

# Gestión integrada e integrable de los servicios de salud. Un verdadero salto tecnológico en gestión

Dres Roberto Rubén Pittaluga<sup>1</sup> y Florencia Alicia Pittaluga<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Médico recibido con Diploma de Honor en la UBA. Juez del Premio Nacional a la Calidad en el sector público de la República Argentina.

<sup>2</sup>Licenciada en Sociología de la UBA. Coordinadora del Diplomado en gestión de la calidad en las organizaciones de salud a distancia IRAM.

## Resumen

A los conceptos tradicionales de Estructura, Proceso y Resultado, claves para comprender la administración de las organizaciones de salud, se propone incorporar el enfoque multisistémico, integrador e integrable, y la aplicación de 15 principios rectores de la gestión en salud para poder hacer frente a los cambios vertiginosos de la sociedad y el avance tecnológico. Es necesario gestionar a los servicios de salud como procesos interrelacionados de una cadena de valor e integrados a través de los actores. La información oportuna permitirá obtener mejores resultados y alcanzar las metas de salud.

**Palabras claves.** Gestión de la calidad, administración de servicios de salud, procesos, cadena de valor, principios de gestión. Sistemas de gestión, efectividad, resultados.

## Technological advances in health services management

### Summary

Concepts of structure, process and result, keys to understand the administration of health care organizations, intends to incorporate the Multisystemic, an integrated approach and the application of 15 guiding principles of management in health face the rapid changes in society and technological progress. It is necessary to manage health services as a chain of value-interrelated and integrated through actors and timely information will allow better results and achieve health goals.

**Key words.** Quality management, administration of health services, processes, value, principles of management, value chain. Systems management, effectiveness and results.

## Herramientas para mejorar la gestión de las organizaciones de salud

El reconocido maestro en Salud Pública Avedis Donavedián introdujo, en un artículo de 1966, los conceptos de Estructura, Proceso y Resultado.<sup>1,2</sup> Estos se han constituido en la forma más difundida para comprender y explicar la gestión en los servicios de salud. Sin embargo, desde entonces mucho tiempo ha transcurrido y numerosos cambios se han producido en todos los campos del saber humano y su entorno, las comunicaciones y la tecnología.

Parafraseando a Heidegger, hoy más que nunca queda clarísimo que ningún grupo humano puede hacerse con el control de la era en que vivimos.<sup>3</sup>

La incertidumbre y la velocidad de los cambios son la única constante y es en ese marco donde debemos afrontar el reto de gestionar los servicios de salud con la mayor eficacia, eficiencia y efectividad posibles siendo lo suficientemente flexibles y creativos para convertir estos desafíos en una oportunidad.

Para ello no podemos limitarnos a la mera administración de los servicios de salud, sino que debemos realizar el esfuerzo de aprender a gestionar la cadena de valor de la que forman parte en conjunto con el entorno en el que operan.

Debemos pasar de la administración de presupuestos por funciones a la gestión por procesos con enfoque multisistémico para alcanzar objetivos estratégicos.

Debemos reconocer que la salud no es un problema que debe encarar el Ministerio pertinente, sino que debe formar parte de una política de Estado donde todas las dependencias y los organismos deben articular y complementarse para producir cambios positivos significativos.

En este sentido, el gobierno debe estimular el compromiso social de las empresas privadas para que se integren a las políticas públicas.

Siguiendo las ideas de Sherhart y Deming, sostenemos que comprender los servicios de salud como procesos estructurados da, a mediano plazo, mejores

**Correspondencia.** Roberto Rubén Pittaluga  
E-mail: gerencia@deltaq.com.ar

resultados que la resolución de los problemas en forma no estructurada.<sup>4,5</sup>

Planificar, hacer, verificar y actuar nos permite ser más eficaces que el estar “apagando incendios” permanentemente.

En las organizaciones de salud (incluidos los Ministerios, Secretarías y sus dependencias, las aseguradoras, con o sin fines de lucro, y los efectores asistenciales), es una realidad cotidiana observar cómo se desperdician esfuerzos y recursos por fallas de gestión integrada y por la ineficiencia en la interacción entre los actores involucrados.

Diferentes modelos han sido empleados con éxito variado. Los premios a la calidad, la acreditación y la certificación de sistemas de gestión han aportado una rica experiencia que no debe ser desaprovechada.

Nuestro equipo ha realizado una síntesis, con miras a la posible aplicación de un modelo integrador e integrable que incluya seis subsistemas de gestión:

