

Un enfoque preventivo en el proceso administrativo

ORLANDO NIEVES¹

La década de los 90 inicia una nueva etapa en la administración de los servicios de salud. Constituye un reto para la academia desarrollar profesionales comprometidos con el impulso necesario para producir el cambio. Necesitan desarrollar nuevas técnicas para impartir eficiencia en el uso de los recursos disponibles sin comprometer la calidad en el servicio que reclama la comunidad. Quedó comprobado durante la pasada década que la espiral ascendente de costos no se resolvió con añadir más recursos económicos. Muchos hospitales cerraron sus puertas y otros redujeron o diversificaron sus operaciones para mantener una operación económicamente viable. Se atribuyó este fenómeno al desarrollo de la tecnología y sus avances en el diseño y producción de equipos e instrumentos dirigidos al diagnóstico precoz y tratamiento de las enfermedades. Existen sin lugar a dudas otros factores a los cuales podemos atribuir el aumento en los costos, pero más importante que su señalamiento individual, es el concierto de cómo todas estas fuerzas nos traen a la realidad presente. La oportunidad de revisar todas las ejecutorias pasadas nos lleva al inicio de nuevos enfoques en la administración de servicios de salud.

Las enfermedades que afectan al consumidor de servicios se hacen cada vez más complicadas y consumen cantidades considerables de recursos, para muchas veces conseguir un alivio parcial sin mucha esperanza de ofrecer una solución definitiva como es el caso de la

enfermedad terminal, Síndrome de Inmuno Deficiencia Adquirida. No se puede anticipar qué otras enfermedades crónicas terminales puedan desarrollarse en la próxima década, pero sí se puede anticipar que la función social del sistema de prestación de servicios de salud continuará siendo la misma... curar en algunos casos, consolar en otros y aliviar el dolor en aquellos donde el desenlace final será inevitable. Es evidente que la institución hospitalaria tiene una función ineludible en la comunidad, por lo que ésta no desaparecerá, y no podrá ser sustituida por otro modelo alternativo de cuidado. Ante esta realidad, corresponde a la gestión administrativa, generar nuevas alternativas y recursos que permitan continuar esta labor social tan significativa en la comunidad. Es necesario señalar que la labor a realizar es una tarea de equipo en la cual cada una de las disciplinas en el campo de la salud tendrá mucho que aportar ante el reto que se plantea con anterioridad. Es una labor de conjunto donde cada uno asumirá su responsabilidad siempre enfocando a un objetivo común... servicios de cuidado para el necesitado con una calidad óptima dentro de un marco económico razonable. Este servicio se caracterizará por su disponibilidad e integralidad, lo cual permita acceso a todo el sistema de prestación de servicios de salud en una forma ordenada y por niveles de complejidad. Los recursos cada día más escasos tendrán que planificarse con toda eficiencia, de manera que la duplicación innecesaria quede fuera de toda consideración. No podemos pensar en racionar o limitar servicios, pero sí en racionalizar lo que se puede ofrecer para así conseguir la maximización de cada uno de los recursos que interaccionan en la prestación de servicios de salud.

1. MT, MHSA, Catedrático Asociado Escuela Graduada de Salud Pública. Recinto de Ciencias Médicas. Universidad de Puerto Rico.

El panorama que se presenta en el futuro inmediato es de limitaciones sin muchas fuentes distintas de ayuda a las cuales acudir. Sin embargo, en situaciones como ésta, el optimismo debe apoyar el sistema, y el equipo multidisciplinario que labora en este propósito tiene la obligación de ofrecer alternativas a la solución de la misma. En el presente, el facultativo médico juega un papel importantísimo en el equipo de la salud, ya que su responsabilidad con el paciente lo hace vulnerable al consumo desmedido de recursos para conseguir su completo restablecimiento. En el pasado la relación médico-paciente ocurrió en un plano individual que justificaba la demanda de recursos ilimitados para conseguir el pronto restablecimiento del paciente. En otras palabras, los costos del servicio no tenían importancia alguna, ya que alguien se preocuparía por conseguir el recurso económico para la compra de lo que fuera necesario. En tal economía de abundancia pocos se preocuparon del costo-beneficio de la operación.

