el desarrollo organizacional”. No debemos olvidar que la evaluación del desempeño nos permite generar indicadores de medida o de evaluación. El desempeño organizacional está conformado por tres elementos básicos, también ya referidos: la productividad, la eficiencia y la calidad de la atención médica. Podemos definir la productividad como la relación entre un insumo y un producto, por ejemplo; número de consultas, intervenciones quirúrgicas, atención de partos, etc.

La eficiencia se refiere a los costos de la atención con relación a los beneficios obtenidos e incluye a su vez la eficiencia clínica y eficiencia en la producción. La primera considera el uso adecuado y preciso de los recursos disponibles para resolver un problema de salud; en buena medida depende de las habilidades y destrezas de los clínicos. La eficiencia en la producción se refiere a la disposición de recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta la institución para que se otorguen los servicios.

La calidad, es definida por A. Donabedian como: “el grado en que los medios más deseables se utilizan para alcanzar los máximos beneficios posibles en salud” y señala que deben lograrse al menor costo posible y con el menor riesgo para el paciente.

Salta a la vista cómo en esta definición está inmerso el concepto de eficiencia. Sin lugar a duda, que la aplicación de estos conceptos conlleva el beneficio de una adecuada producción. Es por eso que la evaluación de la calidad es el eje en la evaluación del desempeño y será el principal aspecto a abordar en este módulo.



OBJETIVO

- Analizar las estrategias operativas que permitan evaluar la calidad de los servicios y a través de ello el desempeño organizacional

PALABRAS CLAVE

Calidad de la atención	Garantía de la calidad
Cliente externo	Indicadores de calidad
Cliente interno	Proceso
Eficiencia	Productividad
Estructura	Resultado

TEMAS

1. Calidad de la atención en servicios de salud
2. Análisis de procesos para la evaluación del desempeño
3. *Monitoreo* y evaluación de servicios de salud basado en indicadores de calidad

Autora de todos los temas: Hilda Reyes Zapata



EJERCICIOS Y ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

TERCERA ACTIVIDAD

(Ejercicio individual)

De acuerdo con la información proporcionada en los temas de este módulo, desarrolle los seis ejercicios que componen esta actividad de evaluación:

Ejercicio 1

Elabore un cuadro que correlacione los enfoques de evaluación propuestos por Donabedian (estructura, proceso y resultado) y las dimensiones de la calidad señaladas por el mismo autor, precisando cuáles son los requerimientos de calidad que deben tener cada una de las características enunciadas (técnica e interpersonal). La reflexión debe partir del contexto institucional donde usted labora.

Las preguntas que deben responder para realizar el ejercicio son las siguientes:

- ¿Cuáles son las características y especificaciones de calidad que corresponden simultáneamente a la dimensión técnica y a la estructura en su organización ?
- ¿Cuáles son las características y especificaciones de calidad que corresponden simultáneamente a la dimensión interpersonal y a la estructura en su organización?
- ¿Cuáles son las características y especificaciones de calidad que corresponden simultáneamente a la dimensión técnica y al proceso en su organización?
- ¿Cuáles son las características y especificaciones de calidad que corresponden simultáneamente a la dimensión interpersonal y al proceso en su organización?
- ¿Cuáles son los resultados y especificaciones de calidad que se esperan en su organización y que corresponden a la dimensión técnica?
- ¿Cuáles son los resultados y especificaciones de calidad que se esperan en su organización y que corresponden a la dimensión interpersonal?

Para cada una de las preguntas planteadas de un mínimo de diez ejemplos.

Guíese con el siguiente cuadro que ejemplifica el ejercicio propuesto:

