



*Gerencia en salud como estrategia para convertir los centros de salud en entes altamente competitivos*

*Health management as a strategy to convert health centers into highly competitive entities*

*A gestão da saúde como estratégia para converter os centros de saúde em entidades altamente competitivas*

Janina Alexandra Merchán Moreira <sup>I</sup>  
[janinamerchan@gmail.com](mailto:janinamerchan@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-7898-3647>

Jennifer Del Rocío Merchán Moreira <sup>II</sup>  
[jennifermerchan@gmail.com](mailto:jennifermerchan@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-8345-9698>

**Correspondencia:** [janinamerchan@gmail.com](mailto:janinamerchan@gmail.com)

Ciencias de la Educación  
Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 23 de octubre de 2022 \* **Aceptado:** 12 de noviembre de 2022 \* **Publicado:** 20 de diciembre de 2022

- I. Maestra en Ciencias de la Salud con Mención en Gerencia de Servicios de la Salud, Ecuador.
- II. Médico, Ecuador.

## Resumen

El objetivo de este artículo tipo ensayo consistió en analizar la gerencia en salud como estrategia para convertir los centros de salud en entes altamente competitivos. Para alcanzar tal propósito se consultaron fuentes procedentes de revistas, artículos científicos, artículos de investigación, entre otros. Se ha encontrado que, desde el punto de vista de la Gerencia en Salud, se encarga de la eficiente administración de los recursos y del manejo adecuado de las estrategias como una herramienta efectiva para mantener o buscar el equilibrio óptimo dentro de la organización hospitalaria, buscando con ello asegurar la competitividad bajo la ética del humanismo. Se concluye que las instituciones de salud del nivel hospitalario son centros complejos con disímiles tareas, actividades y procesos que son interdependientes entre sí. En este escenario clave la gestión coordinada de actividades para ofrecer servicios de alta calidad con un presupuesto limitado.

**Palabras Clave:** Gestión de salud; administración en salud; instituciones hospitalarias.

## Abstract

The objective of this essay type article was to analyze health management as a strategy to convert health centers into highly competitive entities. To achieve this purpose, sources from magazines, scientific articles, research articles, among others, were consulted. It has been found that, from the point of view of Health Management, it is responsible for the efficient administration of resources and the adequate management of strategies as an effective tool to maintain or seek the optimal balance within the hospital organization, seeking thereby ensuring competitiveness under the ethics of humanism. It is concluded that health institutions at the hospital level are complex centers with dissimilar tasks, activities and processes that are interdependent with each other. In this scenario, the coordinated management of activities is essential to offer high-quality services with a limited budget.

**Keywords:** Health management; health Management; hospital institutions.

## Resumo

O objetivo deste artigo do tipo ensaio foi analisar a gestão em saúde como estratégia para converter os centros de saúde em entidades altamente competitivas. Para atingir este propósito, foram consultadas fontes de revistas, artigos científicos, artigos de pesquisa, entre outros. Constatou-se

que, do ponto de vista da Gestão em Saúde, cabe a ela a administração eficiente dos recursos e o gerenciamento adequado das estratégias como ferramenta eficaz para manter ou buscar o equilíbrio ideal dentro da organização hospitalar, buscando assim garantir a competitividade sob a ética do humanismo. Conclui-se que as instituições de saúde em nível hospitalar são centros complexos com tarefas, atividades e processos díspares e interdependentes entre si. Nesse cenário, o gerenciamento coordenado das atividades é essencial para oferecer serviços de alta qualidade com um orçamento limitado.

**Palavras-chave:** Gestão de saúde; gestão de saúde; instituições hospitalares.

## Introducción

La gerencia, como modo de convertir recursos en resultados, tiene antecedentes remotos que pudieran asociarse incluso, con el surgimiento de la comunidad primitiva y sus desarrollos posteriores. La historia de la gerencia aplicada a los servicios y sistemas de salud es más cercana. En opinión de este autor, no es hasta finales del siglo XIX y todo el siglo XX cuando las acciones sanitarias empiezan a considerarse sobre la base de un aprovechamiento óptimo de los recursos con la intención de hacer más y mejor salud. Hay tres grandes momentos que se pudieran definir como hitos en la introducción de conceptos gerenciales típicos tales como planificación, organización, dirección y control en las instituciones sanitarias. Estos son: El trabajo de Florence Nightingale, la reforma total en Estados Unidos de Norteamérica de las facultades de medicina y de los hospitales públicos y, la introducción por la Royal Commission de la auditoría médica y la revisión paritaria en el Sistema Nacional Británico de Salud (NHS) a partir de 1972 (CLAD, ; 2010).

