

# **Guía para el estudio de Organizaciones Sanitarias Integradas**

26 Abril 2004

Ingrid Vargas Lorenzo  
María Luisa Vázquez Navarrete  
Joan Farré i Calpe

## Contenido

<b>0. Introducción</b>	<b>3</b>
<b>1. Descripción de la OSI</b>	<b>3</b>
<b>2. Características generales de la OSI</b>	<b>3</b>
a. Amplitud de la integración	3
b. Profundidad de la integración	3
c. Penetración de la OSI en el territorio	3
d. Nivel de producción de servicios dentro de la OSI	3
e. Formas de relación entre las organizaciones de la OSI	3
f. Tipo de OSI	3
<b>3. Evolución histórica de la OSI</b>	<b>4</b>
■ Los determinantes de la formación de la OSI	4
■ Liderazgo del proceso	4
■ Evolución organizativa de la OSI	4
■ Duración de la OSI	4
<b>4. Entorno</b>	<b>4</b>
a. Población y territorio	4
b. Presencia de otros proveedores en el territorio	4
c. Modelo de compra de los servicios del territorio	4
<b>5. Modelo de gobierno de la OSI</b>	<b>5</b>
a. Dimensiones del gobierno	5
b. Atributos del buen gobierno de la OSI	5
<b>6. Modelo organizativo de la OSI</b>	<b>6</b>
a. Dimensión estratégica de la OSI	6
b. Estructura de la OSI	6
c. La cultura organizativa	7
d. El liderazgo en la OSI	9
e. Sistema de asignación de recursos	9
<b>7. Coordinación asistencial de la OSI</b>	<b>10</b>
■ Organización asistencial de la OSI	10
■ Instrumentos de coordinación	10
■ Estrategias de gestión de la atención	10
■ La coordinación en algunos procesos asistenciales seleccionados	10
<b>8. El desempeño de la organización</b>	<b>11</b>
a. Implantación de las estrategias globales de la OSI	11
b. Continuidad	11
c. Eficiencia	11
<b>9. Barreras y facilitadores de la coordinación y eficiencia en la OSI</b>	<b>11</b>
<b>ANEXO. Glosario de términos</b>	<b>12</b>

## **Organización Sanitaria Integrada: *Nombre de la entidad***

### **0. Introducción**

### **1. Descripción de la OSI**

Descripción breve de la OSI: unidades operativas que componen la OSI y población de referencia, localización geográfica (municipios y comarca), población de referencia para el continuo de servicios la OSI, población de referencia de la zona de influencia hospitalaria determinada a partir de la ZAC (zona d'avaluació del capitatiu) , características generales de la oferta de servicios (número de camas de agudos, índice de case-mix del hospital(s) de la OSI, número de camas de larga y media estancia, número de plazas de hospital de día del sociosanitario), actividad asistencial para cada uno de las UO.

### **2. Características generales de la OSI**

#### **a. Amplitud de la integración**

- ¿Qué unidades operativas conforman la OSI?
- ¿Qué servicios comprende la OSI?

#### **b. Profundidad de la integración**

- Número de Unidades Operativas de cada tipo
- Número de servicios de cada tipo

#### **c. Penetración de la OSI en el territorio**

- ¿Qué servicios del continuo asistencial provee la OSI para la población de referencia de la ZAC?

#### **d. Nivel de producción de servicios dentro de la OSI**

- ¿Qué servicios de los que contrata el CatSalut a la OSI no provee directamente sino que subcontrata a otras entidades?

#### **e. Formas de relación entre las unidades operativas que constituyen la OSI**

- ¿Qué formas de colaboración existe entre las unidades operativas que conforman las OSI?

