



Gerencia de Recursos materiales

Sexto Semestre

31153634

Unidad 1

Gestión administrativa de los recursos materiales

Programa desarrollado





Gestión administrativa de los recursos materiales





Contenido

1. Gestión administrativa de los recursos materiales	3
1.1 Conceptualización.....	8
1.2. Los sistemas de gestión en las instituciones de salud.....	18
1.3. Consideraciones económicas financieras	27
1.4. Marco legal que regula la administración de los recursos materiales.....	31
Cierre de la unidad.....	40
Fuentes de consulta.....	43
Lista de figuras	44



1. Gestión administrativa de los recursos materiales

Al hablar de los servicios de salud o de instituciones de salud, nos referimos a un mundo generalmente de organizaciones muy complejas y que van cambiando día con día, esto por las necesidades que van surgiendo dentro de ellas y fuera también, puesto que es el entorno o la sociedad las que van marcando precisamente estos cambios, son los que marcan la pauta, de qué o cuáles son los servicios de salud se van requiriendo y conforme a ello es que se inician ciertos procesos administrativos para poder asumirlos y sobre todo satisfacerlos, logrando entonces conversiones en sus formas de atención, diseñando objetivos que sean alcanzables, medibles y realizables, así como estableciendo criterios de eficiencia y eficacia, con la mentalidad de poder satisfacer a una parte de la sociedad o a un sector específico; esta forma de pensar y de actuar dentro de una organización de salud, no solo es para una institución pública, sino también para una privada, ambas van a tener en mente la administración adecuada de objetivos, de una filosofía donde cada uno de los involucrados debe colaborar para alcanzar la misión y visión que se tienen establecidas, considerando los recursos con los que se cuenta y de esta forma asumir la responsabilidad que tienen de servir a la sociedad.

Los recursos materiales, en conjunto con los recursos humanos o el personal que labora en instituciones de salud, son los dos recursos más importantes dentro de la gestión de salud, ambos conforman un conjunto participativo y activo dentro de la producción tanto de servicios como de acciones que tienden a ser parte de la calidad y mejoramiento en los hospitales, clínicas, etc., puesto que son ellos los encargados de que la atención en salud sea la mejor; los recursos materiales permiten al estar abastecidos adecuadamente, brindar servicios de calidad, consultas a la hora correspondiente con los servicios de primera; los recursos humanos son los encargados de brindar satisfacción a los usuarios. Muchas veces se tiene el capital humano más no el recurso material o viceversa, ambos deben ser parte principal de una institución, en este caso el recurso material debe estar abastecido siempre y en todas las instituciones de salud, de forma adecuada para dar respuesta a cada situación que se deba atender y solucionar, en este sentido es importante mencionar que el área de gestión administrativa siempre solicita que los costos de la atención a un paciente se encuentren dentro de los límites aceptables, tanto para la institución como para los pacientes, se consideran límites aquellos costos establecidos por la misma institución en consideración con las autoridades correspondientes, los cuales deben estar a la vista del paciente y público en general que requieran los servicios de atención

Parte de la administración en los centros o instituciones de salud, es concebir una estructura organizada, donde haya elementos de planeación, desarrollo o ejecución, control, etc., un sistema administrativo que permita lograr los objetivos, sin embargo, es importante visualizar de igual forma que para lograr que todo vaya en orden, y obtener todo lo necesario, es importante llevar a cabo un proceso de administración o *gestión* ya sea de recursos humanos, materiales, financieros, de información, social, entre otras actividades. La gestión en una institución pública o privada es uno de los elementos primordiales para



que la administración funcione adecuadamente, es la intervención de las ideas, es llevar a la práctica lo lineal de una administración, es ejercer un cambio de mentalidad para que las cosas sucedan.

En una institución de salud, la gestión de ciertos recursos suele ser una de las premisas básicas e importantes, que involucra a los directivos, los proveedores, los colaboradores y si en este caso es pública al Estado o las secretarías que están a cargo de estas instituciones de salud, es un proceso globalizador, específico y amplio que permite atender situaciones que hoy sabemos requieren atención para poder ser más competitivos.

En la presente unidad, gestión administrativa en los recursos materiales, se presenta la importancia que se le proporciona a los diversos recursos que debe tener una institución de salud, pero mayormente a los recursos materiales, los cuales se consideran desde un medicamento, hasta grandes aparatos o equipos que permiten la funcionalidad adecuada de una clínica, unidad hospitalaria, consultorio, etc., es contar con la infraestructura básica y fundamental para que la organización desarrolle sus funciones y realice sus actividades lo mejor posible, atendiendo al mayor número de pacientes que lo necesiten. Los recursos materiales en una institución de salud, pública o privada, es una de las partes más importantes porque son la materia prima básica para que puedan lograr los objetivos que se propone la institución y de esta forma garantizar la atención médica de calidad, por ello es importante lograr gestionar o solicitar los recursos materiales necesarios en tiempo y forma.

Para poder abastecer a una institución de salud de los recursos necesarios y considerando que los modelos de gestión tradicionales no satisfacen todas las necesidades, se debe tener entonces una visión de salud más activa, por lo tanto, se requiere de una gestión más estratégica, efectiva y eficaz que permita entonces hacer una transformación en la forma de administrar; si es una institución de salud pública, los recursos materiales y económicos que van a la par uno con otro, son solicitados al Estado o al Gobierno a la SSA de la entidad federativa correspondiente, ellos son los encargados de satisfacer las necesidades en cuanto a recursos materiales correspondan, a través de un proceso administrativo planeado, se hace la solicitud para el abastecimiento de lo necesario; ahora bien, en el caso de una institución de salud particular o privada, son los socios mayoritarios, accionistas o el dueño fundador de la institución quienes se encargan de gestionar o solicitar lo que a recursos materiales se requiere, la diferencia entre uno y otro radica tal vez en la funcionalidad y eficacia o rapidez con la que pueden realizarse las gestiones, puesto que en la segunda es más fácil que puedan darse las gestiones más prontas y las solicitudes logren darse que en las instituciones públicas; los recursos suelen llegar más rápido, dependiendo de quiénes sean los proveedores.

