

Schiavone, Miguel Ángel ; Lemus, Jorge ; Lizarraga, Adolfo

Siete desafíos para el gerenciamiento de servicios de salud en tiempos de crisis

Revista Científica del Hospital General de Agudos “Juan A. Fernández” Vol. 8,
Nº 2, 2007

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Schiavone, MA, Lemus, J, Lizarraga, A. “Siete desafíos para el geenciamiento de servicios de salud en tiempos de crisis” [en línea]. *Revista Científica del Hospital General de Agudos “Juan A. Fernández”*. 2007;8(2). Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/rectorado/siete-desafios-gerenciamiento-salud.pdf> [Fecha de consulta:.....]

Siete desafíos para el Gerenciamiento de Servicios de Salud en tiempos de crisis

Prof. Dr. Schiavone Miguel Angel, Prof. Dr. Lemus Jorge, Prof. Dr. Lizarraga Adolfo
Facultad de Medicina - Universidad del Salvador - Buenos Aires

La palabra crisis deriva del griego (krisis), entendido esta como un juicio, un momento decisivo, una mutación considerable de un proceso o una enfermedad. Crisis es la **caída de un modelo con ausencia de uno alternativo** que lo reemplace, y esto es lo que estamos viviendo hoy en nuestro país; la caída de un modelo del que podemos o no estar de acuerdo, con una falta total de alternativas que nos lleva a esta sensación de angustia, momento decisivo..., momento de crisis.- De algo si debemos estar seguros, y es que el **nuevo modelo será construido por nosotros**, por acción o por omisión, comprometiéndonos y construyendo o solo mirando y criticando, el nuevo modelo nos encontrara como actores en escena o como simples observadores, ya no se lo podremos endilgar a nuestros predecesores. Este nuevo modelo que le dejaremos a nuestros hijos tendrá nombre y apellido de sus autores y aunque a muchos no les guste, estarán allí, estarán en la nomina, deberán responder y responderse.-

Como un simple ejercicio mental tratemos de imaginarnos las distintas conductas humanas frente a situaciones límites como la que estamos viviendo: así algunos transitaran la crisis con ignorancia y desconocimiento de los hechos, otros tendrán una actitud de negación de la realidad; un numero importante de personas tal vez por haber sido golpeadas tantas veces las veremos en una actitud de aceptación pasiva y resignación; no faltara quien acepte la situación pero con transferencia de culpas, y finalmente muy pocos adoptaran una **actitud proactiva trasformando la debilidad en una**

fortaleza y la amenaza de la crisis en una oportunidad para llevar adelante el verdadero cambio. Es en esta actitud proactiva en donde pueden entonces expresarse y desarrollarse los grandes desafíos. Desafiar es retar, es provocar a combate, y lo que vamos a enfrentar no es nada mas ni nada menos que un viejo modelo agotado, derrumbado, pero también arraigado, asumido y aceptado socioculturalmente. Tengamos en cuenta que estamos desafiando para cambiar, y habrá que tener no solo mucha fuerza y valor sino también **ideas claras y una imagen objetivo viable y factible**, luz conductora del nuevo modelo.-.

El primer desafío es plantearse desafíos. En un mundo globalizado, cambiante, dinámico, e innovador, nuestro sector salud sigue manteniendo estructuras y organizaciones rígidas, aferradas al pasado, conducidas mirando al espejo retrovisor, trabajando en la coyuntura, con poca creatividad. Plantearse desafíos es salir de la inercia, del ajuste no solo económico sino de ideas, es abandonar el déficit cero mental o el corralito neuronal; es expandirse y no limitarse, es superar los obstáculos, desafiar la adversidad.

Un **segundo desafío es reconocer el peso de los valores y fines del suprasistema** y la forma en que los mismos condicionan al sector salud. Si en el sistema sociopolítico económico no son valores la vida humana, la justicia social, la calidad de los servicios, la equidad, la eficiencia, y las conductas éticas, no esperemos que en el sector salud estos valores sean dominantes y se impongan frente a los an-

tivalores que el suprasistema imprime al ser humano. Cuando uno entiende estas limitaciones inmediatamente se da cuenta que los pantalones le quedan chicos, y que hay que cambiar la indumentaria porque crecimos sin darnos cuenta. Virchow decía "la política no es nada mas que medicina en gran escala", en ese momento ya no miraba con el microscopio, en ese momento se había planteado un gran desafío social y personal.-

