
Unidad III

Análisis estratégico de los establecimientos de salud

UNIDAD III

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD

RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad se revisa un punto importante del diagnóstico estratégico de la situación de salud abordándose el tema de «Gestión de Problemas»; donde se remarca la importancia del análisis de problemas que conduzca a una resolución adecuada de los mismos.

En la segunda lectura se aborda el tema de Información y Sistemas de Salud estableciéndose la importancia de la información para mejorar la producción, coordinar el control y toma de decisiones de los servicios de salud.

LECTURA Nº 1:

INFORMACIÓN Y SISTEMAS DE SALUD

LAUDON, K. y LAULAN, S. 1996

RESUMEN

La lectura «Información y Sistema de Salud» que presentamos como material complementario de esta unidad, parte por reconocer que no todos los datos se traducen en información útil, a pesar de recogerlos. Se remarca la importancia de la información para mejorar la producción, la coordinación, el control la toma de decisiones en toda institución, dentro de las cuales habría que considerar a las instituciones de salud. La información es importante para la asignación eficiente de recursos.

Se critica el actual sistemas de recojo rutinario de información deficiente, poco ordenado u oportuno, con poco uso para la toma de decisiones en los servicios de salud. Se destaca la calidad que debe tener la información para ser de utilidad. Existe una cierta pugna, entre la agregación y el detalle de la información.

Mientras el nivel de decisión sea mas operativo, mas detalles debe tener la información. Niveles superiores de toma de decisiones requieren de información con mayor agregación. Es importante que la información se adecue a la realidad y la refleje; no al revés.

INFORMACIÓN Y SISTEMAS DE SALUD

Los datos sanitarios muy pocas veces se convierten en información, a pesar que se producen y registran enormes cantidades de los primeros.

La variedad de información útil que podría surgir de esos datos casi nunca se utiliza al máximo, ya que, en la mayoría de los casos, no existen mecanismos que permitan procesar los datos y convertirlos en información, y que ponga esta información a disposición de la persona indicada en el momento preciso en un formato simple.

¿Por qué se necesitan sistemas de información?

Las instituciones de salud se pueden beneficiar con la introducción de sistemas de información, para prestar **apoyo** a las siguientes actividades principales:

- **Producción** y mejor **acceso** a información clínica y administrativa.
- **Coordinación** de la infraestructura y de los recursos.
- **Control y supervisión** de los procesos técnicos y administrativos.
- **Asistencia para tomar decisiones** correctas y puntuales.

El propósito global de un sistema de información de salud es informar al público, a sus representantes políticos, funcionarios, administradores y proveedores sobre la naturaleza y amplitud de los problemas de salud de la gente, sobre el impacto de una amplia gama de influencias en la salud individual y colectiva y para apoyar la gestión de los servicios de salud en la resolución de esos problemas.

La principal contribución de un sistema de información para un administrador de salud es la ayuda para lograr una asignación de recursos eficiente entre los sectores económicos y sociales que dependen de ellos y dentro mismo del sector de salud. Apoyar la operación institucional y proporcionar la información necesaria para una serie de cargos que incluyen la responsabilidad de tomar decisiones.

Los sistemas de información actuales están mal integrados y muchas veces recopilan y producen datos e información redundante e inconsistente. Aún en los casos en que se producen datos para la administración de manera rutinaria, rara vez son usados efectivamente en la planificación y en la dirección de acciones de salud en la comunidad. A pesar de los problemas de usar la información para mejorar la administración, capacitación y supervisión en programas de atención médica primaria, los beneficios son indiscutibles.

La información al momento de tomar decisiones

La información es un elemento indispensable para tomar decisiones. En muchos casos se ha demostrado fehacientemente que se puede progresar, en la efectividad y eficiencia, si se utiliza un sistema de recopilación y procesamiento de datos diseñado y establecido de la manera apropiada, con el objetivo de producir información guiada hacia las tareas administrativas y clínicas de manera tal que preste apoyo operacional en el momento de tomar decisiones.

La importancia de la oportunidad y calidad de los datos primarios

El obtener datos y asegurarse de su exactitud es, tal vez, el problema más serio en la operación de sistemas de información.

Cuando dichos sistemas existen, los principales obstáculos que afrontan los operadores están relacionados a la calidad de las fuentes y a la recopilación y registro puntuales de los datos.