La gestión administrativa de los recursos materiales suele ser uno de los principales temas en las instituciones de salud, porque son con lo que “trabajan” y permiten dar mayor atención a sus pacientes, quienes son sus clientes externos, el enfoque debe ser consistente, permanente y objetivo; por ello, la gestión debe ser congruente, sistemática y estructurada para no perder de vista lo que realmente se pretende, debe ser consistente



para tener como objetivo las prioridades de brindar un mejor servicio a quienes más lo necesitan.

Muchas veces la gestión de los recursos puede verse empañada por acciones desarticuladas o poco planeadas o bien, por una deficiencia en las cuestiones económicas, lo que puede ocasionar un retraso en el abastecimiento de dichos recursos, esa es una de las situaciones por las que puede pasar una institución pública en un mayor porcentaje de probabilidad que una institución de salud de carácter privado, porque como bien mencionamos en la primera el Estado es quien se encarga de proveer de materiales y en las segundas las formas de financiar y abastecer suelen ser más ágiles, esto precisamente porque requieren ser más competitivas y abarcar un mayor número de pacientes para su atención.

En ocasiones la falta de cierto financiamiento, o en su momento de recursos administrativos, se inicia con una autogestión, si es que la gestión administrativa falla, esto suele describirse entonces que a través de una autogestión en la institución de salud, se pueden generar recursos propios para que lo pendiente o faltante se pueda dar, con la idea de racionalizar los recursos y mejorar la calidad en la atención, aumentar la eficiencia, la participación social y la equidad.

Para que la gestión de recursos materiales sea la adecuada, es necesario tener claro los siguientes elementos:



En este sentido es importante mencionar que el entorno social es de suma importancia en las instituciones de salud, pues en este elemento se mueven las prioridades en la institución médica, además da la pauta para conocer qué y hacia donde se debe mover la administración y el tipo de gestión que se va a realizar, por tanto, se demuestra que es cíclico, es un sistema estructurado, concatenado en sus partes y ordenado de forma tal que cada uno de sus elementos son parte fundamental de la administración y gestión para hacer más clara y eficaz la forma de abastecimiento y desarrollo de los mismos.

Hablaremos de cada elemento, en el caso de los objetivos, se indica que, para gestionar es importante conocer hacia donde va la institución, qué es lo que pretende alcanzar, considerando entonces la filosofía institucional: misión, visión, valores de la misma; con ello



entonces se establecen objetivos a diferentes plazos o momentos, con ellos indicados, se puede dar a conocer entonces hacia dónde vamos y en qué tiempo, por lo que, los objetivos son la brújula que nos va a dirigir hacia el cumplimiento de las metas institucionales, es el parámetro de qué es lo que vamos a necesitar para lograrlos.

Una vez conocidos los objetivos, se debe llevar a cabo una planeación adecuada, la cual debe formar parte de la administración de la institución, hacer un diagnóstico de lo que realmente se tiene en existencia en cada área, una vez que se tenga dicha información se debe planear específicamente el tipo de gestión que se necesita llevar a cabo para poder requerir el materia necesario.

Las necesidades nos van a indicar cómo y qué se debe solicitar, la gestión va de la mano de los objetivos y de las necesidades, porque son el factor primario que marca la pauta a seguir, asimismo es lo que dictamina la planeación de la gestión adecuada. Para poder abastecer un recurso material debemos conocer las limitantes, necesidades e incluso con qué recurso económico contamos para poder solicitar o hacer la gestión de éstos. Es a través de lo que se requiere o necesita en una institución de salud, que se puede identificar el proceso de gestión adecuado para solicitar cualquier tipo de recurso material que sea necesario en las áreas, y así poder llevar a cabo una gestión correcta conforme a las necesidades latentes en cada unidad médica, hospital o área.

Los responsables del área son los encargados directos de hacer la solicitud a un jefe inmediato, son los que conocen más de cerca las necesidades de dichos recursos y son quienes ofrecen incluso una alternativa de solución o ideas que permitan hacer más funcional dicha gestión, suelen ser los que indiquen estrategias de solución para una mejor gestión administrativa en dichos recursos.

Por último y no menos importante, el entorno. Es la parte que dictamina qué se necesita, puesto que son los beneficiados directos del proceso de gestión, son los que reciben el servicio, son los clientes externos y puede decirte que un porcentaje implica a los colaboradores, porque ellos sin el recurso material no trabajan adecuadamente, sus funciones se limitan y las actividades de dar atención al paciente no se cumple; los pacientes, por tanto, se ven afectados en sus consultas y como tal no se está logrando el objetivo establecido.

Ahora bien, una vez obtenidos los recursos materiales para la institución de salud, se requiere hacer uso racional y objetivo de los mismos, la gestión parte del hacer en una organización, es fijarse acciones que te lleven a ejecutar de forma correcta la misión que se tiene vista, la gestión no solo es el principio, sino es también parte del desarrollo de un adecuado proceder de lo que ya se tiene, es hacer buen uso de lo que finalmente es el interés de todos, interno como externo.

Toda institución debe actuar de manera inteligente y asumir prioridades que les permitan hacer, es decir, priorizar y ejecutar las ideas, metas o información de manera clara y objetiva, para que la gestión sea lo más adecuada posible, siempre tener en mente lo que se pretende alcanzar y el tiempo para lograrlo. Otro éxito de una gestión adecuada, es el complementar como se indicó anteriormente los elementos clave de la institución u



organización de salud, la misión, la visión, la cultura, valores, políticas, normas, incluyendo también la motivación y el liderazgo de quien realiza la gestión o los que tienen a cargo personal para que generen ideas de fortalecimiento interno; la gestión se alimenta de estos para lograr entonces que las funciones institucionales logren orientarse de manera correcta.



Figura 1. Gestión de recursos materiales en hospitales

Por último, es imprescindible mencionar que para que la gestión logre resultados impactantes, el rol de quien la ejecuta, ya sea gerente, directivo, administrador del proyecto; es el actor más importante de dicho proceso administrativo, es realmente quien debe ser capaz de asumir cada responsabilidad y función que le compete para lograr entonces impulsar el proceso, asumiendo proactividad, dinamicidad en la formulación y ejecución de la política de salud. Muchas veces no son ellos solo los únicos encargados de hacer que las cosas sucedan, pero sí son corresponsables de un porcentaje significativo; como bien se dijo, existen dentro y fuera de las organizaciones de salud los jefes o altos mandos son quienes definen el proceder de la gestión realizada, pero finalmente el directivo o gerente que realiza de manera directa la gestión debe saber comunicarlo, procurar realizar la gestión lo más objetiva posible para que se visualice como una necesidad imperante para trascender y que se establezca como una forma idónea de conducir la prestación del servicio de salud.