Dimensiones	Enfoques de evaluación		
	Estructura	Proceso	Resultados
Técnica	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal médico certificado en sus diferentes especialidades. ➤ Instrumental quirúrgico completo, en buen estado y estéril. ➤ Estuche de diagnóstico completo y limpio, focos funcionando. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimiento quirúrgico apegado a la norma. ➤ Elaboración de historia clínica completa en todos los casos de nuevo ingreso. ➤ Prescripción médica acorde a la norma. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Usuario egresado en el tiempo considerado para la atención de su padecimiento. ➤ Cero reintervenciones quirúrgicas. ➤ 100% de usuarios con insuficiencia renal crónica que aprenden a realizarse diálisis peritoneal (enfermos ambulatorios).
Interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existencia de señalamientos de cada uno de los servicios con los que cuenta la unidad, escritos con letra clara y colocados de manera visible. ➤ Áreas de exploración médica que permiten respetar la intimidad de las personas atendidas. ➤ Salas de espera limpias y bien ventiladas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Saludo y presentación del médico en cada una de sus consultas de primera vez. ➤ Explicar en lenguaje sencillo los procedimientos médicos antes de realizarlos. ➤ Resolver todas las dudas que manifiesten los usuarios respecto a su padecimiento y indicaciones médicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cero demandas a nivel judicial. ➤ 90 % de personas que se manifiestan satisfechas con el servicio recibido en relación con el total de personas egresadas. ➤ 95% de usuarios que regresan a consulta de seguimiento en relación con el total de consultas de primera vez.

El ejercicio se hará a partir del contexto institucional donde usted labora.

Ejercicio 2

De acuerdo a lo enunciado respecto a macroprocesos , procesos y microprocesos, enuncie un macroproceso que se desarrolle en la institución donde usted labora, un proceso intermedio que se derive de él y un microproceso.

Ejercicio 3

Siga los doce pasos enunciados para la realización del análisis procesos. Apóyese en el formato ilustrado en el anexo 2 para desarrollar estos pasos y en el ejemplo presentado en el anexo 1. Efectúe el ejercicio sólo de un proceso crítico.

Ejercicio 4

Usando el formato ilustrado en el anexo 3 de una matriz de priorización, desarrolle un ejercicio donde enuncie los problemas que interfieren con el proceso analizado en la actividad No. 2 y aplique los criterios de priorización. Apóyese en el ejemplo presentado en el anexo 4.

Ejercicio 5

Usando el formato ilustrado en el anexo 5 de una matriz para análisis de problemas, desarrolle un ejercicio donde analice los 5 principales problemas priorizados en la actividad No. 3. Apóyese en el ejemplo presentado en el anexo 6.

Ejercicio 6

Usando el formato ilustrado en el anexo 7 para la elaboración de indicadores, desarrolle un ejercicio donde aplique los pasos para la elaboración de indicadores. Apóyese en los ejemplos presentados en los temas de este módulo y en los presentados en el anexo 8.

Elabore cinco indicadores de estructura, cinco de proceso y cinco de resultado, todos ellos a partir de los procesos críticos encontrados en el desarrollo de la carta de proceso (ejercicio. 2) y de los problemas prioritarios detectados en el ejercicio3 del mismo tema.

Extensión máxima: Seis páginas

Metodología

¿Cómo puedo consultar a los tutores del CIESS?

Durante el desarrollo de esta actividad académica usted podrá consultar al tutor de cada módulo, 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 1

Sonia Cisneros Taja

ciess@servidor.unam.mx

Fax y buzón de voz: (52) 5668-0094

Módulo 2

Carlos G. Godínez Cortés

Correo electrónico: cgodinez@mail.ssa.gob.mx

Módulo 3

Hilda Reyes Zapata

Correo electrónico: rzapata@laneta.apc.org

Para comunicarse directamente al CIESS:

Correo electrónico: ciess@servidor.unam.mx

Fax y buzón de voz dedicado especialmente a actividades a distancia: (52) 5668-0094.

Fax: (52) 5595-0644

Teléfono: 5595-0011, extensiones: 1164, 1210 y 1162.

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. En caso de duda en cualquiera de los apartados le invitamos a comunicarse con nosotros.

¿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 Curso es conveniente que:

Se observe 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 un par de horas durante 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.

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 -a excepción del trabajo final-, 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.

En caso de enviar sus trabajos por correo electrónico, *por favor envíe sus archivos capturados en procesador de textos word; si utiliza cuadros, hágalos llegar en hoja de cálculo excel.*

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

CALENDARIO DE ACTIVIDADES

MÓDULO	DURACIÓN	FECHAS DE ENTREGA
Registro, confirmación de datos y entrega de material didáctico.	Una semana	28 de agosto al 1° de septiembre.
1. Contexto de la gerencia de la atención de la salud.	Tres semanas	18 al 20 de septiembre.
2. Análisis organizacional de los servicios.	Tres semanas	11 al 13 de octubre.
3. Modelos de evaluación del desempeño.	Tres semanas	6 al 7 de noviembre.
Sesiones presenciales.	De uno a dos días	Entre el 13 y 17 de noviembre.

