

ADMINISTRACION DE SERVICIOS DE SALUD

Los Servicios de Salud tienen como funciones principales la promoción, protección y recuperación de la salud de la comunidad a través de la atención médica integral. Su labor administrativa debe, por lo tanto, ser científica y tecnológicamente organizada para cumplir sus objetivos básicos.

Postulan los autores que el profesional médico es el único preparado para cumplir tales funciones, enfatizándose la necesidad de especialización de post-grado en materias de Administración. Al reconocer el escaso interés de los médicos por esta especialidad se analizan algunas de sus causas y, finalmente, se establecen las bases para una carrera funcionaria del Médico Administrador de Servicios de Salud.

El Médico en la Administración de los Servicios de Salud

Dr. IVAN VIDELA VASQUEZ
Dr. PATRICIO SILVA GARIN

Un Servicio de Salud es una agencia de servicio público cuyas funciones principales son las de promover, proteger y recuperar la salud de la comunidad, otorgando atención médica integral. Para estos fines los servicios de salud deben ser dotados de personal técnico, infraestructura de alto costo y un importante presupuesto de operación. Estos objetivos se organizan en una empresa de salud que debe ser administrada científica y tecnológicamente, para cumplir con las obligaciones contraídas con la comunidad. Al mismo tiempo sus acciones deben ser otorgadas en forma eficiente, humana, suficiente y con alto nivel científico. Además debe fomentar la investigación, desarrollarse en cantidad y calidad y perfeccionarse como organización.

¿Quién debe dirigir y administrar un Servicio de Salud?

No hay duda que una empresa de salud implica la necesidad de una Dirección y Administración científica y técnica. En esta empresa deben aplicarse todos los elementos de Dirección Administrativa generales y además de la tecnología y conocimientos específicos de las ciencias de Salud. El personal preparado y adecuado para esta tarea no puede ser otro que el médico y así es comprendido en la mayoría de los países del mundo. Los Servicios y Empresas de Salud en su complejidad deben ser dirigidos por un profesional médico preparado, especializado y adiestrado en Administración y otras disciplinas.

La mayor parte de los Directores de Hospi-

tales y Directores de Servicios de Salud se han formado en la dura escuela de la práctica usando conocimientos no bien sistematizados; criterio, inteligencia y tino naturales, perfeccionándose una vez obtenida la responsabilidad de dirigir. La formación académica es insuficiente, existen pocos interesados y todavía no es clara su idoneidad y eficiencia para formar médicos expertos y especializados en la administración de servicios de salud.

En Chile, de un total aproximado de 5.628 médicos pertenecientes al Servicio Nacional de Salud, 505 ejercen algún tipo de actividad administrativa. Este número se distribuye entre 225 Jefes de Servicio, 208 Directores de Hospital y 72 funcionarios a cargo de Oficinas Regionales o Nacionales de Salud. La mayor parte de los 225 Jefes de Servicio tienen un interés manifiesto en las actividades clínicas y un interés escaso en las materias administrativas de su responsabilidad. Por otra parte, de los 208 Directores de Hospital sólo un 25% ha realizado un Curso en una Escuela de Salud Pública y sólo el 28% se dedica a tiempo completo a las actividades administrativas del Servicio Nacional de Salud de Chile.

El Médico como Administrador de la Empresa de Salud.

Si la respuesta ha sido positiva y es el médico, el único profesional capacitado y responsable de la administración de los Servicios de Salud. ¿Por qué existe un bajo interés por la especialidad de Administración de Salud en la mayoría de los países?

Las razones que a nuestro juicio motivan la baja preferencia de la especialidad son múltiples, destacándose:

a) Formación Universitaria inadecuada. La mayoría de los programas docentes hasta hace poco, sólo trataban de formar un excelente médico clínico, olvidando o dando poca importancia y tiempo al concepto de Medicina Integral y a la importancia de la Administración y manejo de los Servicios de Salud.

b) Imagen deformada del especialista en Administración y Salud Pública en relación al médico clínico mirado desde el punto de vista social y económico.

c) Carrera Administrativa inestable sin incentivos económicos e intelectuales suficientes.

d) Creciente complejidad natural de la empresa de salud y compleja interrelación con la Administración Pública y con los Gobiernos y sus políticas respectivas.

e) Ausencia de incentivos económicos para prepararse en este difícil campo profesional.

f) Necesidad de adaptabilidad y flexibilidad neutra o técnica a los gobiernos y política gubernamental de turno que pueden modificar, rechazar y proponer programas de salud en conflicto con la realidad científica y técnica del Administrador en Salud.

g) Contacto en el curso de toda la Carrera Administrativa con médicos Administradores en Salud que usan los cambios políticos como medio de adquirir ascenso, poder y mando en los Servicios de Salud.

