

Importancia de la administración en los sistemas de salud

Flores-Silva V.

Jefe de Proyecto de la Dirección de Proyectos de Salud Pública del CEVECE.

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en grupo como ente social. Pocas veces en la historia de la humanidad una disciplina o ciencia se ha manifestado tan útil en el desarrollo y accionar de diferentes materias, entre ellas la de salud.

La palabra "administración" se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio", esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad y del sufijo "ter" que sirve como término de comparación. Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad, el que ordena o dirige a otros en una función, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.¹ Este mismo concepto está implícito en la definición "es la ciencia y el arte de conseguir que un grupo de individuos sirva y comparta un fin común, que no podría ser logrado por un individuo aislado". De esta definición destacan con características de importancia el elemento de esfuerzo cooperativo y el objetivo o finalidad común.²

La administración es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, el cual refleja el espíritu esencial de la era moderna, es en realidad indispensable y esto explica porque una vez creada creció con tanta rapidez.³

Podemos mencionar que la administración adquirió carácter de ciencia a partir de los estudios de Henri Fayol, en Francia y de F. W. Taylor, en Estados Unidos, quienes, partiendo de posiciones diferentes llegaron a enunciar una serie de principios que han llevado a la administración a la categoría de ciencia.

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. El administrador debe procurar 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.⁴

El desarrollo de las actividades en los servicios de salud es un proceso de alta complejidad, ya que no se relaciona únicamente con alcanzar los resultados esperados en la planificación, sino que tiene que ver con todos los elementos, visibles y no visibles, que deben darse para lograr dichos

resultados. Superados los primeros momentos de la gestión en los servicios (definir objetivos generales, proyectos, asignar recursos y personal) es indispensable garantizar el cumplimiento de lo resuelto, momento en el que surge una serie de complicaciones y obstáculos de carácter logístico y de naturaleza humana que a veces llegan a neutralizar la acción en las unidades operativas.

La dirección de las áreas y de otros niveles operativos es concebida y desarrollada de una manera bastante tradicional; se reproducen en buena medida las características verticalistas, estáticas, de limitada creatividad, con escasa o nula participación de los integrantes de los organismos mencionados y peor aún de la comunidad. Esto contribuye también a disminuir la eficiencia y calidad de los servicios y, por lo tanto, a afectar la legitimación de los mismos ante la comunidad.

Al no conocer y por lo mismo no tomar en cuenta la cultura organizacional, es decir, las características individuales y colectivas de los miembros de las unidades de salud, se cierra un camino de gran importancia que puede conducir a la mejora considerable en el funcionamiento de dichas unidades. La falta de sentido de pertenencia, la existencia de conflictos interpersonales e inter grupos, son a menudo elementos que pasan desapercibidos ante los directivos y que pueden ser la base de problemas trascendentes.

Otro elemento fundamental en el desarrollo de esta etapa y que no está presente en el manejo de las áreas de salud, tiene que ver con la profunda relación entre los servicios y la comunidad; para la etapa de la planificación es indispensable la participación conjunta del prestador del servicio y las organizaciones de la sociedad; pero de igual manera el control de la ejecución debe ser efectuado con similares niveles de participación, que no solamente tienen que ver con la eficiencia, sino con conceptos de rendición de cuentas y control social de la gestión en salud.

La administración de la salud necesita de profesionales que cuenten, además de los conocimientos gerenciales y de las herramientas administrativas modernos, con la capacidad de gestión que permita garantizar que las instituciones y organizaciones comprometidas con este servicio ofrezcan calidad gracias a una buena productividad. Para ello es necesario contar con personal calificado en las organizaciones e instituciones de salud del sector público, social y privado, por lo que es recomendable, de ser necesario, hacer que los encargados de ejercer los cargos administrativos adquieran la capacidad y conocimientos a través de programas de capacitación debidamente



estructurados considerando las características propias de la organización y los requerimientos de cada uno de los puestos en referencia, a efecto de dotarlos de los elementos necesarios y suficientes para encausar a la organización a garantizar a sus usuarios, servicios de salud de calidad y de manera eficiente.

