

PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN SALUD: UN ENSAYO ACADÉMICO

(PLANNING, ORGANIZATION, DIRECTION AND CONTROL OF THE ADMINISTRATIVE PROCESS IN HEALTH: AN ACADEMIC ESSAY)

Emilia Lugo Tovar

Médico Cirujano (UC), Especialista en Salud Pública: Mención Gerencia Hospitalaria. Dr. en Educación /UNELLEZ. Docente instructor de la UC. Docente instructor de la carrera Licenciatura en Estadística de la Salud. UNELLEZ. San Carlos- Estado Cojedes –Venezuela.
emilialugotovar@gmail.com

Autor de correspondencia: Emilia Lugo. Email: emilialugotovar@gmail.com

Recibido: 25/11/2024 **Admitido:** 11/03/2025

RESUMEN

La administración en salud o administración sanitaria es la ciencia social y técnica relacionada con la planificación, organización, dirección y control de las organizaciones públicas y privadas orientadas a cuidado y fomento de la salud, mediante la optimización de recursos financieros, tecnológicos y humanos. Se la conoce también como gerencia en salud y es una de las disciplinas de la Salud Pública. Su principal función es la integración eficiente y efectiva de los recursos humanos, físicos y económicos para lograr una atención óptima de servicios de salud al paciente. El administrador en salud debe tener una visión holística e integral del sistema; capaz de diseñar, desarrollar, sistematizar, evaluar y retroalimentar los planes y programas de trabajo de los mismos, procura que los recursos disponibles para la promoción, protección y restauración de la salud sean aplicados tomando en consideración el conocimiento científico vigente sobre la salud y la enfermedad. Una de las características es que se requiere de un conjunto de conocimientos, habilidades y técnicas que proporcionen la preparación suficiente al directivo y le permita llevar a cabo las acciones para alcanzar los objetivos.

Palabras clave: Administración Sanitaria, Salud Pública, Funciones Administrativas.

ABSTRACT

Health administration or sanitary administration is the social and technical science related to the planning, organization, direction and control of public and private organizations aimed at care and health promotion, through the optimization of financial, technological and human resources. It is also known as health management and is one of the disciplines of Public Health. Its main function is the efficient and effective integration of human, physical and economic resources to achieve optimal health care services for the patient. The health administrator must have a holistic and comprehensive vision of the system; capable of designing, developing, systematizing, evaluating and providing feedback on the work plans and programs of the same, ensuring that the resources available for the promotion, protection and restoration of health are applied taking into consideration current scientific knowledge on health and disease. One of the characteristics is that a set of knowledge, skills and techniques is required that provide sufficient preparation to the manager and allow him to carry out the actions to achieve the objectives.

Keywords: Health Administration, Public Health, Administrative Functions.

INTRODUCCIÓN

Toda organización debe regirse por un proceso administrativo para el logro de sus

objetivos, este proceso viene dado de una serie de fases que permiten controlar cada una de las actividades planeadas, partiendo de la misión y

visión que tenga la empresa. Este proceso permite diagnosticar, planificar, ejecutar, controlar, evaluar y reevaluar las actividades, controlando el recurso humano y material que se designe para tal objetivo. En los centros de salud tanto privados como públicos, el proceso administrativo es vital para la ejecución de acciones desde el nivel directivo hasta la atención directa al usuario. Poniendo en práctica las etapas, gestionando y administrando los recursos y evaluando el rendimiento del personal y la atención integral al usuario, familia y comunidad.

Cada fase del proceso administrativo posee sus propias etapas, por lo que es bastante laborioso, pero con resultados eficaces. Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos en algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. La organización es un proceso encaminado a obtener un fin, que fue previamente definido por medio de la planificación. En toda organización de salud las características del proceso administrativo son la base fundamental para el desarrollo de medidas adecuadas contra todos los factores del proceso salud y enfermedad. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común.

