

# Una experiencia en la formación de administradores en salud

INÉS G. DE VARGAS<sup>1</sup>

## 1. Generalidades

En la Costa Atlántica existían en 1988 "171 hospitales, 317 centros de salud, 497 puestos de salud, destinados a la atención de 6.318.319 habitantes" (1). Estos datos dan una visión del volumen de gerentes requeridos para la conducción de las instituciones responsables de la protección de la salud, curación y rehabilitación de los enfermos en este sector del país.

La cantidad de recursos que necesitaban preparación profesionalizante en administración en salud y el compromiso de la Universidad del Norte con el cambio y el desarrollo regional, indujeron a la organización de un programa innovador en esta área.

El modelo educativo desarrollado es de naturaleza semiescolarizada, y corresponde al nivel de formación avanzada, estipulado por el Instituto Colombiano de Educación Superior, ICFES, en su decreto 80 de 1980. La organización y estructura curricular, la selección de estudiantes, la relación universidad-alumno-campo laboral y el carácter interdisciplinario e interinstitucional, entre otros, hacen de esta experiencia en formación de recursos humanos, una opción novedosa y única.

## 2. Proceso de selección de estudiantes

El programa sólo recibe grupos de profesionales vinculados a instituciones de salud. Por su orientación y dinamismo, la admisión aislada de individuos no tiene cabida.

Las instituciones de salud, a las cuales están vinculados los candidatos, toman parte activa en el proceso de selección. Los gerentes deben hacer solicitud formal a la Universidad para que la organización sea admitida en el programa. En esta carta, se presentan los nombres de aquellos funcionarios interesados en el postgrado, y que a su juicio podrían constituirse en agentes de cambio y promotores del mejoramiento institucional. Esta unión de esfuerzos entre la Universidad y la agencia empleadora trae consigo efectos colaterales de importancia, que vale la pena destacar.

En primera instancia, se produce un proceso reflexivo en los directivos del sector, acerca del personal, su potencial, su utilización presente y futura. A través de estos análisis, se llega a identificar a los funcionarios que se van a preparar, y en varias oportunidades se han originado planes de capacitación más globales para todo el recurso humano vinculado a la organización. Otro de los efectos obtenidos es el compromiso de los directivos con la participación del grupo de estudiantes en el programa. Esto ha facilitado su desplazamiento a las sesiones presenciales y ha incrementado el interés por utilizar la capacidad de gestión del grupo, en la transformación de la realidad organizacional.

Efectuada la primera parte del proceso de selección por parte de la institución de salud, la Universidad continúa con el desarrollo de las etapas subsiguientes.

---

1. Enfermera. M.P.H. Directora de Especialización en Diseño y Evaluación de Proyectos. Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

La evaluación se apoya fundamentalmente en la técnica de entrevista en grupo, y persigue establecer los perfiles individuales, intragrupal e intergrupales.

A nivel individual, se propone identificar la motivación del candidato hacia el programa, su iniciativa, capacidad de innovación y sus manifestaciones de liderazgo en el ambiente de trabajo.

La evaluación intergrupala busca seleccionar grupos de mínimo tres personas por institución, con suficiente capacidad de cohesión, liderazgo en su organización y alta motivación para emprender proyectos comunes.

El análisis intergrupala busca un equilibrio entre los diferentes grupos, a fin de lograr la afinidad o la complementariedad entre las instituciones de salud seleccionadas a nivel local y regional. Se procura también facilitar la dinámica interna del grupo total de estudiantes y el equilibrio interdisciplinario.

### 3. Síntesis del modelo educativo desarrollado

El programa orienta sus esfuerzos a capacitar a los funcionarios que trabajan en instituciones de salud, en cargos de responsabilidad administrativa, sin retirarlos de sus lugares de trabajo. Para tal fin, los estudiantes asisten a la Universidad escalonadamente, una semana cada seis, durante dieciocho meses.

Los contenidos curriculares son desarrollados en doce módulos presenciales, con una duración de treinta horas cada uno (gráfica 1). El proceso enseñanza-aprendizaje está centrado en el estudiante. Se espera un mínimo de 2.000 horas de actividad independiente, teórica y práctica, desarrollada con asesoría y evaluación por parte del docente.

En el período presencial, el alumno asiste a las clases teóricas; participa de la vida universitaria; vive su condición de estudiante; interactúa con compañeros y profesores, y se beneficia con el uso de los recursos de biblioteca, computador y audiovisuales, disponibles en la universidad. Este contacto genera un refuerzo mutuo entre los grupos, no sólo de carácter cognoscitivo sino emocional. El estudio y el trabajo simultáneos representan un incremento del esfuerzo, de la disciplina y de la autodirección. En estas condiciones, el estudiante necesita apoyo para mantenerse en el desempeño de su nuevo papel.