Para saber más

Para saber más sobre Gestión administrativa en recursos materiales puedes consultar el siguiente material:



Amador, C., y Cubero, O. (2010). Un sistema de gestión de calidad en salud, situación actual y perspectivas en la atención primaria. *Revista cubana de salud pública*.

Busca el documento en la red.

En el siguiente subtema estaremos dando a conocer los conceptos más importantes sobre la gerencia de recursos materiales, asimismo, las gestiones que deben realizarse desde el área correspondiente para solventar necesidades sobre los recursos materiales en cada área o unidad médica, que permitan desarrollar las funciones y actividades correspondientes a cada una de éstas.

1.1 Conceptualización

Administración y gestión son conceptos de uso cotidiano en las instituciones, empresas, organizaciones, organizaciones o cualquier otra institución, pero el significado de cada uno de ellos implica una evolución constante y una expansión de conocimientos de forma significativa, puesto que se han dado demasiadas acepciones suponiendo diferentes necesidades sociales, económicas, culturales, entre otras. Y a pesar de que son dos términos usados de forma cotidiana en las organizaciones y administración moderna, son diferentes, sin embargo, se ejecutan o llevan a cabo de forma conjunta, pero ¿a qué se refiere cada uno de estos términos?, o ¿existe alguna diferencia entre ellos?

Desde hace un par de décadas, el término gestión tuvo diversas fuentes que permitieron su integración, dependiendo de sus funciones ejecutivas en el ámbito administrativo, pasó a ser utilizado para definir el campo de la administración y de la gerencia, en este sentido, según Brugué y Subirats (1996) citado en Ramírez (2010), gestión “no se refiere a la jerarquía organizativa de una administración clásica, sino a la capacidad de promover la innovación sistemática del saber y, al mismo tiempo, de sacarle al máximo rendimiento en su aplicación a la producción”.



Gestionar es el utilizar el conocimiento como un medio para que la mejora continua sea más fácil de adquirirse y llevarse a cabo en la institución, es asumir la responsabilidad sobre la acción a ejecutar de un sistema como tal.

Si unimos ambos términos, gestión y administración, podemos entender que la primera se refiera la relación que existe entre la estructura, las procedimientos, sistemas y normas a seguir en la institución u organización, es como la parte formal del ámbito administrativo; y con relación a la gestión, se entiende como la parte dinámica, de las acciones, resultados y evaluaciones sobre el quehacer administrativo, la puesta en marcha de un proyecto, el hacerlo posible, llevarlo a la práctica a través de la aplicación de las normas y procedimientos que brinda la administración.

El Management como se llama ahora en la administración moderna a la gestión, se puede conceptualizar como la actividad que los directivos de una institución u organización del ámbito que sea llevan a cabo; éstos son los que tienen como objetivo primordial conseguir que exista un nivel adecuado de eficiencia y eficacia, así como de productividad en la institución que dirigen. La gestión logra ser efectiva siempre y cuando escojan los métodos o técnicas adecuadas para realizar la acción de mediar conforme a los fines que les sean necesarias en la institución.

El termino gestión es utilizado en el ámbito administrativo, según la RAE (2018) como: “todos aquellos trámites o acciones que se realizan con el único objetivo de llegar a solucionar una situación o materializar un proyecto”.

La gestión administrativa se refiera a todas las acciones que se realizan a favor de alguna actividad, la cual se requiere que se concrete o en otros términos, a algún deseo que se necesite dentro de la organización y que tenga que ver con algún recurso, personal, social, ambiental, de conocimiento, etc.

De esta manera la gestión administrativa de recursos materiales desde hace un par de años se ha apuntalado como una importancia prioritaria en tanto a insumos se refiere, puesto que para la correcta operación y funcionamiento de las instituciones de salud tanto públicas como privadas es fundamental contar con los recursos necesarios para su operación; no tanto por su envergadura económica, sino más que nada por el proceso que se realiza, los involucrados en el proceso que se lleva a cabo, así como de la amplia y diversa normatividad que la regula, misma que debe ser objetiva, transparente y de calidad.

Para fines administrativos, la gestión implica una orientación, la cual debe ser eficaz y que permita satisfacer las necesidades de un número determinado de individuos, o una población completa, a fin de que se oriente para bien todo lo que la institución u organización contenga en su estructura, hablese personal, recursos, procesos, etc., es por ello que es importante que la gestión se realice de forma directa, sistemática, metódica y que plantee un objetivo, mismo que debe ser medible, alcanzable y realizable, para que ésta logre sus fines como tal.

Hablar de recursos, se refiere específicamente al personal, materiales, técnicos, financieros, institucionales, etc., de los que una sociedad se dota, ello le permita hacer



frente a las necesidades imperantes de la misma, desde sus individuos, grupos sociales, comunidades, etc., un recurso tiene un valor instrumental para las organizaciones y constituyen insumos necesarios para su operación, así como en el logro de los objetivos y metas institucionales (Enríquez, 2002).

Kisnermar (1992), citado en Enríquez (2002) indica que: “los recursos materiales es el conjunto de locales y materia prima que requiere una organización en un momento dado, en el lugar convenido y en la calidad, cantidad y tipo requeridos, para la realización de sus fines”. Asimismo, podemos indicar que, los recursos materiales se definen como el patrimonio con el que cuenta la institución de salud, se encuentran integrados por todos aquellos bienes muebles, inmuebles y de consumo que hacen más fácil la operación de la misma, se considera una herramienta fundamental para lograr las metas y objetivos establecidos en la administración de la institución de salud, pública o privada.