En Chile la promoción de médicos que titularon las Universidades y los que egresaron de la Escuela de Salubridad fluctúa entre un 1,5% a un 9% con tendencia a aumentar en los últimos años. (Ver Tabla). Sin embargo no está bien establecida la "muerte académica" de aquellos que recibiendo preparación no se dedicaron en definitiva a la especialidad y aquellos que la abandonaron a poco de ejercerla.

NUMERO DE MEDICOS CHILENOS TITULADOS EN LAS ESCUELAS DE MEDICINA Y DE SALUBRIDAD. 1958-1971

Año	Egresados	
	Esc. Medicina	Esc. Salubridad
1958	173	5
1959	165	7
1960	218	3
1961	218	5
1962	205	9
1963	247	10
1964	249	12
1965	206	13
1966	241	10
1967	241	10
1968	302	17
1969	263	13
1970	309	17
1971	305	26

No hay duda que debe seguirse reafirmando la posición que los médicos deben administrar los Servicios de Salud y que hay que interesarlos para capacitarse y especializarse en este campo.

La crisis de Ejecutivos preparados en salud existente en Chile y en los países de América Latina debe ser resuelta fomentando y promoviendo el interés de las Escuelas de Medicina para incluir en sus programas de enseñanza las materias de Administración y manejo de Servicios de Salud. Además debe estimularse el perfeccionamiento en Servicio y exigir conocimientos de Administración a los Jefes de Servicios Clínicos para adquirir o ganar en los Concursos médicos dicha calidad.

La administración de salud es una especialidad médica.

El sistema actual de las Direcciones de Establecimientos de Salud requiere la formación y comprensión de una teoría de la dirección, debido a que ha alcanzado el rango de especialidad de Medicina, ha construido sus propios métodos y técnicas y exige el más amplio espíritu de equipo y capacidad de trabajo de grupo.

"Se ha evidenciado que la labor de dirección consiste en producir una coordinación del esfuerzo humano y que el elemento distintivo del director es su función de alcanzar un objetivo de empresa mediante la cooperación entre personas"¹.

Las direcciones de establecimientos de Salud requieren de un conjunto sistematizado de conocimientos, metódicamente adquiridos destinados a solucionar los problemas de esa gestión.

Al establecer los principios de administración se mejora consecuentemente la eficacia directiva.

La dirección no es, por lo tanto, la culminación de una carrera clínica, sino muy por el contrario, cuando por diversas razones se desplazan excelentes especialistas de la medicina clínica a la administración, ésta gana, por lo general, un administrador mediocre o malo y la clínica pierde un calificado profesional. La administración de servicios es una carrera funcionaria que si bien, está establecida en gran parte implícitamente a través de los requisitos de concursos, debe explicitarse y formalizarse definiendo su status y características fundamentales.

El ejecutivo de Salud es un líder super impuesto, que está obligado a desempeñar su rol, bajo esas condiciones.

Eso sí que, cada día, se hacen más ostensibles las limitaciones del ejercicio de la dirección, por

¹ Koontz y O'Donnell. Principios de Dirección de Empresas. Mc. Graw-Hill B. C. 1961.

restricciones sobre la autoridad de los directores.

El grado de autoridad formal de un director, está definido, actualmente, por las características generales del cargo y por la autoridad delegada que recibe de su superior jerárquico.

Es indispensable y urgente que los organismos locales de salud estén dotados de la competencia o poder de decisión acordes con las necesidades de la administración y la comunidad. El grado de delegación de la autoridad superior en el nivel local debe ser tanto como el necesario para que permita operar con agilidad, oportunidad y eficiencia.

La formación de los cuadros de personal de los Servicios de Salud es la función ejecutiva que abarca el reclutamiento, la selección, la contratación, el adiestramiento, la calificación del desempeño y la aplicación de sanciones. Es natural que toda organización desee emplear personal eficiente. Pero es mucho más fácil adoptar esa política que asegurar su cumplimiento. Por otra parte, la potestad decisoria no es completa si no va acompañada de la potestad sancionadora que cuide que no se interponga el interés particular al interés general de la colectividad. Es decir, la facultad de conocer y resolver lleva implícita la facultad de cumplir o hacer cumplir la decisión resultante. Es lo que se acostumbra a definir como "imperium". Es decir, la fuerza creativa necesaria para obtener el cumplimiento de lo ordenado. Como se comprende por una parte de los elementos de derecho y de hecho de que debe estar dotada la autoridad para que sus decisiones sean eficaces. Si así no fuere, la decisión nacería frustrada y nadie estaría obligada a su acatamiento.