#### **f. Tipo de OSI**

- Según el tipo de servicios que se integran
- Según el nivel de producción de servicios
- Según la forma de relación entre las UO que constituyen la OSI

### 3. Evolución histórica de la OSI

- **Los orígenes de la OSI**
- **Los determinantes de la formación de la OSI**
  - ¿Cuáles fueron los factores o circunstancias que determinaron la constitución de la OSI?
- **Liderazgo del proceso**
  - ¿Qué unidad/es operativa/s y personas (como perfiles) lideraron el proceso?
- **La evolución organizativa de la OSI**
  - ¿Cuáles han sido los cambios organizativos más importantes que se han producido desde la constitución de la OSI hasta ahora?
    - Cambios en la forma de relación entre las organizaciones
    - Cambios en la forma de gobierno
    - Cambios en la estructura organizativa
  - ¿Cómo ha sido el crecimiento de la OSI (lento vs. rápido, ordenado vs. desordenado)?
- **Duración de la OSI**
  - Fecha de inicio de la OSI

### 4. Entorno

#### a. Población y territorio

- Características demográficas de la población de referencia (grupos por edad, crecimiento demográfico, índice de envejecimiento, población flotante), características socioeconómicas (tasa de analfabetismo, tasa de desempleo, tasa de fecundidad en adolescentes), características de salud (tasa de mortalidad infantil, índice de mortalidad estandarizada, esperanza de vida al nacer).
- Características del territorio donde se sitúa la OSI: densidad demográfica vías de comunicación

#### b. Presencia de otros proveedores en el territorio

- Proveedor, nivel asistencial y servicios que atiende, población de cobertura.
- Existencia de alguna forma de relación entre la OSI y estos proveedores (convenio de colaboración, contrato,...) y de mecanismos de coordinación (guías de práctica conjuntas, sistema de información, etc.)

#### c. Modelo de compra de los servicios del territorio

- ¿Qué tipo de contrato establece el CatSalut con la OSI (único o por unidad operativa)?
- ¿Cuál es el mecanismo por el cual la OSI adquiere una responsabilidad única delante del comprador?
- ¿Cuál es el mecanismo de pago de los servicios que integran la OSI?
- ¿Qué tipo de objetivos se incluyen en los contratos?

- ¿El mecanismo de pago de los servicios y los objetivos favorecen la coordinación asistencial? ¿Y la eficiencia?

## 5. Modelo de gobierno de la OSI

### a. Dimensiones del gobierno

#### ■ Control

- ¿Cuántos órganos de gobierno existen en la OSI? ¿Cuáles son estos órganos?
- ¿Qué relación de jerarquía hay establecida entre ellos?

#### ■ Estructura

- ¿Qué unidades gobierna cada uno de estos órganos?
- En el caso de que existan múltiples gobiernos en la OSI ¿qué mecanismos de coordinación se utilizan?

#### ■ Funcionamiento

- ¿Cuáles son las funciones de cada uno de estos órganos de gobierno?.
- ¿Cuáles de estas funciones se llevan a cabo en la práctica?
- ¿Está entre las funciones del gobierno controlar el desempeño de la OSI y de las diferentes Unidades Operativas? ¿Cómo realiza este control?
- ¿El gobierno maneja un cuadro de mando? ¿Contiene resultados de salud de la población? ¿Y resultados del desempeño de las Unidades Operativas y de la integración del sistema?
- ¿Se evalúa el desempeño de los órganos de gobierno de la OSI? ¿Qué aspectos se evalúan? ¿Con qué frecuencia?

#### ■ Composición

- ¿De dónde proceden los miembros de los órganos de gobierno? ¿Están vinculados a alguna unidad operativa?
- ¿Qué formación y experiencia tiene cada miembro?
- ¿Tienen una dedicación parcial o completa?
- ¿Participa el gerente/s de las distintas unidades operativas de la OSI en el órgano de gobierno? ¿Es miembro?
- ¿Algún miembro del gobierno tiene responsabilidad política en el territorio de cobertura? ¿Qué responsabilidad?

### b. Atributos del buen gobierno de una OSI

#### ■ Responsabilidad del gobierno con la OSI

- ¿Los miembros del gobierno han participado en la articulación de la misión global para la OSI? ¿Y en las estrategias?
- En el caso de múltiples gobiernos, ¿han participado todos en la formulación de la misión y estrategias de la OSI?