Si hablamos de recursos materiales en una institución de salud, haremos mención que son todos aquellos insumos, mobiliario, equipamiento que son necesarios para la atención médica, esto sin diferenciar si una institución de salud es, pública o privada. Los recursos materiales deben encontrarse en óptimas condiciones para poder ser utilizado dentro de la institución de salud, esto significa, oficinas administrativas, consultorios, clínicas, áreas de atención de los tres niveles y emergencias, etcétera, para ello, es imprescindible de igual forma considerar que existen dos tipos de recursos materiales: inventariables y no inventariables.

Los recursos inventariables, son todos aquellos equipos y aparatos, mobiliarios hospitalarios, camillas, sillas, etc., que son reutilizables y con vida útil prolongada; considerar también los aparatos como el electrocardiógrafo, etc.

Los recursos no inventariables, son los insumos que no se reutilizan y que tienen una vida útil escasa, máscaras para nebulizar, termómetros, entre otros.

Es entonces que, cuando son escasos estos recursos, es necesario para ello llevar a cabo una gestión administrativa que va desde el director de la institución hacia quienes en su momento son los responsables de poder satisfacer los pedidos que se requieran en las diferentes áreas de la institución médica.

El proceso de gestión como tal, tiene ciertos pasos, por ello es sistemática, procedimental, organizada y conlleva un objetivo para alcanzar un fin, adquirir el mayor número posible de recursos materiales para poder satisfacer la demanda entre los pacientes y por qué no, administrativos que laboran dentro de la institución, desde médicos, enfermeras, camilleros, etc., todos son clientes finalmente de la institución de salud, unos externos y otros internos, los primeros son los enfermos, quienes al dirigirse a la atención médica deben contar con los servicios adecuados conforme al padecimiento que presente, por tanto, los recursos materiales deben abastecer la unidad médica y lograr entonces calidad en el proceso a seguir del paciente, así como de los administrativos que ahí laboran, es cuando hablamos de los clientes internos, son todos aquellos que laboran en la institución de salud, y que también deben contar con todos los recursos para poder llevar a cabo su labor, médicos, enfermeras, camilleros, secretarías, recepcionistas, directivos, etc., ellos de igual manera



requieren contar con lo necesario para alcanzar el objetivo establecido, dar atención médica de calidad a los pacientes que la necesiten. Es por ello, que los directivos o altos mandos de la institución, deben revisar que no falte nada en ningún área con las que cuenta el hospital, sea público o privado, ambas organizaciones deben realizar o llevar a cabo el proceso de gestión administrativa de los recursos materiales tal cual se ha establecido.

Un proceso o sistema de gestión administrativa desde un punto de vista global debe establecer una planeación estratégica que permita a largo plazo, reducir los riesgos de la institución; una adecuada gestión debe dirigirse por objetivos, controlar el grado de cumplimiento de objetivos estratégicos y operativos, con la finalidad de satisfacer necesidades de quienes forman parte de la estructura.

La gestión administrativa de los recursos materiales inicia desde:

- Una solicitud de lo que se requiere, del faltante que existe en cada una de las áreas o unidades médicas que haya. A través de un reporte que se realice de parte de los encargados médicos o directivos de estas unidades, es donde se da a conocer lo pendiente, lo que hace falta; se hace una solicitud formal a los directivos. Toda solicitud debe preverse con el tiempo suficiente, para que haya el tiempo necesario para poder cubrirse.
- Adquisición del material que se requiere para cada área. Se hace una requisición sobre lo faltante, pero para ello de igual forma se hace una comparativa de quién puede ser el proveedor de ésta. Se revisa la forma en la que será adquirido el equipo o mobiliario, puede ser por: alquiler, comodato o préstamo.
- Almacenamiento, se resguardan para ser cuidados, para esto, el lugar donde se almacenará deberá contar con las condiciones necesarias para su cuidado, así como quienes serán los encargados de la vigilancia del mismo. Se deben prever medidas de seguridad y un control de gestión permanente. El almacenamiento incluye dos aspectos fundamentales: la conservación y el mantenimiento.
- Distribución, se inicia con el equipamiento de las áreas o unidades médicas donde son necesarios cada uno de los recursos materiales solicitados. Ésta debe ser oportuna y adecuada, considerando que se debe contar con el personal para su distribución, así como el medio o transporte adecuado para su entrega.
- Responsables, son aquellos administrativos, hablese de jefes inmediatos o directivos a quienes se les entrega el material y son responsables de los mismos, del uso que se les dará.

Como bien se mencionaba anteriormente, cada uno de los recursos materiales con los que debe contar la institución de salud, son destinados según los usuarios de éstos:

- Relacionados con la unidad del paciente: son todos aquellos que son utilizados directamente en la atención al paciente en la unidad médica que se encuentra tomando el servicio, puede ser desde una camilla, mesa para alimentación,



bandejas, colchones, almohadas, etc., considérese desde la silla que utiliza para esperar el turno.

- Relacionados al tratamiento del paciente: aquí se consideran todos los carros de curaciones, reanimación, medicación, todo lo que utilizan las enfermeras cuando se encuentran al cuidado del paciente, escritorios, sillas de ruedas, aparatos para tomar ritmo cardiaco, oxígeno, etc.
- Farmacia: es todo el material de suministro diario o conforme a las citas específicas del paciente, se le dota de insumos. Aquí la gestión debe estar regulada y controlada para que no haya desabasto de medicamentos, control de vencimiento de los insumos, que el lugar y condiciones permitan la conservación en buen estado de los medicamentos; debe llevarse a cabo un control diario del consumo y de lo que se encuentre en control de farmacia; la gestión administrativa debe ser continua y a tiempo.
- Equipamiento mínimo de control: todo material relacionado a bombas infusoras, tensiómetros, oxímetros, monitores, balanzas, nebulizadores, aspiradores, etc.
- Material estéril de uso diario: material que se utiliza de forma continua y tiene vida útil escasa, como guantes, textiles y debe ser entregado por turno o dos veces al día, en este caso no debe tampoco faltar este tipo de material y su administración debe estar controlada.
- Material estéril de uso eventual: se sugiere la entrega según su demanda, oxígeno, drenajes varios, etc.
- Sectores especiales: en este apartado, el equipo y aparatos, son de difícil traslado, pero de uso frecuente, también debe estar abastecida el área clínica que necesite con los aparatos necesarios, si es emergencias deben tener aparatos de reanimación, etc.
- Central de esterilización: se habla de quirófanos, salas de partos, sala de recepción, cuidados intensivos, etc.