Para expedir la acreditación del Curso será necesaria la realización de un trabajo final que deberá exponerse ante representantes académicos del CIESS. Las características de este trabajo se señalan en el primer módulo. La presentación de estos trabajos se hará en una sesión presencial, para lo que, de acuerdo con la conformación del grupo se organizarán reuniones regionales o locales de uno o dos días en las instalaciones más convenientes para los participantes y tutores. La participación en la sesión presencial es un requisito indispensable para la aprobación de esta actividad académica.

El diploma mencionado tendrá el mismo valor curricular y reconocimiento académico que los otorgados en actividades análogas que el CIESS imparte bajo la modalidad presencial.

CURSO A DISTANCIA: GESTIÓN DE LA ATENCIÓN A LA SALUD

**HOJA DE IDENTIFICACIÓN PARA ENVÍO
DE ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN**

DE:

NOMBRE:	FECHA:
INSTITUCIÓN:	
PAÍS:	LOCALIDAD
Fax:	Correo electrónico:

PARA: FAX: 5668 0094 / 55950644

FAX DEL PROFESOR TUTOR:

COORDINADORA: Dra. Sonia Cisneros Taja

TUTOR:

Puede fotocopiar esta forma y emplearla para enviar cada una de las actividades de evaluación.

A C T I V I D A D E S	FECHA DE ENVÍO	Número de hojas que anexa

Equipo docente

Coordinador Académico del CIESS:

Guillermo Fajardo Ortiz. Médico Cirujano egresado de la UNAM; Master of Hospital Administration, University Minnesota. USA, Maestría Ciencias Administrativas, Instituto Politécnico Nacional. Profesor de Salud Pública, Facultad de Medicina, UNAM; Profesor de la Maestría de Administración de Servicios de Salud, Facultad de Medicina Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Subdirector Académico del Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social, Director a.i. del CIESS, actualmente Coordinador Académico General del CIESS.



Coordinadora del Curso y tutora:

Sonia Cisneros Taja Médica Cirujana, egresada de la UNAM, Especialista en Administración en Servicios de Atención Médica y Maestra en Administración de Sistemas de Salud por la misma Universidad. Ha ocupado diferentes cargos en el área de prestaciones médicas del IMSS. Es docente del programa de Maestría en Servicios de la Salud de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y Asesora del Comité de Evaluación de Protocolos de Investigación del mismo programa de maestría. Actualmente ocupa el cargo de Jefa de la División de Medicina Social del CIESS.



Coordinación metodológica:

Martín Gómez Silva. Coordinador de la Unidad de Tecnología Educativa del CIESS; licenciado en Comunicación, Diplomado en Comunicación Organizacional por el Centro Avanzado de Comunicaciones y Candidato a Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Ejerce la docencia en las Maestrías en Comunicación de las universidades Panamericana y Simón Bolívar. Áreas de interés: redes de aprendizaje; esquemas de formación flexible como la educación a distancia y abierta, comunicación educativa.



Tutores:

Carlos G. Godínez Cortés. Médico Cirujano y Partero por el Instituto Politécnico Nacional. Especialista en Medicina Familiar con énfasis en atención primaria de la salud. Maestría en Ciencias en Sistemas de Salud con énfasis en Gerencia de Servicios de Salud por el Instituto Nacional de Salud Pública. Ha sido profesor titular e invitado en múltiples actividades académicas de su especialidad. Actualmente es Secretario Técnico Operativo de la Dirección General de Extensión de Cobertura en la Secretaría de Salud.



Hilda Reyes Zapata. Médica Cirujana egresada de la Universidad de Puebla. Pediatra Neonatóloga por el ISSSTE, Maestría en Salud Pública por el Instituto Nacional de Salud Pública, Miembro de la Fundación McCarthur en el Programa de Liderazgo. Pionera de los Programas de Garantía de Calidad en Servicios de Salud con énfasis en Salud Reproductiva. Docente de la Maestría en Administración de Sistemas de Salud de la UNAM. Actualmente es Jefa de la Unidad de Análisis y Estadística del Instituto Nacional de Perinatología de la Secretaría de Salud.



