

Fernando Amador Torres

Director de Posgrados en Gestión de Salud

G E S T I Ó N S A L U D

ADMINISTRACIÓN de
*servicios de salud***Una industria naciente para los
profesionales de la Administración.****RESUMEN**

Con la reforma global del sector salud y a cinco años de vida de la Ley 100 de 1993, que transformó integralmente la Seguridad Social en Colombia, ha nacido la industria del cuidado de la salud. En la actualidad y en el futuro éste será uno de los escenarios más fascinantes para los administradores de empresas. La salud no es el único sector en transformación, pero sí necesita la cooperación decidida y creativa, de la administración general para diseñar y estructurar los conocimientos que necesitarán en el futuro inmediato, los profesionales encargados de dirigir y liderar las organizaciones de ésta industria.

SUMMARY

With the global reform within the health sector, and after only five years of the promulgation of law 100 dated 1993, which totally transformed Social Security in Colombia, the industry of health care has been created. Now and in the future, this will be one of the most fascinating scenarios for business administrators. Health is not the only sector that is changing, but, it does need the determined and creative cooperation of general administration in order to design and structure the knowledge that professionals in charge of directing and leading organizations of this industry will need.

INTRODUCCIÓN

El fin de la guerra fría y la correspondiente terminación del conflicto ideológico que vivió intensamente el mundo, en especial a partir de la segunda guerra mundial, no sólo despolarizó políticamente al planeta sino también generó cambios profundos en las corrientes del desarrollo social global. En el año 1993 el Banco Mundial publicó su informe anual con el novedoso y sugestivo título:

“Invertir en Salud”. Con este documento se inicia toda una nueva era de reforma global del sector salud. Divide éste informe en ocho regiones al mundo y a cada una se le realiza un cálculo general del peso que, en años de vida saludable, tiene cada una de las enfermedades. Esto significa que cada enfermedad tiene un costo específico para la población en términos de muertes y discapa-

cidad. Algo muy novedoso para la Salud Pública tradicional, que antes sólo se interesaba predominantemente en conocer los enfermos (morbilidad) y los muertos (mortalidad), en términos exclusivamente sanitarios. Ahora no sólo interesa saber esto, sino también, los costos económicos que significa ganar años de vida saludables, así como los costos económicos que acarrea la pérdida de años de vida saludables, en la población dividida por grupos de edad, sexo y origen (rural o urbano).

Además de este revolucionario abordaje, el informe sugiere tres grandes directrices a seguir: 1) El mejoramiento de las condiciones económicas de los núcleos familiares más pobres para que éstos mejoren su acceso a las campañas de salud pública a través de los medios de comunicación masivos (radio, televisión etc.); 2) La concentración de actividades estatales de salud y educación en salud, en las áreas básicas. Es decir, el Estado debe concentrar sus actividades sanitarias en los niveles primarios así como en la educación básica en salud, y dejar a la empresa privada la prestación de servicios especializados y costosos así como la formación especializada del capital humano. Así mismo el Estado debería concentrar su actividad en el diseño de un plan de salud básico ligado a una atención costo - efectiva; y 3) La desmono-

polización de los institutos de seguridad social, para que a través de los aseguradores se instale una sana competencia, con el fin de mejorar la calidad de los servicios de salud.

Durante el gobierno del Presidente Cesar Gaviria y en virtud de la nueva Constitución de 1991 se diseñó con el consenso de los diferentes actores la Reforma de la Seguridad Social (pensiones, salud y riesgos profesionales) que bajo el título de Ley 100 fue aprobada en el Congreso de la República el 23 de diciembre de 1993.

CINCO AÑOS DE REFORMA

Colombia optó por la realización de la transformación del sector salud mediante una vía no gradual que garantizara coherencia y unidad del proyecto. Pero a la vez esta opción, genera mayores traumatismos. Otros países han optado por el gradualismo que acarrea menos traumatismos pero al final el modelo puede resultar poco coherente. Dado lo anterior, todo el conjunto de dificultades que en los pasados cinco años ha vivido el sector eran fácilmente previsibles. Lo que agravó la situación fue la crisis económica, política y social que por razones muy complejas surgió durante el tránsito por el gobierno del Presidente Ernesto Samper. Esta crisis no era previsible. En resumen, estaban previstas las reacciones del sector frente

al cambio, dada la naturaleza de la reforma y la tradicional independencia de los profesionales de la salud, en especial de los médicos. Lo que no se podía prever era, por ejemplo, la caída del PIB, del cual depende en gran parte la salud financiera del sector y las expectativas de cobertura en el mediano plazo.