Los ejemplos que iremos presentando, demuestran la disyuntiva que afrontan aquellos que basan sus posiciones en los datos disponibles. Según estudios de auditoría, en el mejor de los casos, el registro, clasificación y tabulación de las causas de muerte, tienen un índice de error del 60% o más, cuando se los compara con los archivos de autopsias o cuadros clínicos.

Precisamente por esa falta de datos para respaldarlas, se dice que no se puede asegurar que más de un 10 ó 20% de todas las formas de intervención clínica, tengan base científica alguna con respecto a lo que se asegura sobre su eficacia o seguridad.

Característica de la tecnología de información

La **tecnología de información (TI)** se define como una tecnología con base en una máquina, que procesa información de manera activa, en lugar de sólo almacenarla o transmitirla. Una «máquina» en TI puede ser **material** o **virtual (lógica)**, y el término incluye el software como «prácticamente máquinas».

Las **máquinas**, sin embargo, no constituyen la totalidad de la TI, ya que se deben incluir los conocimientos teóricos y prácticos relevantes: definiciones formales de idiomas de programación, análisis de sistemas y metodología de desarrollo.

Penetración de los sistemas de información

La penetración de los sistemas de información no es uniforme, ya que la mayoría de los sistemas son ideados e instrumentados para el registro de causas de muerte, y para mantener estadísticas sobre la incidencia de ciertas enfermedades y la utilización y prestación de servicios por unidades de salud o proveedores individuales.

Debido a razones históricas y a patrones de organización institucional, el componente de hospital del sector produce la mayor parte de la información detallada relacionada a la prestación de servicios de salud. Por lo general, los hospitales tienen un mecanismo establecido para el registro y procesamiento continuo de datos administrativos y de pacientes, además de producir informes de interés administrativo o clínico con intervalos predeterminados.

Los hospitales a veces también recopilan, de manera rutinaria, datos sobre finanzas, utilización de recursos y detalle de la atención a los pacientes, aunque en la mayoría de los casos dichos datos sean limitados en su amplitud e insuficientes en relación a la deseada calidad. Estos se emplean para elaborar informes estadísticos sobre utilización y producción, proporcionando, de esa manera, importante información clínica, epidemiológica y sobre el consumo de recursos y distribución de costos, dirigidos a investigadores y a aquellos que deben tomar decisiones.

Aunque un gran porcentaje de pacientes utilizan los servicios de atención primaria, la situación a este nivel es bastante diferente. En la mayoría de los casos, se registran muy

pocos datos sobre los servicios de salud prestados a nivel comunitario o sobre los pacientes que no son internados.

Agregación y detalle

Los sistemas de información están generalmente representados, a nivel central, por **colecciones de datos muy globales** que se mantienen para propósitos de registro y estadísticas.

Estos tal vez sean útiles para planificar a un nivel integral, pero indudablemente son insuficientes para proporcionar la información detallada necesaria en la **planificación, operación y evaluación de programas**.

Dichas necesidades se han conocido por décadas, y la tecnología necesaria existe y puede ser fácilmente incorporada, pero todavía no se está produciendo la información que necesitan los administradores para prestar servicios a nivel comunitario de manera adecuada.

Por lo general, las causas de esta situación se relacionan a la distribución de recursos humanos, materiales y financieros, la asignación de prioridades y problemas de infraestructura organizativa e institucional.

En varios casos, sin embargo, se ha demostrado claramente la gran ventaja que representan los sistemas de información para la atención primaria, en términos de calidad de la atención y de apoyo para los que deben tomar decisiones.

Amplitud de la información

Para que los sistemas de información sean útiles, estos deben proporcionar una amplia gama de datos sanitarios. La principal necesidad continua siendo a todo nivel, el establecimiento de sistemas de información permanentes, que permitan la obtención de datos sobre el paciente, los problemas de salud y los procedimientos que coadyuven a la evaluación del impacto los servicio de salud sobre la salud de individuos y poblaciones. Esta área todavía está en sus primeras etapas de desarrollo.

El rol esencial del encargado de tomar decisiones

El encargado de tomar decisiones es, con su capacidad analítica y administrativa, el componente central y más importante de cualquier sistema de información, sea este manual o computarizado.

Si bien no se deben negar los beneficios de las computadoras o del procesamiento electrónico de datos, se debe recordar que las mismas sólo registran, almacenan, manipulan y recuperan datos, y no pueden reemplazar el razonamiento claro y lógico. Es mejor procesar algunos datos útiles, que imprimir cientos de páginas que nunca son analizadas.