Se comprende entonces que en las organizaciones prestadoras de salud, se llevan a cabo diferentes programas preventivos conducentes a mantener el estado de bienestar de los pacientes, en este contexto quien gerencia debe coordinar una serie de acciones para cumplir con los programas, apoyándose en la infraestructura del establecimiento, el talento humano, así como contar con la dotación de materiales médico –quirúrgicos requeridos para brindar la atención médica propia de estas organizaciones, de las cuales se exige una gestión administrativa eficiente y de calidad (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2018).

Ahora bien, en las primeras décadas del siglo XXI se producen cambios significativos en la forma como muchos gobiernos asumen su papel de servidor público. Se incorporan conceptos, habilidades y tecnologías de tipo gerencial de las empresas de negocios tales como: transparencia,

enfoque al ciudadano, mejora continua de la calidad, descentralización, innovación, reingeniería de procesos, cuadro de mando integral e informatización, para mostrar las más representativas. (Morales, 2013)

En otro orden de ideas, se tiene que las organizaciones de salud están inmersas en un mundo competitivo y globalizado, en éste impera la necesidad de contar con gerentes capaces, abiertos a los cambios, y que puedan intervenir positivamente los escenarios adversos que se viven en Venezuela.

Al respecto, se admite que la creatividad e innovación nunca ha sido tan apremiante como hoy en día, dado que en el mundo moderno se constata la ausencia de la calidad de servicio, la misma debe estar presente en la gerencia hospitalaria, así mismo la integración de los equipos en aras del cumplimiento de funciones; no obstante la falta de capacitación, la falta de uso de tecnología, aunado al trato inadecuado al paciente, la ausencia de una cultura de calidad de servicio, y el incumplimiento de funciones administrativas y procedimentales, genera una limitada atención sanitaria, lo que condiciona pacientes insatisfechos por la deficiencia en el servicio recibido (Camacho, 2020).

De la misma forma, en el sector salud se requiere de la presencia de gerentes con un alto grado de creatividad, que puedan conducir y preparar equipos que superen los grandes problemas en hospitales, centros de salud, ambulatorios y que además esté en la constante búsqueda de soluciones atrevidas e innovadoras, siendo capaz de actuar en un contexto versátil, que cree espacios de discusión y acuerdos encaminado la eficacia y la eficiencia en las organizaciones de salud (Pacheco, 2016)

Se espera por tanto que la gerencia hospitalaria y de las organizaciones de salud, innoven en el cambio gerencial, que estén enfocados en los valores institucionales, en cuya práctica se forme una gerencia con responsabilidad, habilidades y competencias que propicien la comunicación y la creación de nuevos espacios, ajustados a las realidades de cada hospital (Camacho, 2020).

En ese orden de ideas (FERRER, CLEMENZA, & RIVERA, 2000), plantea esta paradoja, demanda dinamizar los servicios de salud, utilizando los recursos de forma honesta, responsable en eficiencia y eficacia para brindar servicios de calidad, optimizar costos, controlar los procesos, garantizar la universalidad, cobertura y accesibilidad de la atención que necesita la población. En salud, la aplicación de los nuevos enfoques gerenciales permite alcanzar calidad y efectividad social con miras a lograr un funcionamiento óptimo y potenciar el desempeño de la alta gerencia.

Cok parte de la gerencia, la administración en salud o administración sanitaria es la ciencia social y técnica relacionada con la planificación, organización, dirección y control de las empresas públicas y privadas del sector salud, mediante la optimización de recursos financieros, tecnológicos y humanos. En otras palabras, la administración en salud es la administración de empresas aplicada a las empresas proveedoras de bienes y servicios de salud, que resulten en la recuperación o mejora en la salud de las personas usuarias, a quienes -dentro del establecimiento de salud- se les denominan clientes y/o pacientes. A la administración en salud también se la conoce con los nombres de gerencia en salud, gestión sanitaria, gestión clínica, administración de empresas de salud, administración de servicios de salud y gerencia de servicios de salud, Morales, (2013).

Este mismo autor señala que 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 hasta a neutralizar la acción en las unidades operativas, Morales, (2013).

Se hace imperativo entonces enfatizar que a nivel del sector público en salud se le da poca importancia a las habilidades gerenciales, ya que los gerentes se asignan por afiliación política, concordante con las autoridades del momento. Por lo cual se sugiere emprender acciones hacia una gerencia eficiente, bajo el enfoque de la gerencia de servicios públicos, creando o reformando las normas de control y evaluación de resultados, bajo una misión de gestión pública responsable, lo cual se hace imprescindible cambiar la estructura tradicional ejercida por un liderazgo participativo, democrático y transformador.