Las transformaciones sociales que han venido ocurriendo en América Latina, independiente del tipo de gobierno imperante, apuntan o a lo menos expresan su imagen objetivo en la toma de poder político por el pueblo y su ejercicio real y efectivo en manos de la mayoría. El mecanismo clave lo constituye la participación, es decir el acceso al nivel de decisión de los representantes auténticos de esas mayorías que son canales de la opinión, conocimientos, sugerencias, informaciones e interés de sus representados, abarcando todos los niveles.

Se argumenta que así se cambia la actitud del trabajador de simple eslabón en la cadena productiva a agente interesado y comprometido con la gestión entera, que entrega todo su talento productivo y creador.

En Chile se han creado los Consejos Locales de Salud, impulsando la participación de los trabajadores y de la comunidad organizada, con el fin de mejorar el desarrollo de los programas de Salud.

Para hacer efectivos estos propósitos no bastan decretos ni discursos, se requiere una preparación u organización previa de la comunidad para que con madurez y desprovista de sectarismo político ser capaz de analizar sus problemas de salud y propender a la búsqueda de soluciones inteligentes, así como colaborar con los servicios estatales de salud en la divulgación de los programas de acciones de salud y tomar conciencia de las anomalías que aparecen en la ejecución de esas acciones.

Esta participación al abarcar muy especialmente a los funcionarios de Salud, fortalece el compromiso de lealtad natural que tiene el empleado con su empresa. Nosotros creemos que la participación es una buena herramienta de administración, pero que requieren una formación previa adecuada y hacer que la función directiva técnica siempre esté definida independientemente de cualquier interés político contingente.

Carrera funcionaria del médico Administrador de Servicios de Salud.

Las bases de una carrera funcionaria para estos especialistas son las siguientes:

1. Preparación, capacitación y especialización post-gradúo con adecuada protección y tranquilidad económica.

2. Ingreso al cargo y función por medio de Concursos públicos de antecedentes y/o de oposición en cuyas comisiones deben existir representantes de las organizaciones gremiales médicas.

3. Concursos de ascensos o promoción basados en reglamentación previamente conocidas y con representantes gremiales médicos en las Comisiones que estudien los antecedentes y decidan sus resultados.

4. Dedicación exclusiva y permanente a la función administrativa y directiva en los Servicios de Salud.

5. Derecho a perfeccionamiento periódico en el país o en el extranjero en el curso de toda la Carrera Funcionaria.

6. Estabilidad funcionaria independiente de los cambios de los Gobiernos. Definición previa y exacta de los niveles de responsabilidad en los Servicios de Salud que se estima que sólo deben ser cumplidas por funcionarios médicos políticos de confianza de los respectivos gobiernos.

7. Calificación periódica de servicios en forma reglamentada y apelable.

8. Término anticipado de las funciones sólo por faltas conocidas previamente y establecidas en el correspondiente Sumario o proceso administrativo del cual se pueda apelar a otras autoridades distintas a aquellas que ordenaron incoarlos.

9. Remuneración base suficiente de acuerdo a los niveles de remuneración de otros profesiones con funciones y responsabilidades similares.

10. Asignación de antigüedad que debe alcanzar al 100% del sueldo base a los 25 años de ejercer la función.

11. Asignaciones de estímulo, de responsabilidad y de tiempo completo para alcanzar los niveles de otros profesionales con iguales funciones y además incentivar a los médicos para que se dediquen a esta especialidad de Administración en Salud Pública.

Resumen y Conclusiones.

1. Se describen las características más importantes de los Servicios de Salud.

2. Se argumenta que el profesional médico es el único preparado y adecuado para administrar Servicios o Empresas de Salud.

3. Se describe al médico como Administrador de Servicios de Salud enfatizándose la necesidad de especialización y preparación post grado en materias de Administración.

4. Se analiza el bajo nivel de interés que existe por parte de los médicos por dedicarse a esta especialidad.

5. Se reconoce que la Administración de Salud es una especialidad médica y se estudian algunas de sus características.

6. Se establecen las bases para una carrera funcionaria del Médico Administrador de Servicios de Salud.