Los sistemas de información deben ser compatibles con la realidad

Los sistemas de información deben reflejar la práctica de la administración organizacional y de la atención de salud. La administración, como concepto, suele tener diversos enfoques y perspectivas, ya que cómo gerenciar es motivo de discrepancias según el enfoque o modelo organizacional de referencia de cada sujeto.

Para clarificar el panorama podemos visualizar las distintas escuelas y estilos administrativos como adscritos a cuatro grandes modelos o enfoques gerenciales. Estos enfoques pueden presentarse solos o concurrentemente:

- El **enfoque estructural** que supedita los recursos a una estructura que regula o guía los procesos.
- El enfoque de **recursos humanos** que prioriza el recurso humano, como eje de la gestión.
- El enfoque **político** que percibe la gerencia como la resolución de conflictos por la prevalencia del poder.

LECTURA Nº 2:

GESTIÓN DE PROBLEMAS

PHILLIPS, Nicola. *NUEVAS TÉCNICAS DE GESTIÓN*. Edición Folio S.A.

RESUMEN

En esta lectura examinaremos otra técnica importante para los directivos de las empresas que están reaccionando al cambio: la técnica de la gestión de problemas.

La gestión de los problemas es algo más que la simple resolución de problemas. Hay una inclinación natural en los directivos a tomar decisiones rápidamente, especialmente cuando se enfrentan a cambios organizativos importantes. Sin embargo, la gestión eficaz de los problemas depende de que se estudie cuidadosamente la naturaleza real del problema, y su contexto organizativo, antes de llegar a una decisión final.

Estudiaremos de qué modo puede ayudar a desarrollar soluciones factibles un planteamiento creativo y lateral de la definición del problema, y algunas de las técnicas para centrar un problema para alcanzar soluciones eficaces. Estas pueden ser: «reenmarcar» el problema desde la perspectiva de otra persona, dividir el problema en otros más pequeños, trabajar hacia atrás desde el objetivo que se persigue, y el «análisis de campo de fuerzas».

Defendemos que cuando llega el momento de tomar una decisión final, los directivos tienen que procurar que las ideas precedan del mayor número de fuentes posible. Examinaremos la técnica clásica pero poco entendida de la tormenta de ideas (brainstorming), y otros métodos como la utilización de situaciones hipotéticas y escenarios alternativos. Estas técnicas pueden ayudar a la organización a llegar a soluciones realmente innovadoras.

Esta lectura acaba viendo cómo los directivos suelen bloquear la gestión eficaz de los problemas con su propio comportamiento y con un análisis del tipo de comportamiento útil que los directivos pueden adoptar para fomentar una mayor participación del personal en la gestión de los problemas.

GESTIÓN DE PROBLEMAS

Al desarrollar maneras innovadoras de sobrevivir y de competir en el turbulento clima empresarial actual los directivos se encontraran repetidamente con situaciones problemáticas. Este capitulo estudia como se pueden tratar estos problemas para encontrar soluciones innovadoras. Examinaremos la técnica de la gestión de los problemas y estudiaremos como el comportamiento del propio directivo puede maximizar la eficacia de la resolución de problemas en su equipo o su departamento.

Los nuevos sistemas, los nuevos entornos, los nuevos productos, las nuevas estrategias, son esenciales para el crecimiento. Siempre que se busca algo nuevo, la parte mas difícil es saber donde y cuando buscarlos. En los circulo empresariales se suele hablar de “algo nuevo” como de un problema

¿Qué es un problema? A efectos de este capitulo, definiremos un problema como una situación distinta a aquella en la que nos gustaría estar. Al intentar desarrollar maneras innovadoras de gestión para sobrevivir y competir, habrá muchas ocasiones en que la dirección se encuentre en una situación en que no le gustaría encontrarse.

La gestión de problemas, a diferencia de la resolución de problemas, no trata únicamente de como encontrar una solución. Encontrar la solución a un problema es solo la mitad del asunto. En la gestión de problemas, el punto central es plantearse las preguntas adecuadas, viendo como encaja el problema en la imagen o el contexto general, y solo entonces gestionar la dinámica del problema en particular.

La gestión de problemas consiste en entender que significa el problema para el individuo y los que le rodean, y cuales son sus implicaciones. Cualquier asesor de empresa puede decir que nueve de cada 10 veces no hay “solución” a los problemas de sus clientes. La mayoría de las veces, uno de los objetivos principales de la gestión de problemas es procurar que las personas se adapten a una situación. Ninguna técnica del mundo dará el modo de tratar un problema a menos que los individuos a quienes afecta admitan que lo tienen, y entiendan lo que significa.