- ¿Se ha realizado alguna sesión informativa y formativa a los miembros del gobierno para que tengan una visión global del sistema?
- ¿Existe una declaración de principios del gobierno?
- **Responsabilidad con la población que atiende**
- **Coordinación entre los diferentes órganos de gobierno**

## 6. Modelo organizativo de la OSI

### a. Dimensión estratégica de la OSI

- **Dimensión estratégica global de la OSI**
  - ¿Existe algún documento para toda la OSI en el que se detalle cuál es la visión, misión, metas, objetivos y estrategias globales de la OSI? ¿Qué tipo de documento? ¿Qué metodología se ha aplicado para la elaboración del documento? ¿Cuáles es la visión, misión, metas, objetivos y estrategias de la OSI?
  - ¿Cuáles son la visión, misión, metas, objetivos y estrategias de las UO? ¿Cuáles son sus características principales?
  - ¿Los objetivos anuales de las UO coinciden exactamente con los que les fija el comprador o se añaden otros objetivos? En este último caso, ¿qué tipo de objetivos son?
- **Alineación horizontal y vertical de los objetivos y estrategias de la OSI**
  - ¿Están alineados los objetivos de las diferentes UO con los de la OSI o existe algún tipo de conflicto entre ellos?
  - ¿Están alineados las estrategias de las diferentes UO con los objetivos globales del sistema o se da algún tipo de conflicto entre ellos?
- **Orientación de la dimensión estratégica de la OSI a la coordinación y eficiencia del sistema**
  - ¿Entre la visión, misión, objetivos y estrategias globales de la OSI y de sus UO está mejorar la coordinación de los servicios para atender a los pacientes? ¿Y mejorar la eficiencia?
  - ¿Entre las estrategias globales de la OSI y de sus UO están las que se consideran más efectivas para reforzar la coordinación y eficiencia del sistema?

### b. Estructura organizativa

- **Organigrama de la OSI**
  - Identificar los distintos órganos de gestión (comités de dirección o equivalentes) que existen en la OSI
  - ¿Qué unidades operativas gestiona cada uno de estos órganos?

- Identificar las líneas jerárquicas que se establecen entre estos órganos de gestión. ¿Entre el médico de urgencias y el gerente de la OSI cuántos niveles jerárquicos existen? ¿Cuántos individuos están bajo el mando de cada directivo?
- ¿Cuál es la base de agrupación de las UO?
- **Funcionamiento y composición de los órganos de gestión**
  - ¿Qué funciones y actividades de dirección desempeñan los distintos órganos de gestión de la OSI y UO?
  - ¿Cuáles son los miembros de los distintos órganos de gestión? ¿De dónde proceden?
  - ¿Están todas las UO representadas en los órganos de gestión de la OSI? ¿Se encuentran en el mismo nivel jerárquico las direcciones de las UO?
- **La coordinación de las funciones de apoyo a lo largo de la OSI**
  - ¿Las funciones de apoyo asistenciales y no asistenciales están centralizadas y dan soporte a todas las UO de la OSI?
  - En el caso de que se descentralicen a las UO ¿qué mecanismos se utilizan para coordinar las funciones de apoyo a lo largo de la OSI?
- **La descentralización de la toma de decisiones**
  - En el caso de las funciones directivas que se descentralizan a las Unidades Operativas o se comparten, ¿qué mecanismos se utilizan para coordinarlas?
  - ¿Cuál es el sistema de planificación (sistema de fijación de objetivos) que se utiliza?
- **Los mecanismos de coordinación de los procesos asistenciales**
  - ¿Qué mecanismos se utilizan para coordinar los procesos asistenciales en los que participa más de un nivel asistencial?
- **Tipo de estructura**
  - Según el diseño organizativo
  - Según el tipo de mecanismo de coordinación predominante
  - Según la base de agrupación y los mecanismos de coordinación

### c. Cultura organizativa

- **Cultura organizativa de la OSI y sus Unidades Operativas**
  - ¿Cuál es el núcleo de valores de la OSI que se desprenden de su misión, objetivos operativos, estrategias, criterios para medir los resultados y estrategias para corregir las desviaciones?. ¿Existe una definición explícita de los valores de la OSI?
  - ¿Cuál es el núcleo de valores de las Unidades Operativas que se desprenden de su misión, objetivos operativos, estrategias, criterios para medir los resultados y estrategias para corregir las desviaciones.