Como la planificación, la organización es una actividad pre ejecutiva, no se logra materialmente el objetivo, sino que pone en orden los esfuerzos y la posición relativa de las actividades necesarias y dispone quién debe desempeñarlas. Si los recursos necesarios para trabajar están diseminados, la organización los reunirá ordenadamente. Todo esto con la finalidad de hacer cumplir sus principios. Ahora bien, se debe destacar la dirección que es la tercera fase de este proceso y que esta netamente ligada al liderazgo desempeñado por un líder que debe llevar a cabo la misión determinada para dicho centro de salud teniendo muy clara su visión. La dirección es la parte central de la administración y es la que permite a la empresa desempeñarse de manera eficiente. En la dirección se ejecutan los planes, se motiva, se comunica y se supervisa para alcanzar los objetivos de la organización.

La selección del personal es un proceso indudablemente importante en toda organización de salud ya que en ella se debe ser minucioso y audaz para poder seleccionar al talento que cumpla con los requisitos adecuados y por ende se desempeñe al máximo en su labor para la organización. El control, constituye la última fase del proceso administrativo, aunque sabemos que este se da en forma simultánea, por cuestión de orden se ubica al final del proceso. El control se debe considerar una fase fundamental ya que en ella se determina si el objetivo planeado se está cumpliendo. En este ensayo académico

daremos a conocer las fases del proceso administrativo en el área de la salud.

DESARROLLO ARGUMENTAL

Generalidades del proceso

En la actualidad, la administración en los sistemas de salud requiere un conjunto de conocimientos, habilidades y técnicas con base en un equilibrio armónico que proporcione la preparación suficiente al directivo y le permita llevar a cabo una secuencia de acciones para alcanzar objetivos determinados en la solución de problemas prioritarios. Un administrador en salud debe tener una visión holística e integral del sistema; por ello, su visión y quehacer rebasa la administración de una clínica, hospital, unidad médica o centro de salud; debe ser capaz del diseño (planeación), desarrollo (operación), sistematización (orden y registro), evaluación y retroalimentación (análisis y reorientación de acciones y metas) de los planes y programas de trabajo de los mismos, Morales, (2013:3).

La administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una organización, la cual posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control; estas en conjunto se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos en una institución, Romero, (2010:3).

En otras palabras, la administración en salud es la administración de empresas aplicada a las

empresas proveedoras de bienes y servicios de salud, que resulten en la recuperación o mejora en la salud de las personas usuarias, a quienes dentro del establecimiento de salud se les denominan pacientes. Morales (ob. cit.)

A la administración en salud también se la conoce con los nombres de gerencia en salud, gestión sanitaria, gestión clínica, administración de empresas de salud, administración de servicios de salud y gerencia de servicios de salud y es la capacidad de gestionar, administrar y financiar las empresas e instituciones de salud, adecuarlas a las exigencias dadas por los nuevos sistemas de prestación de servicios, actualizar su infraestructura y dotación donde se requiera, ajustarse a los procesos de descentralización y modernización de los servicios públicos, mejorar la prevención, promoción, diagnóstico y atención en salud, aplicar los mecanismos tendientes a mejorar la calidad, eficiencia y coberturas de los servicios en todos los niveles. La administración de servicios de salud es una de las disciplinas de la salud pública. Su función es la integración eficiente y efectiva de los recursos humanos, físicos y económicos para lograr una atención óptima de servicios de salud al paciente. Morales, (ob.cit.).

A continuación, pasamos a las fases administrativas, las cuales son: Fase Mecánica o Estructural: Compuesta por la planificación (¿qué hacer?) y la organización (¿cómo hacer?). Podríamos decir es que una parte estática del proceso. Luego tenemos la Fase Operativa o

Dinámica: Compuesta por la dirección (¿que se haga!) y el control (¿cómo se hizo?). López (2021:1). Ahora bien, seguidamente explicaremos las Funciones Administrativas como son:

- Planificación. Decisión sobre los objetivos. Definición de planes para alcanzarlos. Programación de actividades.
- Organización. Recursos y actividades para alcanzar los objetivos. Órganos y cargos. Atribución de autoridades y responsabilidad.
- Dirección. Designación de cargos. Comunicación, liderazgo y motivación de personal. Dirección para los objetivos.
- Control. Definición de estándares para medir el desempeño. Corregir desviaciones y garantizar que se realice la planeación.