Glosario

Administración.	Hacer que otros hagan “adjunto a hacer que, <i>minister</i> : servidor” La administración es una ciencia, un arte, una técnica que posibilita un hacer sistemático controlado con elementos y características que generan productos o salida, más o menos diseñadas y programadas.
Análisis organizacional.	Estudio detallado de los componentes del proceso gerencial como son el diseño, desarrollo y desempeño organizacional, con el fin de hacerlos operables, determinar problemas y proponer alternativas de solución.
<i>Benchmarking.</i>	Estrategia de gestión de calidad cuyo objetivo es garantizar un servicio. Consiste en un sistema de comparación entre los indicadores cuyo propósito es identificar las prácticas que en un conjunto de competidores, conducen a uno de ellos a ser mejor entre todos los demás.
Calidad.	Cualidad que se presenta cuando todo producto o servicio satisface las necesidades del cliente en cuanto a duración, costo y oportunidad (Manuel Aburto). Totalidad de características de una entidad, referida a su capacidad para satisfacer las necesidades declaradas e implícitas.
Calidad de la atención.	Es el grado en que los medios más deseables se utilizan para alcanzar las mayores mejoras posibles en salud. Los máximos beneficios deben lograrse con el menor costo posible y exponiendo al paciente a los menores riesgos.
Cliente.	Todos aquellos usuarios de los productos y servicios que genera una organización (del latín <i>cliens-clientis</i> , protegido), persona que se encuentra bajo la protección o tutela de otra, comprador.
Cliente externo.	Usuario de las instituciones de salud, no necesariamente enfermos, sino el consumidor de servicios como sería medicina preventiva, planificación familiar etc.
Cliente interno.	Se considera ésta acepción para el prestador directo de los servicios en una institución, pudiendo ser el médico, la enfermera, la trabajadora social, etc.

Competitividad.	Capacidad para competir o soportar la competencia de manera equiparable.
Comunicación.	Se refiere a las manifestaciones verbales, y/o expresivas que deben existir entre los niveles diferentes de toda organización.
Control.	Última etapa del proceso administrativo, necesaria para conocer el cumplimiento de objetivos, programas y presupuestos. Implica el establecimiento de parámetros para evaluar y verificar el logro de metas con el fin de prevenir errores o desviaciones en el cumplimiento de las funciones y actividades de la institución, proveer de información oportuna y segura para <i>retroalimentar</i> la planeación, proteger los bienes y promover la eficiencia en la operación.
Creatividad.	Capacidad y acción de crear nuevas ideas, valiéndose de las interacciones de los miembros de un grupo.
Departmentalización.	División de las áreas de productividad que lleva implícita la división del trabajo.
Desarrollo organizacional.	Es el establecimiento de estrategias educativas que permiten al individuo hacer conciencia de los objetivos de la organización en la que se desempeña.
Descentralización.	Delegación administrativa de funciones de un nivel central a niveles operativos.
Desempeño organizacional.	Es otro de los componentes que se utilizan dentro de los procesos gerenciales y que nos permite contar con unidades de medida, que valoran el impacto de los servicios que ofrecen las unidades médicas.
Destrezas.	Dominio de las habilidades con que cuenta el gerente para tomar decisiones y que determinan su perfil gerencial.
Diagnóstico.	Es el resultado de una investigación para conocer, determinar e identificar en forma cuantitativa y cualitativa los elementos: no solo materiales, sino humanos, técnicos, tecnológicos y en general, de modo integral la empresa, el proceso, la institución, zona etc.
Diagrama causa-efecto.	Herramienta de calidad que analiza sistemáticamente las probables causas que generan un efecto. (También llamado diagrama de Ishikawa o espina de pescado).