- ¿Qué valores se reflejan a nivel de los artefactos de la OSI? ¿Y de las Unidades Operativas?
- ¿Qué valores se refleja a nivel de los valores expuestos de la OSI? ¿Y de las Unidades Operativas (opinión de los actores principales)?
  - ¿Cuál cree que deberían ser la misión, objetivos, estrategias, criterios para medir los resultados de las unidades y las estrategias para corregir las desviaciones de la OSI?
  - ¿Existe un lenguaje común para todos los grupos?
  - ¿Se siente que pertenece a la OSI? ¿a la unidad operativa?
  - ¿Qué opina sobre el sistema de incentivos y penalizaciones de la OSI?
  - ¿Qué opina sobre cómo se nombran los cargos directivos de la OSI? ¿Y de la política de promoción? ¿Y de la política de contratación de personal?
- ¿Están estos valores alineados entre sí? ¿Existe un cultura única a lo largo de la OSI?
- **Estrategias para alinear la cultura con los valores estratégicos de la OSI**
- ¿Qué estrategias han puesto en marcha las OSI para alinear la cultura de los grupos con el núcleo de valores estratégicos de la de la OSI?
- ¿Cómo ha sido el proceso para establecer la misión, objetivos, estrategias, criterios para medir los resultados y medidas para corregir las desviaciones de la OSI?
  - ¿Quién ha participado en este proceso?
  - ¿Se ha permitido que los participantes opinaran? ¿Se han tenido en cuenta estas opiniones?
- ¿Utilizan algunas estrategias de comunicación para transmitir los valores y estrategias de la OSI? ¿Cuáles son?
- ¿Se utiliza alguna estrategia para comunicar la imagen corporativa a los usuarios?
- ¿Se utiliza el proceso de contratación y despido para alinear la cultura de los grupos con el núcleo de valores estratégicos de la OSI?
  - ¿En el proceso de contratación se tiene en cuenta si los valores del candidato coinciden con el núcleo de valores estratégicos de la OSI?
- ¿En el proceso de formación se intenta transmitir a los profesionales los valores que las OSI consideran fundamentales?
- ¿Los directivos de la OSI, de las UO y los profesionales conocen cuál es la misión, objetivos y estrategias de la OSI?
- **Estrategias para crear una cultura organizativa única**
- ¿Qué estrategias han implementado las OSI para crear una cultura organizativa única
- ¿Se utiliza algún mecanismos de coordinación entre los diversos grupos? ¿Cuáles son?

- ¿Existe una imagen corporativa para toda la OSI?
- ¿Se implementa algún Programa de Mejora Continua de la calidad común a lo largo de la OSI?
- **La coordinación en la cultura organizativa de la OSI**
- ¿La coordinación y otros valores relacionados forma parte de los valores centrales de las diferentes culturas de la OSI?

#### d. Liderazgo

- ¿Conocen lo directivos de la OSI y sus diferentes UO la misión, objetivos y estrategias de la OSI? ¿Y el modelo de atención de la OSI?
- ¿Está de acuerdo los directivos con la misión declarada para la OSI? ¿y sus objetivos? ¿y con las estrategias? ¿y con el modelo de atención?
- ¿Desde el punto de vista de los directivos cuáles debería ser la misión de la OSI? ¿y sus objetivos? ¿y las estrategias? ¿y el modelo de atención?
- ¿Desde el punto de vista de los directivos hacia dónde va la OSI? ¿Cuál es la próxima fase en relación a objetivos, estrategias, estructura, cambio cultural y modelo de atención?

#### e. Sistema de asignación de recursos dentro de la OSI y de incentivación a los profesionales y directivos

##### ■ Descripción del sistema de asignación dentro de la OSI

- ¿Cómo son los presupuestos de la OSI? ¿Único o por unidad productiva?
- ¿Qué partidas incluye en cada caso?
- ¿A partir de qué objetivos se elaboran los presupuestos?
- ¿Cuáles son los centros de responsabilidad dentro de la OSI?
- ¿Cuáles son los centros de costes que se han creado?
- ¿Cuáles son los centros de beneficios?
- ¿Existe facturación entre centros? ¿Hay precios de transferencia? ¿Cómo se calculan?
- ¿Cuál es el porcentaje de costes de gestión que se imputa a la unidad operativa? ¿Qué conceptos contempla?