Una buena gestión administrativa de los recursos materiales de un hospital, público o privado, se debe expresar a través de los resultados tanto cuantitativos como cualitativos, esto significa que; de forma cuantitativa, es una medida de unidad gerencial que permite evaluar el desempeño del hospital frente al número de pacientes que tienen para su atención, a través del alcance de metas, objetivos que se planearon, esto con relación a cuantos pacientes tuvieron la atención médica adecuada y que a través de un abastecimiento acorde de los materiales pudo haberse llevado a cabo. En el caso de los resultados cualitativos, es la relación que existe entre las metas u objetivos establecidos con la satisfacción del paciente, significa que pudo haberse llevado la atención requerida conforme a la empatía del personal que ahí labora, puesto que al tener todo a la mano y conforme a los lineamientos del hospital logran darle lo necesario a los pacientes. Es medir



con hechos lo que se logró a través de una buena gestión, ya que lo que no se mide con hechos y datos no se puede mejorar.

La gestión en las unidades de salud, permite optimar la utilización de los recursos para mejorar el hospital, todo es mejorable, puede llegar a tener procesos de innovación conforme a la demanda que tenga el hospital, no importa si es público o privado; asimismo debe tener como objetivo el brindar un servicio de calidad, conforme a lo que el paciente espera, muchas veces por la cantidad de pacientes que tienen al día para atención en las instituciones de salud a nivel público, hablese IMSS, ISSSTE, entre otras, una de las grandes preocupaciones que considera en materia de gestión y administración de cualquier institución de salud, es el abasto de medicamentos, muy aparte de contar con todos los equipos y aparatos para dar las consultas y tratamiento al paciente según sus necesidades; lo imperante dentro de una institución es que se realice la gestión y administración adecuada de medicamentos, mismos que no deben faltar por ningún motivo en clínicas, hospitales, unidades médicas de salud.

Otro elemento que concierne a los recursos materiales como se comentó anteriormente, es la infraestructura inmobiliaria tanto médica como no médica, dentro de la función que debe realizar un buen director del hospital, es desarrollar una adecuada planeación de las necesidades de este tipo de mobiliario con la finalidad de obtener siempre el máximo beneficio con el mínimo costo; presentar un plan logístico y de prevención de faltantes; es a través del proceso administrativo que logrará satisfacer dichas necesidades, desde una planeación, organización, dirección, gestión y control administrativo de cada uno de los recursos materiales con los que se cuenta en la institución de salud, esto acompañará el logro del objetivo fundamental de la misma.

Los objetivos de gestión se crean para generar estrategias para el mejoramiento del hospital y establecer el camino o la ruta para la planificación correcta.

La síntesis de la gestión se reduce según Malagón-Londoño (2008) en: “volcar todos los esfuerzos de la organización para lograr la plena satisfacción del paciente”. Como bien se comentó anteriormente, el encargado de hacer que estos esfuerzos se logren y el paciente se sienta satisfecho por el servicio otorgado, es el director de dicha institución, quien es la cabeza de la organización y como tal, su líder natural; es el encargado de coordinar y dirigir cada una de las acciones en la institución de salud; se debe vigiar que se doten a las áreas de materiales para que haya un excelente servicio, no solo en cantidad, sino en calidad tanto técnica como humana.

La gestión hospitalaria moderna, tiene implicaciones diferentes a las de un hospital de antes, donde ahora se visualizan estos como prestadores de servicios de salud, donde cada día se debe atender con calidad y a cabalidad cada una de las expectativas y necesidades que demanda el paciente, puesto que ahora existe más competencia por el servicio y el mundo se encuentra en constante cambio y las necesidades suelen ser diferentes, así como las formas de organizarse dentro de un hospital también.



Dentro de la competencia hospitalaria conforme a la gestión administrativa, se establecen ciertos pilares, que son la base de la gestión de calidad, los cuales se muestran a continuación:

Pilares de la competencia hospitalaria para la gestión de la calidad



Toda gestión se debe equilibrar en cuanto a los competentes que la integran, puesto que entran en juego todas las actividades médicas y necesidades que externalizan los pacientes, dando entonces como resultado la atención acertada y eficiente de quienes laboran, es ahí donde se expresa una adecuada gestión administrativa de cada uno de los recursos con los que cuenta la institución de salud.

Una buena gestión debe abarcar procesos de innovación y competitividad en la institución, con la idea de reinventarse cada día para ser mejor en cuanto al servicio que brindan a sus pacientes, ajustándose a las necesidades actuales y a la realidad y competir como entidades de servicio, en un mercado en el cual la permanente demanda de calidad en lo que se brinda es perenne, la gestión debe conllevar a una constante actualización tanto técnica como científica no solo de los recursos materiales, porque hay que estar a la vanguardia de estos, porque las enfermedades evolucionan, pues así mismo debe evolucionar el recurso material, humano y sobre todo tener presente que la visión del futuro en la institución que brinda atención médica, es la salud del paciente.

Asimismo, una adecuada gestión administrativa debe manejarse con relación a los costos y a la luz de las tecnologías nuevas, el éxito de la gestión en los ingresos, gastos, calidad y precios de los equipos, medicamentos, elementos de consumo, servicios públicos y



mantenimiento, se verá reflejado en la situación financiera que vive mes a mes el hospital. (Malagón-Londoño, 2008).

La gestión contempla cinco conceptos claves, mismos que son ejecutados por los directivos de la institución que tienen bajo su mando, estos elementos son fundamentales para que la gestión se realice adecuada y eficazmente, logrando entonces los resultados esperados y el cumplimiento de los objetivos institucionales:

1. Los directivos desarrollan tareas y servicios diferentes con respecto al resto del personal de la institución.
2. Los directivos deben realizar cinco funciones características que son: planear, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar.
3. Los tres papeles importantes de un directivo para gestionar de forma adecuada son: interpersonales, informativos y decisorios; y para ello, se deben considerar tres aptitudes básicas: intelectuales, de relaciones humanas y técnicas.
4. Para medir la efectividad de los directivos se realiza en función de los resultados obtenidos
5. Los directivos tienen que ser capaces de discernir las diferencias que existan entre distintas situaciones.