Planificación

Pineault y Daveluy, nos dicen que la planificación es el proceso formalizado para escoger, organizar y evaluar las actividades más eficaces para satisfacer las necesidades de salud de una determinada comunidad, teniendo en cuenta los recursos disponibles. López., Rodríguez (2003:244). Así mismo, la OMS en 1997, estableció una definición para la Planificación siendo “el proceso ordenado de definir problemas de salud, identificar necesidades no satisfechas y el estudio de los recursos para establecer objetivos prioritarios que sean realistas y factibles y proyectar acciones administrativas”.

La planificación en salud es un proceso administrativo y no puramente epidemiológico, cuyo propósito es decidir lo que se quiere, a dónde se quiere llegar en un tiempo determinado, las acciones que se tomarán, los medios que se utilizarán y los individuos que serán los responsables de llegar hasta donde se desea y alcanzar en una forma más efectiva los objetivos organizacionales del futuro; se hace indispensable crear estrategias de mejoramiento, tales como programas, proyectos, planes y actividades de salud encaminadas a mejorar las condiciones en salud de las comunidades, mejorar la calidad de la atención y dignificar la función de los profesionales y los centros de salud.

Entre los Objetivos de la Planificación tenemos: 1.- Realizar un diagnóstico de salud en la comunidad. 2.- Brindar un servicio de calidad a todos los usuarios. 3.- Atender las necesidades de los usuarios de forma eficaz y con eficiencia. 4.- Lograr que nuestra comunidad sirva de referencia para otras comunidades. 5.- Mejorar la toma de decisiones con la meta de concretar un fin buscado. 6.- Consideración la situación presente y todos aquellos factores ajenos y propios que pueden generar repercusiones para lograr ese fin. 7.- Identificación precisa del problema de salud que se ha de abordar. 8.- Una vez conocida e interpretada una problemática, se postula el desarrollo de las alternativas para su abordaje o solución. Después de definir las ventajas y las desventajas de esos posibles

enfoques, se opta por la planificación más conveniente y se decide su puesta en práctica. López y otros (2003).

Organización

Se conoce como organización a un ente o institución conformada por un conjunto de personas que se han unido para coordinar esfuerzos y alcanzar determinadas metas y objetivos. Frederick (2018:2) Debe estar formado por dos o más personas, ya que la cooperación entre los integrantes es esencial para alcanzar los objetivos planteados por la misma. Podemos decir que entre las características de una Organización tenemos: 1.- Es una institución social. 2.- Está deliberadamente planeada. 3.- Se centra en objetivos concretos. 4.- Cuenta con uno o más centros de autoridad o poder. 5.- Conforman un sistema de actividades. 6.- Tiene diversos niveles de complejidad. 7.- Está constituida a través de una estructura organizacional. 8.- Utiliza recursos materiales e inmateriales. 9.- La conforman diferentes tipos de personas y grupos. Frederick (ob. cit.).

Una organización es de gran relevancia tanto para el grupo que la constituye como para la sociedad. A nivel social, las organizaciones generan empleo, elaboran productos, satisfacen necesidades, transmiten conocimientos y cultura, distribuyen los recursos, entre otros; por lo que son elementos necesarios para la civilización. Además, estas permiten la vinculación entre individuos y contribuyen con

alcanzar fines individuales y colectivos. Sin una organización sería difícil que una empresa desarrollara sus actividades con eficiencia y alcanzara sus objetivos.