##### ■ Incentivos a la eficiencia del sistema de asignación

- ¿Se traspasan recursos desde un nivel a otro? ¿Se reinvierten los excedentes (beneficios) en la misma unidad o se traspasan a otras?
- ¿Se les ha transferido la capacidad de compra sobre los servicios que generan un coste inducido? ¿Esta capacidad de compra es sobre el volumen de servicios? ¿Tienen capacidad de comprar fuera de la OSI?
- ¿Se promueve la sustitución de líneas de producto dentro de la OSI?

- ¿Qué porcentaje representa dentro del presupuesto de la OSI cada una de las líneas de producto de las UO? ¿Cómo ha evolucionado este porcentaje desde la constitución de la OSI?
- ¿Qué porcentaje representan las inversiones de cada línea de producto dentro de las inversiones globales de la OSI? ¿Cómo han ido evolucionando desde la constitución de la OSI?
- **Alineación del sistema de asignación con los objetivos y estrategias de la OSI.**
  - ¿Es coherente el sistema de asignación (gasto corriente e inversiones) dentro de la OSI con los objetivos de la OSI? ¿Y con las estrategias?
- **Sistema de incentivos a los profesionales y directivos**
  - ¿Qué tipo de incentivos se asignan a las distintas categorías de profesionales que trabajan en la OSI?
  - ¿Favorecen la coordinación y eficiencia de la OSI?
  - ¿Qué tipo de incentivos se asignan a los directivos de la OSI y las UO?
  - ¿Se paga igual a los profesionales de la misma categoría profesional a lo largo de la OSI?
  - ¿Los incentivos favorecen la coordinación asistencial y la eficiencia?

## 7. Coordinación asistencial de la OSI

- **Organización asistencial de la OSI**
  - ¿Qué roles desempeñan los diferentes niveles asistenciales en la resolución de procesos asistenciales?
  - ¿Qué tipo de colaboración se da entre los niveles asistenciales?
  - ¿Quién actúa como el responsable de la atención del paciente y el coordinador de la atención de esos procesos a lo largo del continuo?
- **Instrumentos de coordinación asistencial**
  - ¿Qué características principales presentan los instrumentos o mecanismos de coordinación asistencial en la OSI?
- **Estrategias de gestión de la atención**
  - ¿Se ha implantado en la OSI alguna de estas estrategias para la gestión de la atención?
  - ¿Qué características principales presentan estas estrategias?
- **La coordinación en algunos procesos asistenciales seleccionados**
  - Proceso crónico
  - Proceso crónico con discapacidad
  - Proceso agudo

## 8. El desempeño de la organización

#### **a. Implantación de las estrategias globales de la OSI**

##### **■ Estructura**

- ¿Se cuenta con un sistema de monitoreo para conocer el grado de implantación de las estrategias globales de la OSI? ¿En qué consiste?

##### **■ Proceso**

- ¿Está integrada la OSI en la dimensión estratégica?
- ¿Se asignan los recursos de acuerdo con las estrategias globales de la OSI? ¿Se invierte de acuerdo con estas estrategias?
- ¿Se han realizado cambios en el diseño organizativo de la OSI para implantar las estrategias? ¿Cuáles son?

##### **■ Resultados**

- En qué medida los diferentes subgrupos de la OSI conocen y están de acuerdo con las estrategias establecidas.
- En qué medida la estrategia está alineada con la cultura de las diferentes unidades operativas de la OSI.

#### **b. Continuidad**

#### **c. Eficiencia**

### **9. Barreras y facilitadores de la coordinación y eficiencia en la OSI (puntos críticos y estrategias de riesgo)**

## ANEXO. GLOSARIO DE TÉRMINOS

### Introducción

**OSI:** red de organizaciones que ofrece una atención coordinada a través de un continuo de servicios de salud a una población determinada y se responsabiliza de los costes y resultados de salud de la población (Shortell, 1993).

**Unidades Operativas:** son las organizaciones principales que constituyen la OSI. Ej.: los centros de atención primaria, los hospitales, centros sociosanitarios, centros de salud mental, laboratorio de referencia,..