Desde las ideas anteriores se tiene que el objetivo de este artículo tipo ensayo es analizar la gerencia en salud como estrategia para convertir los centros de salud en entes altamente competitivos. Para alcanzar tal propósito se consultarán fuentes procedentes de revistas, artículos científicos, artículos de investigación, entre otros.

### **Desarrollo**

Los sistemas de salud están formados por la interconexión entre todas las organizaciones sanitarias, en la que cada una de sus partes requiere de administradores y los médicos son, en su

mayoría, quienes realizan estas funciones. Es por ello que la administración en salud requiere de un continuo fortalecimiento y de fomentar la conciencia de su importancia (Cantón, 2018).

En este sentido, para que los sistemas de salud puedan operar como una inversión y no como un gasto, se necesitan resolver todos los problemas que están asociados con la adecuada implementación de estrategias, la gestión del conocimiento, la innovación, el empleo de las tecnologías de la información, la organización de los procesos sustantivos, así como la determinación de las competencias profesionales de su personal en cada una de sus áreas y departamentos, una toma de decisiones oportuna basada en datos, la descentralización de las funciones y la existencia de un buen liderazgo (Jabalera, Pons, Gómez, & Del Castillo, 2019). En atención a lo anterior, la administración es una forma de coordinar los bienes y es más operativo, sin embargo, la gerencia tiene un carácter directivo y estratégico como se puede ver en la siguiente afirmación donde la gerencia es el proceso donde se relacionan una serie de elementos que aseguran la óptima utilización de un activo que siempre ha estado presente en la empresa, pero que no había sido debidamente aprovechado. (Hernandez, 2010.).

Otra definición apunta a la gestión como acción imperativa de administrar y liderar en el ámbito de la salud, la cual se ha ejercitado con protagonismo médico directivo y diferentes enfoques. La gestión está implícita en los niveles macro, meso y operativo, su ejecución se orienta a cumplir estándares de excelencia al logro de la satisfacción del usuario externo, razón de ser del sistema sanitario (Carnota, 2013).

Los hospitales, tanto públicos como privados, son uno de los componentes integrales de los sistemas de salud de los países, que requieren de una sólida capacidad de gestión y administración. Por lo tanto, el fortalecimiento de la capacidad de gestión dentro del sistema de salud, especialmente los hospitales, constituye una decisión estratégica para mejorar el desempeño de la prestación de servicios de salud y el sistema de salud en general (Rabbani, y otros, 2015)

Para el logro de una adecuada gestión hospitalaria, los directivos y su estructura de dirección no basan sus decisiones en la suposición de que todo va e irá bien, en cambio, operan bajo la lógica de ser eficientes, productivos y eficaces en la prestación de servicios de calidad. Además, se ejecutan las funciones del proceso administrativo, que requiere una

adecuada planificación, organización, dirección y control de las actividades y recursos existentes. Adicionalmente, una gestión hospitalaria ajustada a esos criterios considerará la necesidad de definir un conjunto de indicadores de gestión de las unidades de salud (González & Barrios, 2007)

Por otra parte, la gestión debe adaptarse a las nuevas demandas y exigencias determinadas por los cambios demográficos y epidemiológicos, la prevalencia de enfermedades crónicas, la persistencia de enfermedades infecciosas y prevenibles que hacen presión sobre los servicios de salud.

La gestión hospitalaria radica su importancia en la manera de reflejar la dirección ejecutiva de los que dirigen la institución y muchas veces el resultado de la gestión o dirección y traducidos en indicadores de bienestar de los pacientes, vale mencionar que para poder evaluar la actividad administrativa gerencial hospitalaria es menester conocer lo que se denomina indicadores de gestión hospitalaria (Franco & Fullana, 2020) indicadores de tiempo, indicadores de calidad, indicadores de eficiencia, indicadores de capacidad e indicadores económicos. El indicador de tiempo es dividido a su vez en dos subcategorías: tiempo de espera y tiempo de proceso. Los indicadores de calidad en tres categorías de indicadores: de errores, de cumplimiento de estándares y de satisfacción.

Los indicadores de eficiencia se subdividen en dos categorías: indicadores de productividad (rendimiento), y cumplimiento de estándares. Grupo cuatro indicadores de capacidad subdivididos en dos categorías: de oferta y demanda. Y el último los indicadores económicos subdivididos en dos categorías: indicadores de costos y financieros.

Las formas de gestionar las instituciones de salud según (Perea & Rojas, 2019). en búsqueda de la competitividad han evolucionado a lo largo del tiempo. atravesado y empoderado a través de la historia de los distintos modelos de gestión, desde el burocrático, pasando por el burocrático populista, el tecnocrático, hasta aterrizar en la nueva gestión pública de la CLAD. Todo en el contexto del cambio del papel de Estado, volcado hacia los sectores económicos y sociales, garantizando las condiciones favorables a la inversión privada y a la competitividad. En el área social se destaca el papel del Estado en ser el formulador y financiador de políticas públicas y el hecho de compartir con el sector privado la ejecución de servicios públicos, principalmente los de salud y educación básica.