Nos limitaremos a comentar las reacciones previsibles y propias del sector. El trabajo médico ha gozado de sin par independencia durante casi 2500 años. Con los naturales altibajos ésta ha sido una profesión que ha gozado de elevado respeto en las sociedades de todos los tiempos y todas las latitudes. Y a pesar de sus grandes limitaciones, pues casi el 100% de la bio-tecnología que hoy se usa sólo ha existido a partir de la segunda mitad del presente siglo, el médico siempre contó con una amplia credibilidad. Pero han sido precisamente los elevados costos que le ha impuesto el desarrollo de la bio-tecnología lo que ha hecho insostenible para las naciones, ricas y pobres, el continuo crecimiento de los costos de la atención médica. Los países industrializados no pueden seguir dedicando gran parte de sus presupuestos a los servicios de salud cuando las exigencias de la globalización y la competitividad internacional son tan elevadas. Sencillamente, las naciones que

alcanzaron un alto grado de desarrollo paternalista estatal ya no pueden soportar más esa generosidad. Tal es el caso de los modelos clásicos de Seguridad Social de Alemania e Inglaterra. Y los países del Tercer Mundo no pueden continuar invirtiendo en forma ineficiente en sistemas de salud que no mejoran los principales indicadores sanitarios. Dada la urgencia de contener los costos se ha impuesto en todo el mundo la necesidad de apelar a modelos de salud que se fundamenten en medidas costo-efectivas. Frente a este nuevo escenario los profesionales del sector salud han reaccionado asegurando que dichas reformas responden a medidas "economistas" y no atienden la esencia humanística de todo sistema de salud. La discusión continua puesto que se ha presentado una acalorada polarización entre los defensores de los sistemas tradicionales de seguridad social y los que promueven las actuales reformas. Los primeros aseguran que los segundos son neoliberales y los segundos dicen que los primeros son resistentes al cambio.

El trabajo del médico de hoy día, sea en su consultorio o en un hospital, se ha visto sometido a muchos cambios. Lo que más ha irritado a los profesionales es que ya no pueden cobrar sus tarifas sino que el gobierno establece por decreto, las tarifas sobre las cuales se

debe negociar la atención de los usuarios del sistema. En dos palabras, la consulta particular, que era la verdadera fuente de los ingresos de los médicos anteriormente, tiende a disminuir, a menos que los profesionales y las instituciones identifiquen las oportunidades de negocio que hay en estas transformaciones. Pero no sólo se han visto afectados en alguna medida los ingresos, sino que también se ha impuesto un control de auditoría a la casi totalidad de los actos médicos. Hoy en día un médico no puede tomar las decisiones con su paciente a la manera independiente y autónoma que antes lo hacía. Ahora debe saber que al día siguiente lo visitará un auditor de la compañía aseguradora (EPS) y cuestionará todo aquello que no se ajuste a la norma que regula los correspondientes tratamientos. Estos dos cambios han sido en gran parte los que han despertado la irritación airada de los profesionales de la salud y en especial de los médicos. Existen, por supuesto, muchas otras causas de irritación, pero consideramos que éstas son las que predominan en el malestar general. Y no sólo en Colombia, sino en todos los países que están abordando la transformación radical de sus sistemas de salud.

Hay además un debate mucho más profundo e ideológico con respecto a la reforma global de la seguridad social, pero sólo una

pequeña minoría de profesionales está en capacidad de ofrecer importantes aportes, a un tema que por lo general ha estado ausente de las facultades de medicina y de las facultades de salud.

LA NUEVA INDUSTRIA DEL CUIDADO DE LA SALUD

Las instituciones vinculadas al sector salud, particularmente los hospitales y clínicas, han tenido un comportamiento muy sui géneris. Siendo empresas muy complejas, puesto que en su interior funcionan al menos cinco subempresas —lavandería, parqueadero, restaurante, hotelería y consulta externa—, no han sido dirigidas por profesionales de la administración o la gerencia. Lo que siempre ha sucedido en nuestro país, y en muchos otros, es que los mismos médicos han sido los encargados de dirigir y administrar las instituciones hospitalarias. En el sector público el cargo de director de hospital era, y todavía lo es en algunas regiones, un cuota burocrática de medio y bajo nivel. Los requisitos necesarios para acceder a estos cargos están más relacionados con las competencias clientelistas que con las competencias gerenciales. Y en el sector privado, las clínicas han sido dirigidas por médicos de gran categoría científica y humanística, en algunos casos, pero tampoco tienen competencias administrativas. La formación médica, general y es-

pecializada, no prepara al profesional para administrar ni siquiera su consultorio particular. La medicina es una gran profesión. Su elevado desarrollo científico y tecnológico, particularmente el observado en los pasados 50 años, ha hecho su ejercicio muy complejo y apasionante, pero no es una profesión que lleve implícita la destreza para organizar y dirigir una empresa, como lo es un hospital o una clínica.