*Cuatro sustanciales:*

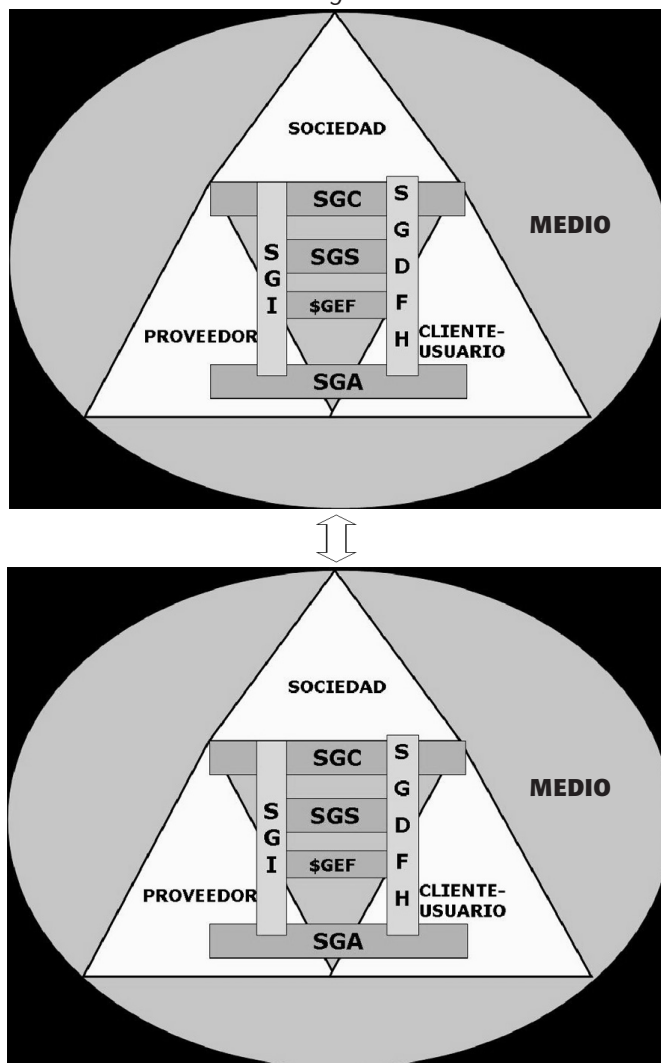
- El de gestión de la calidad (SGC).
- El de gestión ambiental (SGA).
- El de gestión de la seguridad (SGS).
- El de gestión económico-financiera (\$GEF).

*Dos Integradores:*

- El de gestión de la información (SGI).
- El de gestión y desarrollo del factor humano (SGDFH).

Todos ellos regidos por quince principios que si son comprendidos y aplicados adecuadamente, podrían asegurar la implementación de un sistema integrado e integrable y sostener desde la planificación estratégica y operativa hasta la medición, seguimiento y mejora de las organizaciones de salud, su entorno y la red de organizaciones con las que interactúan.

**Figura 1.** Sistemas de gestión integrado e integrable (SGIeI) interactuando con el de otra organización.<sup>6</sup>



## Los quince principios rectores

Alineados con los valores sustentados por la Organización Mundial de la Salud, de Ética, Solidaridad, Accesibilidad, Equidad y Eficiencia; los ocho principios mencionados en la norma ISO 9000:2005,<sup>7</sup> y la experiencia recogida en más de 30 años,<sup>8</sup> consideramos oportuno fijar los siguientes principios rectores en la implementación de sistemas de gestión en la organizaciones de salud:

1. Enfoque multisistémico dinámico.
2. Gestión por procesos.
3. Toma de decisiones basadas en hechos.
4. Mejora continua.
5. Enfoque en el ciudadano-paciente-usuario con su participación efectiva en la cadena de valor.
6. Liderazgo.
7. Participación efectiva y desarrollo del factor humano.
8. Trabajo en equipo interdisciplinario.
9. Consideración del proveedor en la cadena de valor en base a relaciones mutuamente beneficiosas.
10. Gestión de redes.
11. Gestión sistemática de los riesgos (Seguridad).
12. Prevención del impacto ambiental.
13. Gestión integrada e integrable de la información.
14. Equilibrio económico-financiero.
15. Respeto del marco ético-profesional<sup>9</sup>/Compromiso Social.

Es fundamental que los líderes y el personal de las organizaciones de salud así como las partes interesadas intervinientes en la cadena de valor comprendan su importancia para contribuir con el éxito en la gestión.

Como podemos ver, aprovechando todos los modelos vigentes y sosteniéndonos sobre la teoría y práctica de este medio siglo de arduo trabajo, consideramos que *ha llegado el momento de plantearnos un nuevo paradigma de gestión* de los servicios de salud que esté en condiciones de dar una respuesta adecuada a las necesidades de nuestros conciudadanos en el marco de un entorno tan complejo e incierto como el que debemos enfrentar.

## Bibliografía

1. Donabedian, Avedis, A. Evaluating the quality of medical care. *Milbank Memorial Fund Quaterly*, 1966; 44: 166-206.
2. Donabedian A. Continuidad y cambio en la búsqueda de la calidad. *Salud Pública Mex*, 1993; 35(3): 238-247.
3. "Ningún individuo, ningún grupo humano ni comisión, aunque sea de eminentes hombres de estado, investiga-do-res y técnicos, ninguna conferencia de directivos de la economía y la industria pueden ni frenar ni encauzar si-quiera el proceso histórico de la era atómica. Ninguna organización exclusivamente humana es capaz de hacerse con el dominio sobre la época". Heidegger, *Gelassenheit (Serenidad)*, 1955. <http://lectoresdeheidegger.wordpress.com/2013/06/03/heidegger-gelassenheit-serenidad>.
4. Walter A. Sherhart: *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. 1931.
5. Edwards Demin: *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos, 1989.
6. Pittaluga, R.R. & Pittaluga, F.A.: *Los Diez Principios de Gestión de la Calidad en Salud*. Parte I. *Management en Salud*. Boletín electrónico 128.16-9-2009.
7. Norma ISO 9000: *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. 2005.
8. Pittaluga, R.R. y Pittaluga, F.A.: *Gestión integrada e integrable de las organizaciones de salud*. Los diez principios. Dossier del III° Encuentro MERCOSUR y I° Encuentro Iberoamericano de Gestión de la calidad en organizaciones de salud. Buenos Aires. Julio 2008.
9. Resolución 37/194 adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 18/XII/1982.