El nuevo modelo gerencial se basa en las transformaciones organizacionales ocurridas en el sector privado, la cuales modificaron la forma burocrático-piramidal de administración, flexibilizando

la gestión y dándole más autonomía a los gerentes, pasando de una estructura basada en normas centralizadas a otra sustentada en la responsabilidad de los administradores avalados por su gestión. Hoy la nueva gestión pública en entidades hospitalarias se basa en la administración de los recursos con fundamento y base en la racionalidad económica, que ejerce un control basado en los resultados del desempeño medidos en función de los principios de eficacia, eficiencia y efectividad, y bajo un sistema de evaluación y control de la gestión pública del ciclo gerencial PHVA, impulsados en la condición del Estado de un desarrollo acelerado y tecnología de punta para alcanzar el emprendimiento y la productividad económica y social del Estado de derecho (Perea & Rojas, 2019).

### **Conclusiones**

La reforma de la salud exige una buena dirección en la gestión hospitalaria que hoy en día muchos establecimientos encaminan evaluando la satisfacción con equidad producto de la calidad de servicio; todo esto orientado institucionalmente bajo políticas de estado como es la gestión por resultados con dirección de gestores que administran bajo perfiles de puestos que cumplen con las capacitaciones a fines; la nueva gerencia pública como modelo de gestión hospitalaria podría verse como un paradigma dentro la modernidad que en lo posible en los años que viene este puede cambiar a otro modelo paradigmático con mejores propuestas de calidad sanitaria utilizandolas mejores tecnologías. Los procesos de mejora en la gestión de los hospitales garantizan que la estandarización resulte en la optimización de la atención, producto de la buena gestión de la transformación de los insumos en el output como es el bienestar de las personas.

Las instituciones de salud del nivel hospitalario son centros complejos con disímiles tareas, actividades y procesos que son interdependientes entre sí. En este escenario es clave la gestión coordinada de actividades para ofrecer servicios de alta calidad con un presupuesto limitado.

### **Referencias**

1. Camacho, F. (2020). Gerencia en las Organizaciones de Salud Larenses. . Una Hermeneusis desde la Economía Azul.



2. Cantón, S. (2018). Los Indicadores como herramienta inteligente para la gestión de la calidad de los servicios de salud en México. . BOLETÍN CONAMED.
3. Carnota, O. (2013 ). Hacia una conceptualización de la gerencia en salud a partir de las particularidades. Revista Cubana Salud Pública.
4. CLAD. (; 2010). . Gestión Iberoamericana para el siglo XXI. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/gestion-publica-iberoamericana-para-el-siglo-xxi/view>.
5. FERRER, J., CLEMENZA, C., & RIVERA, A. (2000). Liderazgo Corporativo y crisis Paradigmática Universitaria. Convergencia.
6. Franco, J., & Fullana, C. (2020). Influencia de los modelos de gestión basados en la colaboración público privada en la eficiencia técnica e investigadora de los hospitales del sistema sanitario público; . Revista de Contabilidad Spanish Accou.
7. González, V., & Barrios, E. (2007). Indicadores de gestión hospitalaria. Revista de Ciencias Sociales .
8. Hernandez, J. (2010.). , «Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicada a la disciplina de enfermería,. Enfermagem.
9. Jabalera, M., Pons, M., Gómez, E., & Del Castillo, M. (2019). Hacia la excelencia en gestión hospitalaria. Un modelo de gestión estratégica. . Journal of Healthcare Quality Research,.
10. Morales, J. (2013). La Administración en los servicios de salud. Tesis de post grado gerencia en salud, Universidad Metropolitana de Educación.
11. Pacheco, M. (2016). Gerencia Hospitalaria: Un Despliegue Teórico centrado en la calidad del Servicio de Salud del estado Lara. Gerencia Hospitalaria.
12. Perea, L., & Rojas, I. (2019). Modelos de gestión en INSTITUCIONES HOSPITALARIAS . Gerencia y pOLÍTICAS DE sALUD.

13. Rabbani, F., Hashmani, F., Mukhi, A., Gul, X., Pradhan, N., Hatcher, P., . . . Abbas, F. (2015). Hospital management training for the Eastern Mediterranean Region: time for a change? . Journal of Health.
14. Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (2018). Calidad en los servicios públicos. <http://www.acreditacion.gob.ec/calidad-en-los-servicios-publicos/>.

© 2022 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).