**Línea de producto:** son los principales actividades asistenciales que produce la OSI: atención domiciliaria, urgencias, hospitalización, consultas externas, etc.

### Evolución histórica de la OSI

**Determinantes de la formación de la OSI:** son los factores económicos, sociales y políticos que han originado la constitución de la OSI

### Modelo organizativo de la OSI

#### ■ Dimensión estratégica de la OSI

**Visión:** es la expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro. Sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización.

**Misión:** es el propósito específico que la sociedad espera que cumpla la organización.

**Metas:** son los estados o las condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la misión. Normalmente, las organizaciones contienen numerosas metas que contribuyen al logro de su misión.

**Objetivos:** derivan de las metas y son normalmente específicos y medibles a corto plazo.

**Estrategia:** es el camino que la organización va a seguir para alcanzar los objetivos que se ha planteado.

**Plan estratégico de la OSI:** es la herramienta de gestión que dispone este tipo de organizaciones en el que se establecen la misión, las metas, los objetivos y la estrategia global para el sistema.

**Alineación en sentido horizontal entre las metas:** se produce cuando las metas de las diferentes unidades operativas están alineadas entre sí. La alineación horizontal se da entre las metas de las distintas UO y entre las metas de las UO y el sistema.

**Alineación en sentido vertical:** se produce cuando las estrategias de las diferentes unidades operativas responden a los objetivos del sistema.

## ■ Estructura organizativa

**Funciones de dirección:** comprenden la planificación, la organización, la dirección y el control (Casanueva, 2000). La **planificación** consiste en el establecimiento de las metas de la empresa y la especificación de las acciones que se deben desarrollar para conseguirlas. La **organización** consiste en determinar funciones y tareas, establecer unidades y departamentos y la forma en que se van a comunicar. La función de **dirección** consiste en hacer que todos los empleados de la empresa (incluyendo los directivos) dirijan sus esfuerzos a la consecución de los fines organizativos. La función de **control** se encarga de que todo se haga según lo provisto, de forma que cada vez se aproximen más los objetivos de la organización.

**Reclutamiento** consiste en localizar, identificar y atraer solicitantes de empleo para contratar a los candidatos más apropiados.

**Selección** consiste en el examen de los solicitantes de empleo para contratar a los candidatos más apropiados.

**Formación y capacitación** consiste en la transmisión y transformación de las capacidades, comportamientos y valores de los empleados de la empresa.

**Evaluación del rendimiento** consiste en la medida de los resultados y desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.

**Desarrollo de la carrera profesional** es la gestión de la secuencia de puestos y cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional.

**Funciones de apoyo:** son las funciones asistenciales y no asistenciales que dan soporte a la actividad asistencial fundamental de la OSI. En el primer tipo se incluyen principalmente la radiología, laboratorio, farmacia y admisiones. En el segundo tipo encontramos la gestión económico-financiera, la gestión de RRHH, la logística, la gestión de sistemas de información y los servicios generales.

**Estructura organizativa alta:** es aquella que tiene muchos niveles jerárquicos con grupos reducidos de individuos en cada nivel jerárquico.

**Estructura organizativa plana:** es aquella que tienen pocos niveles jerárquicos con grupos muy amplios de individuos en cada nivel jerárquico.

**Base de agrupación:** es la manera en la que engloban las actividades de una organización. Existen dos bases para agrupar los puestos de trabajo y las actividades: la agrupación según el mercado en la que las actividades están agrupadas según los productos o servicios que da la organización, y la agrupación según las funciones en las que las actividades están agrupadas según las funciones que se utilizan para producir los productos o servicios (Mintzberg, 1988). La agrupación de mercado requiere que todas las actividades necesarios para producir un producto o servicio queden contenidas en la unidad.

**Mecanismos de coordinación asistencial:** son los medios con los que las organizaciones coordinan su trabajo asistencial. Los principales son:

- **Guías de Práctica Clínica:** son recomendaciones sistemáticas, basadas en la mejor evidencia disponible, para orientar las decisiones de los profesionales y de los

pacientes sobre las intervenciones sanitarias más adecuadas y eficientes en el abordaje de una problemática específica relacionada con la salud en circunstancias concretas.