En la situación que se describe con anterioridad la administración de los servicios de salud jugó un papel secundario. Su función se limitó al registro de consumo y producción de información para justificar asignaciones presupuestarias en el caso gubernamental y para negociar reembolsos por compañías de seguros en el caso de lo no gubernamental. Esta función se complementó con auditorías internas y externas las cuales pretendieron revisar experiencias históricas y señalar deficiencias en aquellas áreas donde el recurso económico fue subutilizado o perdido en su totalidad. Como se puede observar, esta gestión administrativa fue de carácter retrospectivo y sólo consiguió señalar deficiencias en los sistemas de controles. Este esfuerzo sólo fue capaz de contribuir en el establecimiento de medidas prospectivas que evitaran la recurrencia de los mismos, pero la realidad fue que el recurso económico no estuvo disponible, ya que el mismo se perdió o no produjo el rendimiento esperado.

Ante esta realidad la administración moderna necesita desarrollar técnicas que garanticen el uso de todo recurso con el nivel más alto de eficiencia. Se necesita visualizar la labor administrativa desde un punto de vista preventivo. En un sistema tan limitado de recursos se hace necesario desarrollar nuevos enfoques que permitan vigilar la operación administrativa en una forma concurrente y no evaluarla anualmente mediante una auditoría externa después que los hechos ya ocurrieron. Al desarrollar programas de vigilancia continua y con la ayuda de los sistemas de informática para hospitales, el administrador de servicios de salud puede estar en una posición ventajosa para asegurar el rendimiento máximo por cada "dólar o peso" que se invierta en el servicio. El gerente necesario para la nueva década tiene que poseer no sólo las destrezas y conocimientos de la era, sino también un compromiso en el enfoque de la anticipación de los eventos y no el de reaccionar a los

mismos. En la medida que puede ejercer con esta filosofía en mente podrá anticipar todo evento que pueda resultar una pérdida futura de recursos. Este tipo de administración generará la "chispa" preventiva que podrá anticipar alternativas que permitan la incorporación de la eficiencia en toda tarea que se realice en el hospital y así evitar la mala utilización de los escasos recursos económicos disponibles.

Los sistemas de información y el desarrollo de las computadoras hacen factible el procesamiento de datos a velocidades increíbles y con una precisión altamente confiable. El avance en este campo es significativo y ya se pueden reproducir patrones de cuidado médico que permitan la comparación entre diagnósticos similares atendidos por médicos diferentes. El administrador tiene a su disposición la evidencia necesaria para vigilar el consumo de recursos en el cuidado médico, lo que permitirá hacerse un cuadro por anticipado de las necesidades para el restablecimiento del paciente y así proyectar el costo-beneficio de este cuidado. Con esta información puede visualizar el movimiento de recursos tanto materiales como económicos y sobre todo iniciar el diálogo constructivo con el médico que permita el desarrollo de protocolos de cuidado uniformes anticipando las cantidades mínimas de recursos aceptables para cada diagnóstico. No se pretende por parte de la administración dictar pauta alguna sobre cómo el médico debe tratar a sus pacientes y sí, en colaboración, buscar un producto de calidad con mayor eficiencia en el consumo de recursos. Este mecanismo está a la disposición del nuevo gerente y debe hacer uso del mismo para poder subsistir en tiempos de recursos limitados. La gestión que se describe con anterioridad es aplicable tanto al sector no gubernamental como al gubernamental. Es responsabilidad de la administración vigilar por el buen uso de los recursos disponibles independientemente de quien sea responsable de proveer los fondos operacionales.

El concepto de prevención es conocido en el pasado y por lo regular su aplicación se relaciona más con el cuidado médico. Tiene como propósito anticipar posibles eventos que puedan limitar o incapacitar al ser humano. Su efectividad y rendimiento como proceso en el manejo del cuidado del usuario del sistema es de un valor incalculable, ya que promueve una calidad de vida más saludable. Este mismo concepto debe tomar prominencia en la gestión administrativa, ya que el mismo contribuye al objetivo común de aplicar los recursos en aquellos eventos en los cuales su impacto sea mayor. Si el administrador puede anticipar las necesidades reales de su institución podrá planificar con mayor precisión y garantizar la disponibilidad de todo recurso que requiera el cuidado a ofrecer. Por la otra parte, está en una mejor posición para justificar necesidades reales y establecer prioridades entre los cuerpos rectores de la institución. Su imagen como directivo será

más respetada y evitará el acudir a la Junta de Gobierno en situaciones de crisis para nuevas asignaciones.

La responsabilidad administrativa no termina con la planificación y aprobación de un presupuesto. Es de vital importancia revisar la organización de la institución para anticipar toda aquella actividad que se aparte del plan propuesto. En el caso de los recursos humanos debe existir un control absoluto del desempeño laboral ya que éste consume casi un 60% del gasto operacional. La inversión que se realiza en este recurso no se puede medir única y exclusivamente en horas registradas, pues su desarrollo en la institución requiere tiempo y consume recursos también. Un empleado bien entrenado y comprometido con los objetivos de la institución constituye el activo por excelencia para asegurar la eficiencia de la gestión administrativa.