Dirección en Salud

La dirección en el área de la salud establece y ejecuta las estrategias y políticas que guían a las instituciones sanitarias. Entre sus tareas se incluyen la toma de decisiones críticas, la supervisión de altos mandos y la garantía de que la organización cumpla con sus objetivos a largo plazo. Dentro de las responsabilidades específicas están la planificación estratégica, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño organizacional. Es en la dirección donde se toman las decisiones fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos. Supervisa a los gerentes y administradores de alto nivel, para que las políticas y estrategias se implementen correctamente en todos los niveles de la organización. Abarca la gestión de personal, recursos financieros, servicios médicos y la implementación de guías y procedimientos para asegurar que las estrategias directivas se lleven a cabo en el entorno hospitalario, tiene a su cargo la administración de hospitales, planificando, organizando y supervisando todas las operaciones de los mismos. Universidad InterNaciones (2024:2).

Entre las funciones tenemos: 1-Mantener la salud de la población correspondiente a su territorio de acción. 2.- Promoción de la salud y participación de la comunidad. 3.- Prevención de

enfermedades a través de campañas, vacunaciones, toma de exámenes, etc. 4.- Realizar diagnósticos y tratamientos. 5.- Rehabilitación de hombres y mujeres de todas las edades, según necesidad. 6.- Planificar, organizar, liderar, monitorear y evaluar los procesos administrativos para lograr su objetivo principal.

En esta fase o etapa del proceso administrativo se integran los conceptos de liderazgo, guiar, ejecución, para que el sistema de salud trabaje de manera sinérgica. En forma conceptual, podemos considerar a la dirección como: ejercer el liderazgo en ejecución de los planes del sistema de salud de acuerdo con la estructura organizacional, mediante una adecuada motivación, comunicación y supervisión, para guiar los esfuerzos en conjunto de los equipos de trabajo al logro de los objetivos y metas del sistema de salud. Universidad Abierta y a Distancia de México (2012:37)

La importancia de la dirección en el sistema de salud (Luna, 2013), es: 1.- Fortalece la motivación de los recursos humanos del sistema de salud y al propio administrador del mismo. 2.- Se logra el movimiento de forma sinérgica aplicando la comunicación. 3.- Lo establecido en la planeación y organización, se pone en movimiento como un proceso continuo. 4.- Se genera un clima organizacional agradable en el sistema de salud entre colaboradores y directivos. 5.- Se toman decisiones para lograr lo que la misión y visión del sistema de salud. 6.-

Sirve como base para la implementación de la etapa de control.

A través de la etapa de dirección se fortalece a los integrantes de los equipos de trabajo de un sistema de salud, al satisfacer sus propias necesidades y utilizar su propio potencial, al mismo tiempo que contribuyen a la realización de metas y objetivos del sistema de salud como prestador de servicios de salud con calidez y calidad. Para lograr lo anterior descrito es necesario implementar los principios de la dirección que a continuación se describen: Impersonalidad del mando: El ejercicio de la autoridad se basa en las necesidades sociales del sistema de salud para alcanzar los objetivos y metas, no de la voluntad personal (no involucrar situaciones personales, no abusar de la autoridad conferida). De la armonía del objetivo o coordinación de intereses: Los administradores del sistema de salud conjuntamente con los colaboradores buscan la eficiencia y eficacia coordinándose en conjunto como equipo de trabajo, para el logro de los objetivos y las metas establecidas en el sistema de salud. De la vía jerárquica: Dentro de los sistemas de salud es de suma importancia respetar los niveles jerárquicos establecidos por el mismo, para que las órdenes fluyan en forma coordinada y correcta para prevenir los problemas que puedan llegar a causar un conflicto. Supervisión directa: El administrador en el sistema de salud realiza una comunicación formal y efectiva, también apoya a sus colaboradores durante el desarrollo

de sus funciones. Resolución de conflictos: Los conflictos deben solucionarse con oportunidad para evitar que crezcan, aplicando la justicia y equidad en todo momento. Aprovechamiento de conflictos: Al dar solución a los conflictos en forma justa, equitativa y oportuna, permite crear confianza en los integrantes de los equipos de trabajo, lo cual conlleva a fortalecer el sistema de salud. Lo planeado se lleva a la práctica, ya que al iniciar la implementación se debe mantener una orientación hacia los objetivos y metas. Las cuales no es posible llevar a cabo si no hay alguien que dirija a los equipos de trabajo al logro de la misión y visión del sistema de salud. Universidad Abierta y a Distancia de México (ob. cit.)