Frente a lo cambios que hemos relatado en esta nota ha surgido la importancia de preparar profesionales para dirigir el conjunto de la totalidad de las organizaciones del sector salud. En los pasados cinco años las universidades han ofrecido un sin número de programas (cursos, seminarios, diplomados, especializaciones y maestrías) orientadas a formar a los profesionales de la salud en las áreas administrativas y gerenciales. Obviamente el primer paso ha sido el trasplante directo de los temas tradicionales de las carreras de administración de empresas, de economía, de ingeniería industrial y otras, a éstos programas, destinados a preparar a los trabajadores de la salud para dirigir y gerenciar las instituciones propias del sector. Este esfuerzo, a pesar de haber sido en la mayoría de las casos serio y honesto, no ha logrado el propósito de formar especialistas en la organización, dirección

*Del sector salud,
marginado, etéreo y
poco protagónico se ha
pasado a la Industria
del Cuidado de la
Salud, central,
concreta y estelar.
Esta industria por sí
sola mueve cada año
en los Estados Unidos
de Norteamérica, un
trillón de dólares.*

y liderazgo de los entes que en su conjunto conforma el sector salud.

Ha llegado el momento de dar un salto cualitativo en estos programas. El primer paso ya está dado. Del trasplante mecánico y directo, de los temas administrativos hacia los programas de gerencia en salud, hay que trascender a la creación de programas propios de las necesidades específicas y muy complejas de lo que hoy ya se conoce a nivel mundial como la Industria del Cuidado de la Salud (Health Care Industry). Del sector salud, marginado, etéreo y poco protagónico se ha pasado a la Industria del Cuidado de la Salud,

central, concreta y estelar. Esta industria por sí sola mueve cada año en los Estados Unidos de Norteamérica, un trillón de dólares. No ameritará tener verdaderos y propios gerentes para que administren y lideren éste industria...? Sin duda.

Y aún más, no sólo esta industria está demandando competencias claras en el campo gerencial, sino que en general las organizaciones de todos los sectores están viviendo intensamente, el momento que la inminencia del nuevo milenio les ha traído con la ya exigente disciplina del Change Management. Estructura, relaciones laborales, marketing, productos, tecnología, comunicaciones y cuántos más elementos empresariales no demandan escalofriantes transformaciones varias veces por año?

Luego, no es solamente el sector salud el que está cambiando. La totalidad de las organizaciones deberán transformarse profunda y revolucionariamente si desean conquistar los escurridizos mercados del siglo XXI.

UNA INVITACION

Siendo éste el primer número de la nueva etapa que vivirá esta publicación de la Facultad de Administración de Empresas de la UNIVERSIDAD DEL ROSARIO, es nuestro interés manifestar el deseo que tenemos de convocar la

atención, esfuerzo y conocimiento de los profesionales de la administración para que dirijan la mirada visionaria a ésta nueva industria del cuidado de la salud. Sabemos que en el campo general de la administración hay suficientes frentes que atender y cubrir. Ya lo hemos dicho. La salud no es el único sector en transformación. Pero sí necesita la cooperación decidida y creativa, de la administración general para diseñar y estructurar los conocimientos que necesitarán en el futuro inmediato, los profesionales encargados de dirigir y liderar las organizaciones de ésta industria.

El concepto que ha convocada la casi totalidad de los temas que giran en torno a la reforma global del sector salud se llama Managed Care. De este tema nos ocuparemos en la próxima edición de esta revista. Baste por ahora extender nuestra invitación para que los administradores de empresas, jóvenes y veteranos, académicos y empresarios, visionarios y prácticos, todos ellos con una inclinación personal globalizante, acudan al tácito llamado que la revolución en la prestación de servicios de salud, una revolución tan trascendental como la industrial, ha hecho al sector empresarial mundial con miras al desarrollo de sociedades saludables y productivas en el próximo milenio.