En el análisis de los estados financieros de la operación hospitalaria existe un "ítem" que consume aproximadamente el 25% de los recursos económicos. Por consiguiente, el mismo merece atención especial en este enfoque preventivo. Son los recursos materiales responsables de este gasto y constituye un elemento importante en el sistema de prestación de servicios de salud. Aun cuando la mayoría de sus componentes en el establecimiento del precio no están controlados por la administración hospitalaria, el rendimiento de su uso sigue siendo una preocupación para la gerencia. La gestión de recursos materiales necesita estar dirigida por personas debidamente calificadas, con una filosofía previamente establecida, que contribuyan al mejor uso del recurso. No se debe confundir la función de compras con la gerencia de recursos materiales, ya que se pretende desarrollar un profesional capaz de enfocar esta labor desde una perspectiva institucional y no de una limitada a la compra de materiales y suministros. El proceso de compras es sólo una parte de la gestión descrita con anterioridad y el mismo puede realizarse con mayor eficiencia si el funcionario conoce el mercado de ofertas y establece el sistema apropiado para la competencia entre proveedores. Una vez adquirido el material este funcionario tiene la responsabilidad de planificar y ejecutar su almacenamiento y distribución. Es en esta fase donde las medidas de control se hacen necesarias, ya que las mismas tienen que ir dirigidas al flujo eficiente de los mismos a todos los usuarios sin que haya lagunas en el proceso. Cabe señalar que la custodia de estos recursos merece atención continua, pues se necesita asegurar la entrega del material en el momento preciso, en el lugar que se le necesite y al costo más bajo posible. Hay que reconocer que el consumidor de materiales no tolera la escasez de ellos o el agotamiento de existencias, lo cual se puede minimizar simplemente anticipando las necesidades y vigilando el consumo de los mismos.

Como dato adicional existe la posibilidad de que, a pesar de las medidas de control estrictas, siempre pueden ocurrir pérdidas por una mala utilización de los materiales lo que lleva al desperdicio. Ocurren también fugas en este proceso de distribución y cabe señalar que las cifras establecidas en los Estados Unidos para cuantificar la ratería en las industrias rebasa los dos billones de dólares. Estas pueden anticiparse y con la ayuda de los sistemas computarizados y las medidas de control se puede mantener una vigilancia estricta para la mejor utilización de los recursos materiales.

El manejo de riesgos constituye otra herramienta a la disposición del administrador para conseguir los objetivos institucionales. Este concepto trata de anticipar todo evento que pueda resultar en una pérdida de recursos en la prestación de los servicios de salud. Es una medida de carácter preventivo, porque señala al administrador áreas donde se necesita mejoramiento. Se pretende tomar medidas correctivas a situaciones de riesgo antes de que las mismas ocurran. Para conseguir este objetivo se asigna la responsabilidad de evaluar cíclicamente la operación diaria a un gerente de nivel intermedio. Este diseña o utiliza instrumentos para recoger datos, usualmente se identifica como el "informe de incidentes", el cual es requerido en toda situación que anticipe cualquier riesgo en la institución. Resulta de gran beneficio al administrador revisar estos informes, ya que los mismos pueden señalar áreas de alto riesgo para el paciente, los empleados de la institución y todo visitante que acude al centro de servicio. El riesgo que se vigila no sólo previene la pérdida de recursos, sino también permite la planificación anticipada para compensar cualquier daño que se ocasione al paciente, empleados o visitantes. Este enfoque trae una nueva dimensión al proceso gerencial porque se aparta de la actuación defensiva ante los eventos y se dirige a la búsqueda anticipada de las situaciones que deben mejorar para aumentar la eficiencia en el servicio que se presta. El resultado de toda esta gestión preventiva sólo pretende mejor calidad en los servicios al paciente y un compromiso continuo con la maximización de los recursos disponibles.

En tiempo de recursos limitados la solución no puede ser el racionamiento de los servicios ni la selectividad en la admisión de pacientes de acuerdo con su condición. Por el contrario, el reto tiene que ser el progreso concurrente con los adelantos tecnológicos y es la gestión administrativa la única responsable de proveer los recursos necesarios para conseguir estos objetivos. La fórmula que permite la solución de esta ecuación con éxito tiene que contener un enfoque de carácter preventivo, pues los tiempos de recursos ilimitados pertenecen al pasado. El futuro presenta el reto de una mejor calidad en los servicios de salud que se ofrecen y el mismo necesita respaldo de una administración altamente eficiente.