Se requiere de profesionales comprometidos con la gerencia de la salud que cuenten con la capacidad y los conocimientos suficientes para:

- Desarrollar la capacidad de gestión, administrativa y financiera, de las organizaciones e instituciones de salud, adecuarlas a las exigencias dadas por los nuevos sistemas de salud, actualizar su infraestructura y dotar de manera oportuna, a las diferentes áreas de la organización, de los recursos necesarios e indispensables para el logro de sus objetivos comprometidos en tiempo y forma, así como de 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.
- El dominio de un marco conceptual y metodológico para identificar y comprender los elementos, tanto externos como internos, que influyen en el desempeño, productividad y calidad de los sistemas de salud. La capacidad de análisis y evaluación de los problemas de salud de la población.
- El dominio de métodos y técnicas necesarias para organizar y dirigir sistemas de salud, manteniendo un liderazgo que fomente la interacción disciplinaria, la optimización de recursos, la identificación de necesidades y problemas.
- La capacidad de análisis y evaluación de los problemas de salud de la población, garantizando soluciones, aportando respuestas.
- El manejo de los componentes epidemiológicos, socio-sanitarios, económicos, financieros, contables y de desarrollo institucional, por medio de las herramientas gerenciales y teórico-prácticas de salud pública aplicadas a instituciones del sector salud y de los entes territoriales.⁵

Aunado a lo anterior debemos considerar que en todos los países se aprecia una mayor demanda de la población para recibir servicios de salud. Este fenómeno no es nuevo pero, conforme el tiempo pasa, el incremento se hace evidente, tanto en volumen como en complejidad, representando un reto constante para las instituciones, y en especial para los gobiernos, que cada vez más se constituyen en los responsables de la salud de la comunidad.⁶

Un sistema de salud se establece para satisfacer una función social manifestada por necesidades y demandas de servicios de salud. Los sistemas de salud son una interrelación de recursos, finanzas, organización y administración que culminan en el suministro de servicios de salud a la población.⁷

Una organización que otorga servicios de salud es una empresa (institución) pública. Es pública porque sirve a

una comunidad, y es empresa porque debe tener objetivos y metas establecidos en todos sus niveles, que deben cumplirse con economía y eficiencia.⁸

Los sistemas de salud y sus subsistemas (clínicas, hospitales, unidades médicas, etcétera) deben contar con una administración eficiente, con el objeto de poder cumplir las metas que contemplen sus diferentes programas de salud, y con ello dar respuesta a las necesidades que la sociedad les demande.⁹

El desafío de los sistemas de salud en nuestro tiempo, nos compromete a desarrollar capacidades administrativas en las personas encargadas de dirigirlos. En todo país en vías de desarrollo y en el nuestro, es imperativa la meta de resolver los problemas humanos que tiendan al mejor aprovechamiento de los recursos siempre limitados. Para lograrlo, se han implementado diversas políticas y procedimientos acordes con la evolución de los conceptos y las técnicas de la administración. La administración en salud no podía escapar a esa corriente, ya que con ella se propicia un desarrollo adecuado de la operación, a fin de alcanzar resultados óptimos en la prestación de los servicios.

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.

Tanto a nivel federal como estatal, debido a una necesidad inherente al conocimiento del campo de la salud, los puestos administrativos de más alta jerarquía dentro del sistema de salud son ocupados por personal médico o de áreas afines, lo que indica que la toma de decisiones administrativas se centra en profesionales cuyo perfil es ajeno a esta área.

El personal directivo no tiene una idea definida de cuál es su función y qué se espera de su trabajo; en consecuencia, tiene como idea central el deseo de ascender en la escala jerárquica sin capacitarse, centrado sólo en la imagen y el prestigio, o simplemente la autoridad, ya que es el modelo o el ejemplo que ha tenido durante mucho tiempo, por lo que el resultado es siempre el mismo: duplicación de actividades, incapacidad de satisfacer las necesidades y la conciencia de haber obtenido sólo resultados modestos; al mismo tiempo se dan cuenta que son inseguros al tomar decisiones administrativas, las cuales sólo las efectúan por intuición o por crisis que los lleva a la frustración, y posteriormente, terminan en agresiones externas o internas, con lo cual se divide aún más el sistema.¹⁰

Al respecto existe una controversia sobre quién debe administrar los servicios de salud. Paradójicamente se afirma



que el médico no está calificado para administrar, aunque se dice que es conveniente que un médico administre establecimientos de salud porque se ganará más fácilmente la confianza, el respeto y la cooperación de todo el personal, por lo que estará en mejores condiciones de tomar decisiones. Por otra parte, se dice que los profesionales no médicos con preparación específica en administración de la atención de la salud tienen destacadas actuaciones al tener a su cargo hospitales y clínicas, situación que es común en otros países.¹¹

Se puede comentar mucho sobre esta controversia, pero es innegable que una persona que puede conciliar ambas posturas e intereses es el médico-administrador con preparación específica en administración, ya que la razón de ser de las instituciones que conforman el sistema de salud es precisamente el servicio a la salud, por lo que las decisiones importantes deben ser tomadas por médicos.