Se puede considerar que la gestión de problemas esta formada por tres fases:

- Definición del problema.
- Situar el problema en su contexto
- Gestionar la solución

Estudiaremos cada nivel por turno.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La primera fase de la gestión de problema exige habilidades de observación aguda, y la capacidad de adoptar una visión muy amplia. No puede lograrse nada si no se tiene una imagen clara y objetiva del problema, quien esta implicado y que están diciendo. A este nivel también es importante establecer que no es el problema, lo cual puede en si ser instructivo. También es importante entender los limites de lo que se puede lograr. En esta fase, es útil hacer las preguntas siguientes:

- ¿Cómo nos gustaría que fuera la situación?
- ¿En qué difiere de esta la situación actual?

La primera fase de la gestión de problemas es la que mas importa. Si se presta poca atención a esta fase, toda la energía siguiente podría estar mal dirigida.

A menudo el problema aparente no es el asunto real que hay que tratar. En su prisa por obtener un resultado, los directivos muchas veces tratan asuntos secundarios, los síntomas y no las causas de sus problemas, para tener la impresión de que han hecho algo positivo. Evidentemente, existe el peligro de que los problemas subyacentes vuelvan a presentarse mas tarde, por lo que habrá que gastar mas energía en el mismo problema.

La tentación de evitar el asunto real también puede provocar el efecto “corse”. Es decir, contener los problemas en un campo, pueden salir problemas en otro.

Cuando se ha identificado el problema real subyacente hay que definirlo con exactitud. Las personas pueden coincidir en que existe un problema, pero describirlo de modos distintos. Sin embargo, las definiciones distintas llevaran probablemente a estrategias, distintas para su solución. Una definición adecuada de un problema puede ser de gran ayuda para considerar y resolver los problemas.

Hay muchos ejemplos de científicos que tuvieron éxito en gran medida porque su definición del problema a resolver era mejor que la de sus predecesores. El científico americano Carl Sagan señala un ejemplo en el caso del astrónomo Copérnico. Aunque otros astrónomos antes que el habían recogido grandes cantidades de datos sobre los movimientos de los planetas, ninguno podía explicarlos. Copérnico volvió a definir completamente el problema planteando otra pregunta. En lugar de preguntar por que el sol y los planetas se movían alrededor de la tierra de un modo en particular, pregunto por que la tierra y los planetas se movían alrededor del sol.

A menudo una persona creativa redefinirá un problema de un modo que surgirá estrategias mas sencillas y mas factible. J.L. Adams cuenta la experiencia de un grupo de ingenieros que intentaban diseñar un método perfeccionado para recoger tomates sin estropearlos. La definición implícita del problema era como diseñar un recogedor mecánico que no aplastara los tomates. Basándose en esta definición, las estrategias posibles eran poner mayor acolchamiento en los brazos recogedores, reducir la velocidad de los brazos recogedores, etc. Sin embargo, uno de los miembros mas creativos del equipo sugirió otra definición ¿cómo podemos evitar que se aplasten los tomates al recogerlos mecánicamente? Esta perspectiva distinta llevó a estrategias totalmente distintas, como desarrollar una nueva variedad de tomates de piel mas fuerte que creciera mas en el campo de tomates.

Muchos directivos definen los problemas con relación a los fáciles o difíciles de resolver que son. En cuanto ven que existen un problema, llevan a cabo un control subconsciente de factibilidad para saber si creen que pueden resolverlo. Solo si obtienen una respuesta positiva invertirán tiempo o energía para entender las causas y ramificaciones del problema. Pero adoptar este planteamiento limita normalmente las perspectivas del individuo sobre el problema y sus posibles soluciones.

Limitándose a inspeccionar rápidamente casi todos los problemas que parecen solubles, los directivos corren el riesgo de limitar el numero de estrategias que pueden utilizar. Si se toman un tiempo para desarrollar modos alternativos de definir o interpretar un problema, es probable que aumenten el numero y la calidad de sus opciones.

SITUAR EL PROBLEMA EN SU CONTEXTO

Cuando se ha definido de un modo claro e imaginativo un problema, los directivos tienen que ponerlo en su contexto organizativo. Esta etapa de la gestión de problemas exige habilidades de interrogador para recoger información, y para establecer un contexto lo más amplio posible.