No hay duda que dentro de los hospitales, sean públicos o privados el papel de la utilización de los recursos materiales, quienes los utilicen de forma directa o indirecta, ya sea desde el recepcionista, hasta los médicos de alta especialidad, son de importancia, cada uno con sus características particulares, pero tienen una influencia que incluso les permiten a través de éstos tener una diferencia entre las clínicas que los tengan y de primera calidad, a las que no tienen el suficiente abastecimiento de los mismos.

Es por ello que el concepto de gestión de recursos tiene que ver específicamente, con todos aquellos medios que son imprescindibles para una determinada área y atención de la misma, desde una prótesis de cadera hasta una venda o cubre bocas, estos tienen que ver directamente con la atención al paciente, para que su salud física se vea atendida adecuadamente; otros recursos materiales son por ejemplo acorde a atenciones administrativas, como computadoras, papel, archivos, almacenamiento, etc., si bien también son recursos materiales que toda institución de salud debe tener, así como algunos otros que cumplen la función de su relación inmediata y directa o indirecta en el cuidado o atención a situaciones presentes como: mobiliario, medicamentos, aparatos, etc., todas estas instalaciones, equipos, mobiliarios, materiales, insumos, etc., son indispensables que tengan que contar en hospitales, clínicas, unidades médicas, consultorios, etc., dependiendo también del tipo de atención a brindar.

Los recursos materiales o instrumentales se van a dividir según su empleo, unidad de gasto, costo y duración:



1. Según su utilización, se establece aquel recurso material que es de primera clasificación práctica y se consideran aquellos:
 - Aparatos: aquí se consideran todos los aparatos desde los de diagnóstico, tratamiento, hasta los de cuidados del paciente; ejemplo: radiología, acelerador, electrocardiograma, entre otros.
 - Clínicos o de reposición: aquí se consideran aquellos materiales que son de renovación constante, de empleo directo en los pacientes; ejemplo: material de curación, placas de rayos X, entre otros.



Figura 2. Rayos X

- Mobiliario: es todo aquel recurso que se encuentra en oficinas, salas de espera, etc., se consideran también todos aquellos que se emplean en las actividades de investigación o salas de junta, como proyectores, pantallas, etc.
- b) Según la unidad de gasto a la que se adjudique: son aquellos recursos materiales según el presupuesto que se le otorgue, conforme a la gestión o atención que se le dará. Se clasifican en los siguientes grupos:
 - Material para consumo y reposición, puede ser sanitario o no sanitario, incluye todo material que no se destina directamente a la atención de salud, pero que dada la estancia debe estar ahí para el paciente o usuario, ejemplo vajilla para la alimentación.
 - Alimentación: incluye todos los casos donde en internación del paciente, se incluya el alimentar al paciente, puede ser la alimentación por parte de la clínica o bien, se gestiona o se vinculan con empresas alimentarias externas para darle la atención adecuada al paciente.
 - Ropa de cama y vestuario: incluye todo lo que se usa en las camillas que utiliza el paciente, sábanas, paños, batas, etc., o bien, los uniformes que utilizan los médicos, enfermeras, camilleros, ropa de quirófanos, unidades de aislamiento, los especiales para un área delicada, etc.



- Instrumental y pequeños aparatos: todo aquel conjunto de materiales que tienen un costo menor pero que su uso es de alta duración o empleo, ejemplo: pinzas, instrumental en general, tensiómetros, fonendoscopios, etc.
 - Material de oficina: todo lo que se utiliza en oficinas, en archivo, que su manejo es administrativo totalmente, puede ser hojas, libros, boletines, etc., todo el material necesario para la función administrativa se realice de forma adecuada.
 - Productos de farmacia: aquí se engloban los medicamentos o insumos para brindarlos al paciente una vez dado a conocer el tratamiento que llevará. Así como, vendas, apósitos, sueros, etc.
 - Suministros de continuidad: son todos aquellos materiales que son utilizados de forma general y que le dan funcionamiento cotidiano a la clínica u hospital, tales como: agua, gas, luz, etc.
 - Otros: son aquellos materiales que no tienen cabida en los apartados anteriores pero que son indispensables para mantener en buen estado los espacios de las clínicas, hospitales, etc., tales como los utensilios de limpieza, aseo personal de los pacientes ingresados, etc.
- c) Según la duración y precio: son los recursos materiales que se dividen en inventariables y fungibles
- Inventariables: son todos aquellos que tienen una duración prolongada en el tiempo y un costo superior, tales como los equipos y tecnología de alta especialidad.
 - Material fungible: es el que tiene un periodo corto de uso, su precio es bajo a comparación de otros equipos. Puede ser un ejemplo, los materiales de papelería, material estéril o de un solo uso, cubre bocas, jeringas, etc.

Los recursos materiales permiten mantener una adecuada atención a los usuarios, son importantes dentro de las instituciones de salud, sean públicas o privadas, por ello deben cumplir con cuatro características: Validez, Fiabilidad y duración, Facilidad de uso y Precio adecuado.

Después de conocer los conceptos más importantes con relación a la gestión administrativa de los recursos materiales, se estarán revisando los sistemas de gestión que tienen las instituciones de salud, como un proceso adecuado para agilizar los procesos de adquisición de cualquier recurso que sea solicitado por las diferentes áreas.