Control

El término Control, viene de "CONTRA" y "ROL" cuya interpretación es una comparación con la lista o plan original o rol. Este término ha evolucionado gracias fundamentalmente a la administración y a la teoría de sistemas; de acuerdo con la última teoría el control es "un elemento del sistema que permite que las variables se comporten dentro de lo deseado". La Para (s/f).

No obstante, lo anterior, actualmente existen varias definiciones del control:

- Para Freeman Stoner, control es un "procesos que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas"
- Para los Hermanos MaHugh el control es "una función que consiste en determinar si la

organización avanza o no hacia sus metas y objetivos y en tomar medidas correctivas en caso negativo"

- Para Reyes Ponce, el control es "un establecimiento de sistemas que permiten medir resultados actuales y pasados en la relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que esperaban corregir, mejorar y formular planes" La acción de controlar, es medir en cualquier actividad cuatro variables:

- Cantidad. - Conseguir lo que se quiere en la cantidad deseada
- Calidad. - Producto estándar sin defectos
- Tiempo. - De manera oportuna y justo a tiempo
- Costo. - Disminuyendo desperdicios y mejorando recursos.

El control cumple una función relevante en las organizaciones, en el sentido de que las mantiene en el equilibrio deseado, tanto de ingresos, egresos, de utilidades, de producción, de calidad de sus productos, etc. Todo sistema requiere de equilibrio para que pueda funcionar. El equilibrio de los sistemas se conoce como homeostasis, es decir, mantener un equilibrio dentro de la variabilidad aceptada. Una de las razones por las que se requiere el control es porque el mejor de los planes se puede desviar. Sin embargo, el control también sirve a los gerentes para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización. La Para (ob. cit.).

Entre otros aspectos, el control es importante para:

Crear mejor calidad. - La administración de la calidad total, conduce a grandes mejoras para el control. Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores. Los empleados tienen facultades para inspeccionar y mejorar su trabajo. La administración de la calidad total cambia muchas de las actitudes y los enfoques para lograr un control efectivo. Enfrentar el cambio. - El cambio forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, los competidores ofrecen productos atractivos y servicios nuevos. Surgen materiales y tecnologías más eficientes se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y servicios de sus organizaciones. La Para (ob. cit.).

Agregar valor. - Una ventaja competitiva en los tiempos modernos en donde se demanda la velocidad de producción es el agregar valor a los productos o servicios. Con frecuencia este valor agregado adopta la forma de una calidad arriba de la media, lograda aplicando procedimientos de control. Facilitar la delegación y el trabajo en equipo. - La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar

que los empleados trabajen junto en equipo. Así pues, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo. La Para (ob. cit.). “En términos generales el control es útil para evitar incumplimientos, desperdicios, improductividad, pérdidas, errores humanos o fallas técnicas” (p. 23).

CONSIDERACIONES FINALES

La administración sanitaria consta de un proceso cualitativo que le permite al sistema de salud poder llevar a cabo de forma organizada todos los planes necesarios y así poder realizar todo el proceso en un hospital o una compañía de salud. Siendo esta una de las más importantes formas de poder hacer cada función por cortos o grandes periodos de tiempo que le vayan a servir al sistema y así brindarles un mejor beneficio a todos los pacientes. Cuando hablamos de la parte de planificación del área de la salud, podemos saber que esta es la que iniciaría todo el proceso de administración en general, porque con anticipación y de manera objetiva podemos realizar todo de forma que se puedan prevenir las complicaciones y así evitar el colapso en el cual el sistema caería si estamos en un estado de desorganización.