Una técnica útil en esta etapa es “reenmarcar”, para obtener una imagen de que opinan los demás sobre este problema, y como encaja en un contexto o “marco” mayor que el que tenemos. Por ejemplo, a veces es útil ponerse en el lugar de otro y “reenmarcar” el problema desde su perspectiva. Podría resultar útil empezar desde la perspectiva de alguien que no sea amenazador, como un compañero, y después pasar por otras perspectivas como las de los competidores, clientes, jefe ejecutivo, etcétera.

Una estrategia que suelen adoptar gestores eficaces de problemas es dividir los problemas complejos en asuntos más pequeños y más fáciles de manejar. Los que no hacen esto a menudo concluyen, erróneamente, que los problemas complejos son imposibles de resolver.

Otra técnica para poner un problema en contexto para llegar a soluciones más eficaces pueden ilustrarse con el ejemplo siguiente, tomado de Bransford y Stein.

Son las 4.00 de la tarde y acaba de recibir la notificación de que se les espera en una reunión importante de la empresa a las 8.00 de mañana por la mañana. Puede coger dos vuelos. Uno es un vuelo que parte a las 6.00 de la tarde de hoy y llega a Chicago a las 6.00 de la mañana de mañana. El otro vuelo parte a las 7.30 de la tarde de hoy y llega a Chicago a las 7.30 de mañana por la mañana. Cuando llegue a Chicago, tendrá que esperar 20 minutos el equipaje, y necesitará otros 20 minutos de taxi para llegar a la reunión. ¿Qué vuelo debería coger?

Es evidente que el modo más rápido de resolver este problema es trabajar hacia atrás, desde estar en Chicago a las ocho de la mañana de mañana: si lo hace así; lo que hay que hacer resulta obvio.

He aquí otra ilustración de la técnica de tratar los problemas trabajando hacia atrás desde el objetivo que se persigue: en pruebas de comprensión de lectura; muchas veces se les da a los estudiantes un texto para leer; y después se les pide que respondan a unas preguntas sobre el texto: una estrategia eficaz al enfrentarse a una, debe ser hacia atrás leyendo primero las preguntas y leyendo después el texto; con las preguntas en mente:

Tratar la diferencia entre lo que queremos conseguir y lo que tenemos es uno de los principios en que se basa el “análisis de campo de fuerzas” que introdujo el psicólogo social Kurt Lewin. Esta técnica de contextualizar los problemas se basa en la idea de que el comportamiento de todo individuo o situación es el resultado de fuerzas que comprimen y se estiran:

El análisis de campo de fuerzas consiste en describir como sería la situación del problema si todo se estropeará: el escenario del peor caso : Después hay que describir la situación ideal: La «línea de centro» entre los dos extremos representa la situación actual: El paso siguiente del análisis es enumerar las fuerzas que actúan en la situación para hacerla mejor o peor ¿Cuáles son las fuerzas conductoras y las restrictivas? ¿Qué fuerzas hacen que la situación sea más ideal; y cuales amenazan con llevarla al campo de la catástrofe? De este modo se crea una imagen del “campo de fuerzas” que afecta a la situación del problema:

Creando este cuadro, se puede ver como actuar sobre el problema en tres frentes:

- Reforzando una fuerza positiva que ya este presente
- Debilitando una fuerza negativa que ya este presente
- Añadiendo otra fuerza positiva

Este es un planteamiento fácil de recordar para poner un problema en contexto, y fomenta activamente la flexibilidad. Una de sus mayores ventajas es que encuentra los puntos fuertes de una situación que podrían proporcionar un trampolín para la solución, y los campos del problema.

Hay miles de técnicas similares para poner un problema en contexto para llegar a una mejor solución, y no intentaremos tratarlas todas aquí. Puede encontrarse un buen compendio en “The Creative Gap” de Simon Majaro. Lo importante es que esto no son mas que herramientas o técnicas, como se les llama, y solo resultan útiles en manos de las personas adecuadas y en las circunstancias adecuadas. Ninguna técnica de resolución de problemas puede sustituir a las responsabilidades de un directivo para gestionar los problemas.



GESTIÓN DE PROBLEMAS



BIBLIOGRAFÍA

1. INFORMACION Y SISTEMAS DE SALUD
LAUDON, K. y LAULAN, S. 1996.
2. GESTIÓN DE PROBLEMAS
PHILLIPS, Nicola. *Nuevas Técnicas de Gestión*. Edición Folio S.A. 1994.