La profesionalización del administrador de servicios de salud representa a mi entender el tercer desafío. ¿Qué es un profesional? La vocación es el primer requisito para poder ser distinguido con el título de profesional; en el sector salud esta vocación se expresa a través de la relación medico-paciente, y en el caso de nuestra disciplina en la relación administrador-comunidad, la vocación del profesional es en definitiva la vocación del ser para dar. En segundo lugar un profesional es aquel que domina un campo del saber, un espacio del conocimiento. Pero con esto solo no es suficiente; estar informado no es lo mismo que estar formado, un profesional es aquel que supera el nivel de información que se adquiere en un curso o una carrera pasando al nivel de formación en esa disciplina, que se alcanza con la aplicación del conocimiento adquirido, con la experiencia, y lamentablemente para los impacientes y trepadores, con el tiempo.... En cuarto lugar un profesional es aquel que desarrolla vínculos con pares que lo superan en capacidad y formación y de los que aprende permanentemente así como con otros sobre los que será responsable obligado de aportar sus saberes. Finalmente el profesional en administración de servicios de salud será aquel que desarrolle vínculos con otras disciplinas y campos del conocimiento, la tan nombrada y poco aplicada transdisciplinariedad.

Un cuarto desafío es articular la eficiencia con la calidad y ambas con la equidad. Los recursos son siempre escasos frente a las necesidades humanas crecientes y es bueno que así sea; siempre es bueno que el hombre exija mas para su salud; invertir en el

ser humano es la única inversión rentable. Esto obliga al administrador a ser eficiente en la gestión de recursos. Pero no todo se mide exclusivamente con la vara del costo beneficio; en un mundo en que la reducción del gasto y la obtención de nuevos recursos es el tema central, el desafío para el administrador de servicios de salud es compatibilizar esta fuerza del mercado con la necesidad de brindar un servicio de máxima calidad. Con la instalación de molinetes en la puerta de nuestros Hospitales y la venta de cospeles en la cooperadora aumentarían nuestros ingresos; con servicios de terapia intensiva sin provisión de oxígeno nuestros gastos serian menores; seguramente allí encontraríamos el punto de equilibrio económico en las finanzas de nuestras instituciones, pero la calidad es un valor tan deseable como la eficiencia, y la calidad tiene un costo, siempre alto, pero siempre menor que el costo de la mala calidad.

Si no son discutible valores como calidad y eficiencia, cual es la razón de ser de ambos, y acá es en donde aparece la equidad. Calidad y eficiencia para alcanzar equidad.- El administrador de servicios de salud tiene la obligación moral de garantizar la equidad en el sistema. Y con este punto entramos en el **quinto desafío, la aplicación de los principios éticos en la administración de servicios de salud.**-

En la medicina asistencial cuando uno hace bien o mal impacta sobre unos pocos; en la administración de servicios de salud se impacta sobre muchos a la vez, las consecuencias son tan grandes que los daños no tienen dimensión ni límites. Es el desafío de poner en practica la ética social, la búsqueda del bien común, aplicando el saber en pos de alcanzar la salud y el desarrollo de un pueblo, entendiendo este ultimo como un proceso omnicomprendivo tendiente al logro del bienestar humano.-

El médico-gerente deberá superar al gerente-medico.- Incorporar los aspectos duros y fríos de la administración conservando los valores, la esencia y la generosidad del medico. Ser justo antes de ser generoso, ser humano antes de ser justo; es un equilibrio muy difícil de al-

canzar-como todo equilibrio-. Será entonces el administrador de servicios de salud conjunción armoniosa de sensibilidad social y capacidad gerencial.-

Adaptación y variación representan un nuevo desafío; en un mundo vertiginosamente mutante y dinámico, el gerente-medico deberá tener la suficiente plasticidad para enfrentar situaciones cambiantes; si a esto le sumamos la escasez de recursos y el poder compartido, la **planificación estratégica** será entonces el instrumento valido. Se deberán tener propósitos y objetivos no negociables pero con medios e instrumentos adaptados a cada situación para alcanzar los fines perseguidos. Siguiendo la teoría Darwiniana sobreviven aquellos con mayor capacidad de adaptación, innovación y creatividad de nuevos medios para resolver los nuevos problemas pero preservando los viejos valores -

El séptimo y ultimo gran desafío es que el administrador sea motivador; mas que

un desafío esta debería ser una cualidad del medico-gerente, el "**saber hacer hacer**" tal vez es el mayor desafío. Conseguir que el trabajador trabaje; que trabaje por salarios deprimidos y que lo haga en pos de un ideal social...., ¡¡¡es casi un milagro!!!!.-

Niveles de conducción **sin la suficiente capacidad para conducir** -entiéndase que motivar es parte del conducir- y niveles de ejecución **sin la suficiente pasión** para el construir; son sinónimos de fracaso. **Motivar es generar pasión**, cualidad necesaria del administrador de servicios de salud, cualidad que va de la mano del liderazgo. Un verdadero líder en el gerenciamiento de servicios de salud deberá tener seguridad en sí mismo para motivar a los otros, coraje para tomar decisiones difíciles en el momento oportuno, audacia para transitar nuevos horizontes con pasión, y fundamentalmente sensibilidad para escuchar las necesidades de la población a la cual debe servir.-