La parte de organización continúa ampliando este contexto que tanto nos permitiría poder ayudar a los pacientes a diario, las consultas, los programas grupales orientados en salud, la metodología administrativa y la directriz del

centro hospitalario en general. Llevando a cabo cada función y cumpliendo cada fase, podemos tener una misión y visión clara de que es lo que nos fortalecería más el proceso de administración en salud para así darle la importancia que realmente merece un Sistema de Salud Nacional. En las principales definiciones estudiadas se puede identificar elementos comunes en su contextualización, que indica: es una actividad clave en la organización; está íntimamente ligada a la estrategia organizacional; permite la toma de decisiones; Integra al trabajador al puesto; mejora las relaciones humanas en la empresa, así como también, el dialogo constante entre el los responsables y los subordinados.

La evolución del desempeño constituye una actividad esencial en cualquier organización moderna que le permite obtener información del personal que allí labora para la toma de decisiones, por lo tanto, contar con un sistema de evaluación es imprescindible para cualquier organización por pequeña que sea, pues permite valorar los avances y las debilidades y en consecuencia, viabilizar la toma de decisiones para tomar correctivos, sin que estos sean vistos como castigo o sanción sino como la búsqueda de un mejor desempeño del trabajador y la organización en general.

En la actualidad, en Venezuela, el Sistema de Evaluación del Desempeño de la Administración Pública Nacional, es visto como un proceso necesario en todos los ámbitos de la

administración. Para su cumplimiento, los diferentes ministerios y entes del Estado definen políticas de ingreso del personal las cuales incluyen una evaluación del desempeño y la evaluación de credenciales. La evaluación del desempeño se refiere al compromiso social del personal, sus relaciones interpersonales y sus relaciones con el entorno, que le permitan realizar sus labores de forma eficiente y con pertinencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Frederick, D. 2018. Organización. [Documento en línea]. Enciclopedia Iberoamericana. Recuperado de: <https://enciclopediaiberoamericana.com/organizacion/>
- La Para, C. s/f. Proceso de Control. [Documento en línea]. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/454066842/PROCESO-DE-CONTROL>
- López, R. 2003. Planificación sanitaria (I). Medicina y Seguridad del Trabajo, 49(193), 45-56. Disponible en: <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v49n193/original1.pdf>
- López, C. 2021. Fases del proceso administrativo. [Documento en línea]. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/fases-del-proceso-administrativo/>
- Luna, A. 2015. Proceso administrativo. Grupo Editorial Patria. México.
- Morales, J. 2013. Marzo 22. La administración de servicios de salud. [Documento en línea]. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos96/la-administracion-servicios-salud/la-administracion-servicios-salud.shtml>
- Romero, M. 2010. El control como fase del proceso administrativo. En O. Carnota Lauzán (Ed.), Biblioteca virtual para formación postgraduada de directivos del sector salud. ENSAP. La Habana.

Universidad Abierta y a Distancia de México.
s/f. Administración de sistemas de salud. El
proceso administrativo en el sistema de
salud. [Documento en línea]. Recuperado de:
[https://dmd.unadmexico.mx/contenidos/DC
SBA/BLOQUE1/GSS/04/HADS/unidad_03
/descargables/HADS_U3_Contenido.pdf](https://dmd.unadmexico.mx/contenidos/DC_SBA/BLOQUE1/GSS/04/HADS/unidad_03/descargables/HADS_U3_Contenido.pdf)

Universidad InterNaciones. 2024. Diferencias
entre Dirección y Administración en el área
de Salud. [Documento en línea]. Disponible
en: [https://uni.edu.gt/noticias/diferencias-
direccion-administracion-en-salud/](https://uni.edu.gt/noticias/diferencias-direccion-administracion-en-salud/)