



## ARTÍCULO DE REVISIÓN

# ***La importancia de la administración en salud***

*Patricia Pavón-León M.C., M.A.S.S.<sup>(1)</sup>*

*Ma. del Carmen Gogeochea-Trejo M.C. M.A.S.S.<sup>(1)</sup>*

*<sup>(1)</sup>Instituto de Ciencias de la Salud. Universidad Veracruzana. Xalapa, Ver.*

---

### RESUMEN

Este artículo es una reflexión acerca de la importancia que representa la administración en salud. La administración posee herramientas que, aplicadas al ramo de los sistemas de salud, pueden ayudar a éstos a desarrollar una visión de conjunto del sistema, optimizando recursos humanos, técnicos y financieros, para poder llevar a las instituciones de salud a un estado de crecimiento y eficiencia. Frecuentemente, los médicos destacados en su especialidad son llamados a administrar en los distintos niveles jerárquicos del sistema de salud, careciendo las más de las veces de experiencia y preparación específica en administración. Por otro lado, también encontramos directivos que son expertos en administración, pero que desconocen los problemas de salud. Finalmente se destaca la necesidad de dar capacitación administrativa al médico, ya que la razón de ser de las instituciones que conforman el sistema de salud es precisamente el servicio a esta última, por lo que las decisiones importantes deben ser tomadas por médicos.

### ABSTRACT

This article is a reflection about the importance of administration in health systems. Administration has tools, which applied to the health systems branch could help develop an overall vision of the systems, optimizing human, technical and financial resources,

to be able to lead health institutions to a growth and efficiency situation. Very frequently, distinguished different medical specialists are put in charge of administering in different hierarchical levels of health institutions, often lacking experience an specific formation on administration expert in the leadership who do not know anything about health problems. Finally the necessity of giving administrative training is pointed out, since the main goal of the health systems institutions is in fact giving health service, so important decisions must be taken by doctors.

En todos los países del continente 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.<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup>

Recibido 16/02/04

Aceptado 19/03/04

Es necesario enmarcar el siguiente concepto: una organización que otorga servicios de salud es una empresa 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.<sup>3</sup>

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.<sup>1-7</sup>

El desafío de los sistemas de salud en nuestro tiempo, consiste en 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.<sup>1,2</sup>

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.<sup>1-6</sup>

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, el de la administración, creando una estructura analítica de marcada utilidad en la práctica diaria.

#### REFERENCIAS

1. Cordera, Armando y Bobenrieth Manuel. *Administración de Sistemas de Salud*. Tomos I y II. Editado por Cordera y Bobenrieth. México, D.F. 1983.
2. Barquin, Manuel. *Dirección de Hospitales*. Editorial Interamericana McGraw-Hill, 7ª Edición. México, D.F. 2003.
3. Bustos Castro René. *Administración en Salud*. Editorial Francisco Méndez Oteo. 2ª Edición. México 1983.
4. Fajardo Ortiz, Guillermo. *Atención Médica. Teoría y Práctica Administrativas*. Editorial La Prensa Médica Mexicana, S.A. de C.V. Reimpresión 1989. México D.F.
5. Malagón-Londoño G, Galán-Morera R, Pontón-Laverde G. *Administración Hospitalaria*. 2ª edición. Editorial Médica Panamericana. Bogotá, Colombia. 2000.
6. Aguirre-Gas H. *Administración de la calidad de la atención médica*. Rev Med IMSS (Mex) 1997; 35(4): 257-264.

7. Clifford Attkisson C, Hargreaves AW, Horowitz MJ, Sorensen JE. *Administración de Hospitales. Fundamentos y evaluación del servicio hospitalario*. Editorial Trillas. México, 2002.
8. Fundación Mexicana para la Salud. *Observatorio de la Salud: Necesidades, Servicios, Políticas*. Julio Frenk, Editor. Economía y Salud. 1997.
9. Pérez-Iñigo Quintana F, Abarca Cidón J. *Un modelo de hospital*. Editorial Ars Médica. Barcelona, 2001.
10. Mc Mahon Rosemary. *Administración de la Atención Primaria de Salud*. Editorial PAX. México y O.P.S. 1989.
11. Temes JL, Pastor B, Díaz JL. *Manual de Gestión Hospitalaria*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. España. 1992.
12. Reyes Ponce, Agustín. *Administración Moderna*. Editorial Limusa, Noriega editores. México, 1994.
13. Terry y Franklin. *Principios de Administración*. Editorial CECSA. México, 1985.
14. Munich Galindo, García Martínez. *Fundamentos de Administración*. Editorial Trillas. México, 1986.
15. Romero Betancourt, Samuel. *Principios fundamentales de administración de empresas*. Limusa. México, 2000.
16. Fernández Arena, José Antonio. *El proceso administrativo*. 2ª Edición Editorial Diana. México, 1996.
17. Freeman R., Holmes E. Jr. *Administración de los Servicios de Salud Pública*. Editorial Interamericana. México, D.F.