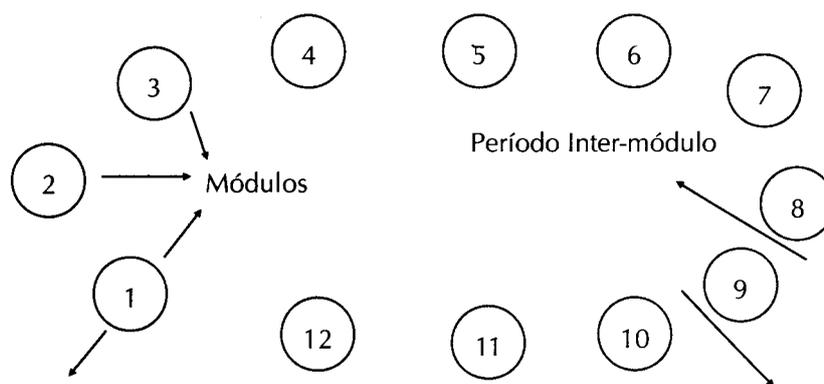
Finalizado este período, los alumnos regresan por cinco semanas a su ambiente laboral. Durante este lapso desarrollan un trabajo académico acerca del área cubierta por el módulo, el cual es ejecutado por el grupo institucional con la asesoría de un profesor.

Para llevar a cabo su tarea, el docente se desplaza a la ciudad de residencia del grupo y actúa como persona recurso y facilitador del proceso enseñanza-aprendizaje.

La permanencia del estudiante en su campo laboral tiene múltiples beneficios, tanto para él como para la institución. La ausencia por motivo del estudio es corta y no exige la contratación de nuevos funcionarios. Así mismo, la organización se va beneficiando a través de todo el proceso educativo, por el incremento de la capacidad gerencial del alumno-funcionario. Las necesidades originadas dentro de la cotidianidad laboral del estudiante, generan una motivación adicional para la búsqueda de conocimientos.

La naturaleza de las experiencias ofrecidas a los estudiantes, constituye un continuo proceso reflexivo

Organización Curricular  
Figura 1



Módulo I Introducción a la Administración de Proyectos  
Módulo II El Sistema de Salud Colombiano  
Módulo III Teoría de Sistema y Sistema de Salud  
Módulo IV Informática y Estadística  
Módulo V Metodología de la Investigación  
Módulo VI Desarrollo Organizacional

Módulo VII Diseño de Proyectos  
Módulo VIII Gestión de Recursos Humanos  
Módulo IX Gestión de Recursos Financieros  
Módulo X Gestión de Recursos Materiales  
Módulo XI Sistema de Información General  
Módulo XII Evaluación de Proyectos

sobre la realidad socio-económica y administrativa de las instituciones y de la comunidad a la cual deben atender. Contemplan, además, el establecimiento de estrategias de cambio que facilitan el logro de la misión para la cual fueron creadas.

#### **4. Soporte administrativo académico**

El desarrollo de un programa de esta naturaleza demanda ajustes administrativos en las instituciones universitarias y un cambio importante en los papeles tradicionales de estudiantes y docentes.

El alumno protagonista del proceso enseñanza-aprendizaje, es, a su vez, un actor o coproductor de la realidad que viven las instituciones de salud. Viene con muchas esperanzas, y desde el primer módulo quiere encontrar la clave o desarrollar habilidades para transformar aquellas áreas problema que se van viendo cada día más nítidas. La urgencia por la innovación y el entusiasmo por llevarlas a cabo, son compartidas, en no pocas oportunidades, con la desesperanza y el miedo paralizante a la resistencia al cambio.

La combinación de las obligaciones laborales y familiares con las exigencias de la vida universitaria, demandan de los estudiantes el desarrollo de nuevas

estrategias para el reordenamiento de la cotidianidad de sus vidas. El manejo de la prioridad se vuelve ineludible, y en algunos momentos, el estudio se coloca en puesto secundario frente a lo apremiante y trascendente de las otras necesidades y obligaciones.

Las características específicas del estudiante, las demandas de su entorno y la relación entre la Universidad y las instituciones de donde proceden los alumnos, exigen cambios estructurales y conceptuales en los organismos oferentes de programas de esta naturaleza.

El papel del docente debe ser evaluado, no sólo a la luz de su propia racionalidad y forma de concebirlo, sino a través de la perspectiva del estudiante. Instrumentos de comunicación no tradicionales en el proceso enseñanza-aprendizaje, como el teléfono y los memorandos, para sólo mencionar algunos, cobran posiciones de importancia. El uso adecuado de la flexibilidad es un reto continuo para administradores y docentes. El desarrollo de estrategias alternas para fomentar la consulta bibliográfica debe ser abordado con mayor prontitud.