- **Mapas de atención o Trayectorias clínicas:** son planes de gestión de la atención del paciente que fijan los objetivos para los pacientes y proveen la secuencia de las intervenciones que serán necesarias llevar a cabo por los médicos, enfermeros y otros profesionales para alcanzar los objetivos deseados en un tiempo determinado
- **Planificación del alta hospitalaria:** es un caso particular del mapa de atención en el momento del alta
- **Guías farmacológicas compartidas:** conjunto de recomendaciones farmacológicas que contemplan las indicaciones del tratamiento, detalle de la dosis, efectos secundarios, etc.
- **Puesto de enlace:** puesto o profesional que haga de "enlace" para coordinar el trabajo asistencial entre dos o más niveles asistenciales. Ej. consultor de medicina interna.
- **Grupo de trabajo:** comité de personas con habilidades complementarias que se comprometen con un propósito común, unos objetivos y una metodología para alcanzar estos objetivos de la cual son mutuamente responsables.
- **Sistema experto:** denominación genérica que se da a aquellas formas de mejorar el conocimiento especializado del médico de atención primaria alternativas a la derivación convencional al especialista (interconsulta). Ej. visita conjunta, sesiones clínicas conjuntas, programas de formación continua, etc.
- **Sistemas de información clínica vertical** mediante el cual se une a los pacientes y proveedores a lo largo del continuo asistencial. Incluye el sistema integrado de registros clínicos, herramientas de soporte a la decisión clínica y el sistema de análisis de información de resultados que da soporte a la práctica médica. Dentro de las herramientas informáticas de soporte destacan los sistemas computerizados de orientación de las decisiones clínicas (SCOD), esto es, sistemas de conocimiento que usan datos sobre el paciente para generar un consejo específico para un caso.
- **Programas de gestión de enfermedades (PGE):** sistema coordinado de información e intervenciones sanitarias para aquellas poblaciones que sufren determinadas enfermedades que comparten la característica del valor de los autocuidados en su tratamiento y control.
- **Gestión de casos (GC):** provisión de una atención continua a lo largo de diferentes servicios mediante la integración y coordinación de necesidades y recursos entorno al paciente.

**Sistema de control del rendimiento:** En este sistema el ápice estratégico desarrolla objetivos para todo el OSI a partir de los cuales negocia los subobjetivos y presupuestos con cada unidad operativa. Estas, por su parte, inician el proceso de planificación estratégica,

programas y especificación de acciones dentro de su ámbito. El control se efectúa a posteriori sobre el resultado.

**Sistema planificación de acciones:** En este sistema de planificación los objetivos globales para toda la OSI se concretan en planes estratégicos para la OSI y estos en programas y acciones específicas para cada una de las Unidades Operativas.

Estructura funcional: diseño organizativo en el que las actividades se agrupan por áreas funcionales.

Estructura divisional: diseño organizativo en el que las actividades se agrupan en base a los mercados que atiende la organización. Estas agrupaciones se denominan divisiones.

Estructura matricial: diseño organizativo que combina la agrupación de las actividades entorno a procesos y a funciones al mismo tiempo.

#### ■ Cultura organizativa

**Valores:** son las convicciones básicas sobre lo que es correcto y cierto, sobre lo que se debe y no se debe hacer y sobre la importancia de las distintas cosas dentro de la empresa.

**Valores estratégicos:** son las convicciones básicas que se desprenden de la misión, los objetivos operacionales derivados de la misión, las estrategias para alcanzar los objetivos, los criterios para mediar los resultados y las estrategias para corregir las desviaciones.

**Artefactos:** son aquellos elementos más visibles de la cultura: las imágenes y el espacio físico, el lenguaje, la tecnología y los productos, los mitos, leyendas e historias, los rituales y las ceremonias, lista de valores publicados,...

**Valores expuestos:** son aquellos valores que el grupo expresa en una variedad de situaciones.

**Presunciones básicas** son las presunciones implícitas que guían el comportamiento del grupo, les dice al grupo qué percibir, pensar y sentir sobre determinados aspectos