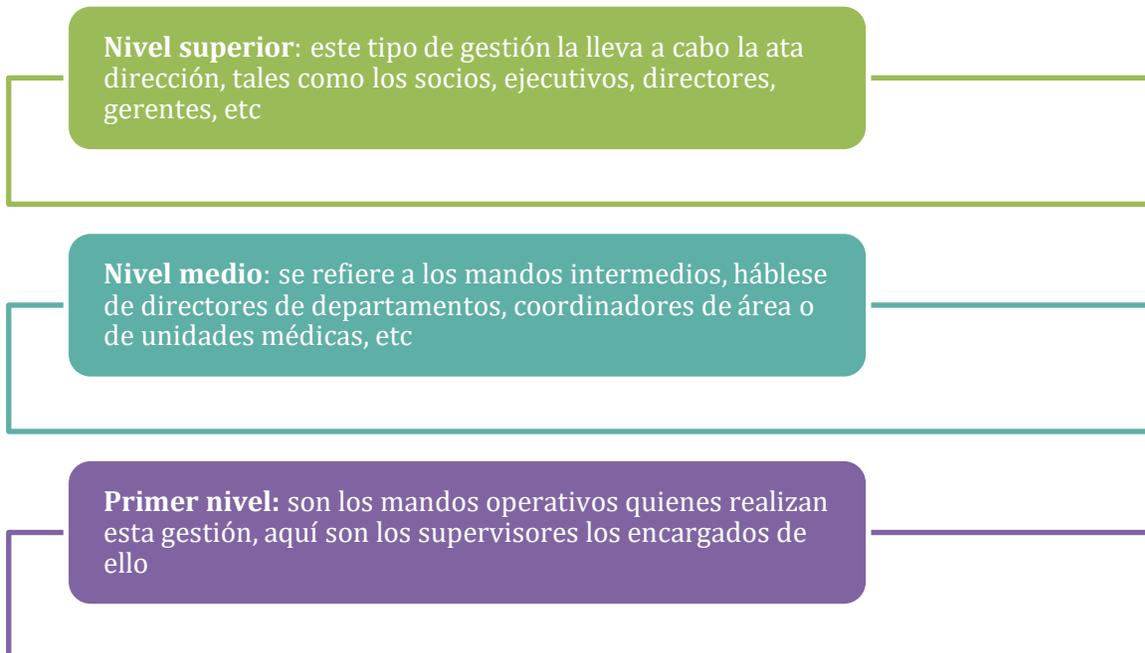


1.2. Los sistemas de gestión en las instituciones de salud

Como se ha venido revisando en las temáticas anteriores, la gestión administrativa es el proceso que se realiza mediante una variedad de recursos esenciales con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Asimismo, se tiene como función primordial, el dirigir y administrar adecuadamente cada uno de los recursos que existen en la institución, desde las personas que ahí laboran, los materiales que se requieren para realizar las actividades según sus áreas, los económicos, técnicos, tecnológicos, etc., un directivo que realiza una gestión eficaz tiene como función principal dedicar gran parte de sus habilidades y competencias en planificar de forma ordenada y controlada cada uno de los procesos de adquisición de recursos, así como la coordinación de todos para lograr los objetivos establecidos.

Un sistema de gestión se refiere a la estructura de administración que debe tener una institución de salud, la cual debe ser eficaz y eficiente, teniendo como finalidad la mejora en el funcionamiento de cada una de las partes, unidades, áreas, etc., que conforman la institución, para ello, se requiere un proceso ideal de planeación, organización, implementación y control, el cual se detallará más adelante.

Es importante de igual forma, conocer cuáles son los tres tipos de niveles de gestión en una institución u organización, pública o privada:



Para entender mejor la gestión, debemos de igual forma hablar acerca de las funciones que se tiene ésta dentro de las instituciones de salud, recordando que quienes son los encargados de llevar a cabo dicho procesos son los directivos del hospital o de la clínica de salud o bien, de las institución médicas; recordemos que su objetivo primordial es que los



recursos con los que cuenta la institución sean planificados, organizados y controlados de forma adecuada para que el destino de cada uno de ellos sea a las áreas donde las necesidades existan; son cinco las funciones de la gestión:

1. **Planificar:** en esta función se establecen los objetivos de forma general sobre lo que se pretende alcanzar conforme a los recursos que se tienen en la institución en correlación con las políticas institucionales, visión, misión de la misma.
2. **Organizar:** conforme a la primera función, y estableciendo qué se pretende alcanzar, en esta función se indica quién debe hacer qué; se da a conocer la responsabilidad de cada uno de los colaboradores conforme a cada área, clínica, unidad médica, consultorio, turno, etc., esta función está a cargo de los mandos medios o intermedios puesto que son los canales de comunicación conforme a la función de planear, donde los altos mandos indican qué se va a alcanzar y en qué momento, aquí los jefes inmediatos se encargan de dar a conocer quiénes y qué responsabilidades tendrán y la relación entre áreas.
3. **Dotar de personal y materiales:** esta función es una de las más importantes que debe realizar la gestión y el directivo la debe ejecutar de tal forma que permita alcanzar los resultados esperados, puesto que aquí se encarga de solicitar los recursos necesarios tanto en personal como materiales, equipo, mobiliario, etc., para que las metas se alcancen; sin personal adecuado automáticamente no se atiende a los pacientes, pero sin recursos materiales éstos no podrán realizar su labor, atención a los pacientes que la necesitan, por tanto, es una de las funciones más importantes de la gestión, conllevando a la productividad.
4. **Dirigir:** es importante que parte de la gestión de un directivo se realice una adecuada motivación y liderazgo de la institución.
5. **Controlar:** en esta función se debe esperar que todo marche adecuadamente, tomando las medidas correctoras necesarias según lo que se vaya presentando en cada momento.

Como bien se ha mencionado, un directivo en plena labor administrativa y de gestión, tiene como consigna ser el encargado de dirigir el proceso de solicitar a través de acciones los recursos (inputs) necesarios que transformen en productividad los objetivos que se plantearon institucionalmente, obteniendo así los resultados (outputs) para ser una institución de salud de calidad en el servicio.

Los recursos que se solicitan o gestiona, son:

- Recursos humanos
- Materiales
- Financieros



La consecuencia directa de una gestión, son los resultados, los cuales toman mayor importancia cuando éstos se miden de forma cuantitativa, esto significa que es cuando los comparamos con los objetivos que se establecieron; un resultado debe ser equiparable a los objetivos que se planearon o quizás, superar las expectativas en la institución.

Para saber si una gestión está siendo efectiva, se debe mantener un adecuado equilibrio entre los resultados que se esperan y los recursos con los que cuenta la institución; es un binomio muy importante que no puede estar separado uno del otro; los resultados están pensados conforme a lo que se necesita en un hospital, ejemplo, atención médica de calidad; por tanto, los recursos tanto humanos como materiales que se necesitan son si es consulta externa, un consultorio con todos los mobiliarios, equipos de calidad para poder brindar la atención necesaria, así como los insumos o medicamentos para atender la enfermedad del paciente.