Asimismo, se hace cada vez más evidente la necesidad de que la función directiva en las organizaciones de atención a la salud no sea asignada a quienes no cumplan con la formación correspondiente en administración en salud, sino que la selección del personal directivo se lleve a cabo de forma adecuada por competencias y no bajo el esquema de amistad y compadrazgo, aunque el candidato demuestre sentido común y deseos de asumir el puesto pero desconozca lo más elemental para ejercer estas posiciones de manera profesional. Cuando se administran los recursos de una institución de salud, no puede hacerse en forma intuitiva; la responsabilidad moral y legal es muy grande y para desempeñarla bien es necesario prepararse. No puede negarse que los resultados serán mejores entre mayor sea la preparación, los conocimientos y la experiencia en medicina y en administración.

La obligación del directivo de la atención de la salud es que en sus instituciones se presten servicios oportunos al menor costo y de la mejor calidad posible, considerando al paciente como individuo, como integrante de una familia y como miembro de la sociedad. Por lo tanto, el propósito de los directivos del sistema de salud es lograr que las actividades y funciones de sus organismos (institutos, hospitales, clínicas, centros de rehabilitación, departamentos, programas, proyectos) se racionalicen y se cumplan las funciones de promoción de la salud, prevención de enfermedades, curación de padecimientos y rehabilitación de invalidez, así como las de educación e investigación, y que estas funciones se logren con eficiencia.

Las demandas de formación en administración en salud en México conforman un desafío, para lo cual es necesario incorporar formas tradicionales e innovadoras de educación, que permitan dar una completa respuesta a sus múltiples facetas.

La formación de profesionales de la administración de sistemas de salud se ha visto ante dos retos fundamentales; por una parte la necesidad de profesionalizar el trabajo de los directivos de los servicios de salud, y por otra, la dificultad de entrenar a todos los directivos que se encuentran actualmente realizando actividades en las organizaciones de atención a la salud. Para estos últimos, debido a las

responsabilidades que tienen en sus instituciones, es difícil asistir a los centros formadores de tiempo completo, por lo que una opción sería la educación a distancia.

No importando la manera en que se realice la formación de los directivos, que puede ser de forma tradicional con los posgrados de tiempo completo en las aulas y con la educación a distancia, el objetivo final es el mismo, la formación de profesionales versátiles con conocimientos, habilidades y destrezas necesarias, para poder consolidarse como líderes efectivos en sus ámbitos o áreas de influencia. Por otro lado, las escuelas de medicina deben incorporar en sus planes de estudios la materia de administración en forma permanente y aprovechar en su enseñanza la experiencia de los directivos de los servicios de salud con el fin de que no haya un divorcio entre la realidad y la teoría, entre las instituciones de atención a la salud y las universidades.

Sólo una correcta administración en las organizaciones de salud permitirá optimizar los recursos disponibles para que con ello se pueda ofrecer una atención más eficiente y eficaz a todos los usuarios.

La administración no es una panacea que vaya a resolver todos los problemas, pero si permitirá formar un orden operante en la mente del directivo y vincularlo a un proceso, administrativo, creando una estructura analítica de marcada utilidad en la práctica diaria.¹²

Referencias bibliográficas

- CARVALLO, Y. Teoría Organizacional y Administrativa. Universidad de Oriente. Venezuela. Núcleo Bolívar. Post grado en Educación. 2008. Pag.5.
- MEDINA, E. & KAEMPFER, A. Elementos de Salud Pública Capítulo Quinto Organización y Administración. Biblioteca Nacional de la Universidad de Chile. 2007.
- Opcit. Caravallo. Pag 5.
- Opcit. MEDINA, E. & KAEMPFER. Organización y Administración. Pag 6
- ONZALEZ, M. et al. Educación permanente en salud. Gestión en los servicios de salud. Quito, Ecuador. OPS, c 2001. 117 p. (Serie Educación Permanente en Salud, 1). Pag 83-84.
- Cordera, Armando y Bobenrieth Manuel. Administración de Sistemas de Salud. Tomos I y II. Editado por Cordera y Bobenrieth. México, D.F. 1983.
- Barquin, Manuel. Dirección de Hospitales. Editorial Interamericana McGraw-Hill, 7ª Edición. México, D.F. 2003.
- Bustos Castro René. Administración en Salud. Editorial Francisco Méndez Oteo. 2ª Edición. México 1983.
- Clifford Attkisson C, Hargreaves AW, Horowitz MJ, Sorensen JE. Administración de Hospitales. Fundamentos y evaluación del servicio hospitalario. Editorial Trillas. México, 2002.
- Opcit. Cordera, Armando y Bobenrieth Manuel.
- Aguirre-Gas H. Administración de la calidad de la atención médica. Rev Med IMSS (Mex) 1997; 35(4): 257-264.
- Pavón León, Patricia y Gogeaescoechea Trejo, Ma. del Carmen. La importancia de la administración en salud. Instituto de Ciencias de la Salud. Universidad Veracruzana. Disponible en: http://www.uv.mx/rm/num_anteriores/revmedica_vol4_num1/articulos/admon-salud.htm. (acceso 15 octubre 2012).