Dirección.	Etapa del proceso administrativo que permite obtener resultados de lo que se ha organizado e integrado, de acuerdo con la planeación integral.
Diseño organizacional.	Es la red de órdenes y relaciones organizacionales duraderas y formalmente autorizadas.
Equidad.	Concepto genérico comparable a justicia, principio social que suele hacerse operativo en términos de igualdad, acceso o disponibilidad de servicios o bienes comunes.
Eficiencia.	Atributo que se da a una actividad o resultado y cuya premisa es conseguir un objetivo con el menor consumo de recursos. Relación entre beneficios y costos de una programa. Obtención del máximo beneficio con el mínimo de costos.
Equipo.	Conjunto de individuos con una necesidad u objetivo en común, con sentido de pertenencia y compromiso.
Estándar.	Norma, medida de desempeño esperado, utilizado para evaluar o acompañar acciones realizadas. Enunciado establecido que define firmemente la estructura, los procesos y los resultados.
Estructura.	Son las interrelaciones existentes entre las personas de una unidad que hace posible la operación de sus procesos.
Estructura organizacional.	Es un medio complejo de control, que se produce y recrea continuamente en la interacción, en forma sistemática.
Estrategia.	Plan o patrón que integra las principales metas y políticas de una organización y establece la secuencia de las acciones coherentes por realizar.
Evaluación.	Serie de pasos que validan una acción histórica, actual o proyectada de una organización. Última etapa del proceso administrativo, por medio del cual se establecen criterios para comparar los resultados que se van logrando durante un ciclo y 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.
Evaluación de calidad.	Se refiere al grado de madurez de los sistemas y procesos de la unidad, de acuerdo con los principios y valores de calidad.
Garantía de calidad.	Garantiza el funcionamiento de un bien o servicio en un tiempo determinado y de acuerdo a las especificaciones señaladas en un

certificado. Son todas aquellas actividades, planeadas y sistemáticas, necesarias para proporcionar confianza adecuada de que todo producto o servicio satisfecerá determinados requerimientos de calidad

Gestión.	Proceso administrativo sistemático que permite la adecuada conducción y organización de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros para el logro de la misión de la institución.
Habilidades.	Capacidad y disposición para una actividad, están consideradas todas las aptitudes utilizadas por gerentes y pueden ser empíricas, técnicas, interpersonales y conceptuales.
Indicador.	Es la relación cuantitativa entre dos variables relacionadas con un mismo fenómeno que se utiliza para el control de la estructura, los procesos y los resultados. Son parámetros que miden eficiencia, calidad, efectividad y productividad en las organizaciones. Su construcción requiere evaluación cuantitativa de los factores que se analizan.
Insumo.	Productos o servicios obtenidos de otros (proveedores) con miras a realizar sus tareas.
Integración.	Cubrir y mantener cubiertos los puestos que contempla la estructura.
Jerarquía.	Desde el punto de vista del diseño organizacional es la delimitación de los niveles, desde el puesto más alto en la organización hasta el más bajo; éste debe ser formal.
Líder.	Persona que posee cualidades, aptitudes y actitudes que le permiten dirigir y conducir masivamente una población u organización formal e informal Individuo que sabe a donde va, conduce a los demás, propicia la participación y la responsabilidad compartida. El auténtico líder facilita la tarea, posibilita la fijación de metas, establece limites, da apoyo, escucha con atención, facilita las intervenciones.
Liderazgo.	Se refiere a los comportamientos y acciones que toma el líder para inspirar, convencer e impulsar al personal y a la organización hacia el logro de los objetivos. Es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. Es el arte o proceso de influir en las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente en el logro de metas comunes. El liderazgo se basa en guiar, conducir, dirigir y proceder.
Mercado.	Conjunto de mecanismos mediante los cuales los consumidores y proveedores de bienes y servicios entran en contacto para intercambiar mercancías o beneficios.

Meta.	Objetivo cuantificable, formulado en términos absolutos o relativos, que se caracteriza por ser mensurable, aceptable, alcanzable, temporal, específico y que forma parte de los elementos básicos de un programa de calidad.
Mejoría de calidad.	Acciones tomadas en toda la organización, para incrementar la efectividad y eficiencia de las actividades y los procesos, de modo que se proporcione mayor beneficio tanto a la organización, como a sus clientes.
Misión.	Es donde se expresa la razón de ser de toda organización llevando implícitos los principios y objetivos de la misma y plasmando el producto, el mercado a quien se dirige y el propósito con el que se ofrece.
Motivación.	Del Latín, <i>motus</i> movimiento, generador de actividades encaminadas a satisfacer necesidades sociales internas o externas. Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo
Normatividad.	Reglamentos generales para situaciones cotidianas que afectan las funciones del servicio u organización.
Objetivos.	Fines cuantificables en el tiempo. Metas o los logros que pretende alcanzar la organización, institución o centro de trabajo en un periodo determinado. Deben ser claros, precisos y factibles
Organigrama.	Diagrama de diseño en donde se describe la <i>departamentalización</i> , se define la línea de mando y la dependencia de un servicio o departamento.
Organización.	Estructura técnica de relaciones entre jerarquías, funciones y obligaciones necesarias en una empresa. Segunda etapa del proceso administrativo que describe la manera de integrar los recursos para lograr los objetivos de la organización. Consiste en la identificación y clasificación, agrupación, delegación y coordinación horizontal.
Planeación.	Acción o efecto de planear; trazar un plan. Estructura general de un proyecto. Es la primera etapa del proceso administrativo, que implica la definición de objetivos, políticas, estructura y responsables para llevar a cabo funciones y actividades para producir y otorgar bienes y servicios.
Planeación estratégica.	Es una herramienta gerencial que permite la participación estructurada de varios elementos para decidir el rumbo y desarrollo de la organización a lo largo de un tiempo determinado, de manera que se cumpla una misión.

Proceso.	Es una secuencia de actividades a través de las cuales se genera un producto, trabajo, o acción. Es la serie de pasos que se siguen para producir un producto o brindar un servicio; es la combinación y transformación de una serie de entradas específicas, en una serie más valiosa de salidas. Se trata de la 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.
Productividad.	Proceso de transformación basado en planes organizados de actuación, 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 (factores de producción) en productos (resultados). Es la relación entre un producto y un insumo.
Políticas.	Conjunto de medidas e instrumentos disponibles para intervenir y mejorar determinados aspectos de una organización o del Estado.
Reforma.	Cambio en vista de una mejora. Teoría económica y social que permite la reestructuración del Estado o gobierno para asegurar el rendimiento de cuentas sociales y económicas.
Reforma del sector salud.	Cambio organizacional, político y social de los sistemas de salud, basados en los principios de equidad, calidad y eficiencia e implantados a fines de los años ochenta y noventa en los países de América. Lo anterior, con el propósito de diseñar estrategias para la regulación, financiamiento y prestación de servicios de salud, de modo que se busque la forma de contener costos de la atención, aumentando la eficiencia en los servicios (mayores beneficios y de mayor impacto para la población) y haciendo énfasis en la aplicación de acciones preventivas.
Reingeniería.	Proceso por el cual una empresa puede rediseñar su forma de hacer negocios para elevar al máximo las competencias esenciales, provocando ganancias más elevadas significativamente, mayor satisfacción del cliente, reducción de gastos, consolidación de actividades y aumento en la productividad.
Resultado.	Es el producto final de un proceso.
Salud.	Bienestar bio-psico-social del individuo o población y no solo la ausencia de enfermedad. Servicios que se prestan en una comunidad para elevar el nivel y la calidad de vida.

Servicio.	Son todas las actividades desarrolladas por una persona o una institución para satisfacer las necesidades de sus clientes o usuarios.
Sistema.	Combinación de elementos interrelacionados e interdependientes que forman un todo complejo o unitario en continua interacción con el medio ambiente, a fin de alcanzar un mismo objetivo.
Servicio.	Acción o efecto de servir; utilidad, disposición. Trabajo que se ofrece con cortesía para utilidad y provecho de alguien. Servir es la acción de estar al servicio de otro, estar a la disposición de otro. Por lo general, el término bien se aplica indistintamente a bienes tangibles y a servicios intangibles.
Transición.	Transformaciones sociales de tipo demográfico, epidemiológico, económico, cultural, científico y tecnológico de las últimas décadas, afectando a los sistemas de salud y que, entre otros factores, han dado origen al proceso de reforma sectorial.
Usuario.	Persona o grupo de personas que se benefician con el producto o servicio de otra persona u organización, también se les denomina clientes.
Visión.	Es la clara definición de qué, cómo y adónde queremos llevar a nuestra organización en el futuro.

Directorio

MARIO LUIS FUENTES ALCALÁ
Presidente de la CISS y de la Junta Directiva del CIESS

MARÍA ELVIRA CONTRERAS SAUCEDO
Secretaria General de la CISS

LUIS JOSÉ MARTÍNEZ VILLALBA
Director del CIESS

GUILLERMO FAJARDO ORTIZ
Coordinador Académico General del CIESS

SONIA CISNEROS TAJA
Jefa (a.i.) de la División de Medicina Social del CIESS

MARTÍN GÓMEZ SILVA
Coordinador de la Unidad de Tecnología Educativa del CIESS

JUAN JOSÉ ZERMEÑO CÓRDOVA
Jefe del Área de Comunicación del CIESS