Los sistemas de gestión nos permiten obtener pautas, estrategias y técnicas que optimicen los procesos, recursos y resultados de la institución, no importa el giro, público y privado. Todo sistema de gestión abre las posibilidades de introducir nuevos mecanismos de renovación y adaptación del contexto de la institución y a la realidad en que se desarrolla la actividad.

Otro sistema de gestión que debe ser importante considerar dentro de la administración de una institución de salud, es la **gestión por procesos**, la cual es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Es entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del paciente o usuario. (Rojas, 2000, p. 2).

Cuando se hace uso de la gestión de procesos, permite concebir a la organización como un sistema que interrelaciona sus procesos, contribuyendo así a incrementar de manera significativa la satisfacción del usuario de los servicios de salud. Este tipo de gestión debe ser funcional, misma que debe generar un valor que produzca satisfacción en la población beneficiaria que busca un servicio, como tal ser atendido en la clínica o unida médica u hospital.

La gestión tradicional, ha estado orientada al efecto, en sí, al beneficio que se provoca en cada uno de los pacientes, esto que significa; que si bien cuando haces la gestiones pertinentes para poder proveer tanto de recursos humanos, financiero o materiales, solo se prevé o se visualiza el que ya se está “beneficiando” a los pacientes, ya se contrataron enfermeras, médicos, anestesiólogos, etc., así como todo el insumo necesario, equipos, aparatos, etc., y por ello, se da por hecho que el usuario ya está beneficiado porque ya se cuenta con todo lo indispensable para poder darles lo que necesitan; sin embargo, muchas veces no se logran los resultados y por tanto es cuando se olvida el punto importante de toda la gestión: la satisfacción de los pacientes o usuarios; es ahí, donde se concentra la importancia de los sistemas de gestión en las instituciones de salud; su pertinencia, eficacia y efectividad. Normalmente con abastecer un consultorio médico, se considera que ya se benefició a la población, sin embargo, no medimos la satisfacción de éstos al final del día,



y es ahí donde se falla normalmente, si consideramos una gestión estática, vertical y no interrelacionada con todas las áreas inmiscuidas y con una persona con poco liderazgo y efectividad.

Como es sabido, una institución es un conjunto de sistemas, que se encuentra interrelacionada con procesos, el cual sigue siendo un sistema que cumple ciertas funciones y éstas son planteadas para cada departamento, área, unidad, etc., es entonces cuando se coordinan las acciones para que se logre una gestión integral y sistemática, a través de la conectividad entre los procesos que tiene la institución médica.

Un sistema de gestión debe ser un sistema adecuado que permita establecer la política y objetivos institucionales, que al estar en combinación, logre alcanzar los objetivos propuestos.

Los sistemas de gestión son diversos, pero a su vez deben funcionar de forma paralela, desde los sistemas que visualizan la importancia de la calidad en el servicio, en la funcionalidad de los procesos, etc., hasta sistemas de gestión que tienen que ver con la responsabilidad social, medio ambiente, información, tecnología, etc., cada uno de ellos está concatenado para poder satisfacer las necesidades que la institución requiera.

Un Sistema de Gestión, posibilita y simplifica la implantación en un único sistema de gestión, con mayor participación de los trabajadores, alcanzando mayores logros en los objetivos propuestos, aumentando la competitividad de la empresa, mejorando la confianza de los usuarios y, en consecuencia, mejorando la imagen y el éxito empresarial. (Formoso, Couce, Rodríguez, et al, 2011).

El mayor desafío de la gestión administrativa en salud se desprende básicamente de las formas en que las personas buscan satisfacer sus necesidades en cuanto a la salud se refiere, en lo que ellos demandan y lo que dichas instituciones proveen.

La problemática de la gestión en salud parece que existe una tensión entre dos formas de pensar, donde por un lado se encuentra la parte médica y por el otro, la gestión o la parte administrativa, donde ambas deben conectarse para poder satisfacer la demanda del usuario o paciente; consultas, tratar la enfermedad; es ahí donde existe una clara diferencia entre gestión, administración, medicina y procesos; son elementos conjuntos todos, sin embargo cada uno tiene acepciones y sentidos diferentes, mientras unos buscan que se satisfaga al paciente y otros, son la parte lineal y fría, procesos, sin distinción de servicios, solo el cumplir con lo que se necesita en la clínica.

Una de las distinciones en la gestión de salud es, en cuanto al orden y la otra es conforme al grado, donde la primera se integra por los servicios de salud, y la segunda, en cuestiones de gestión. Lo que se necesita y espera, versus cómo se alcanza lo primero.

Como bien se refiere anteriormente, una de las problemáticas de la gestión en instituciones de salud, es el establecimiento de un modelo de gestión, puesto que no se visualizan estrictamente cuáles son las prioridades del servicio, qué es en sí lo más importante a ser considerado, esto, desde la conducción, valores que guían al modelo, quién es el encargado de esto y cómo se toman. Y se enfatizan estos puntos, porque como es bien



sabido, las necesidades o prioridades de un hospital público, no siempre son las mismas que un privado, ni la gestión tiene los mismos procesos a seguir o incluso las normas, políticas y lineamientos son iguales, en cuanto a solicitud de materiales, etc.

Para una mayor funcionalidad en la institución médica, es imprescindible contar con un modelo de gestión que involucre el ser, el hacer y el estar dentro de la organización, es cómo el qué se pretende alcanzar y quiénes son los involucrados, como se definió anteriormente, no sólo los pacientes son los beneficiados, sino también los colaboradores, son los responsables primarios y directos de que esto suceda, pero ellos de igual forma son quienes están participando para poder crear y desarrollar pero más que nada llevar a cabo este tipo de modelos que son para detectar en cada caso, ya sea servicio o sistema, los principios y valores que van a guiar el modelo de gestión. Lo que el modelo al momento que se implementa, para llevar a cabo una gestión adecuada, tiene como finalidad lograr que los recursos sean transformados en objetivos, porque cada uno de ellos permitirá entonces satisfacer la organización desde dentro para que los pacientes al momento de su atención, logren tener atención de calidad.

Ortún, (1996), citado en Tobar (2002), menciona que existen tres niveles de gestión en salud:

Cuadro 1. Niveles de gestión en salud (Tobar, 2002)

Gestión clínica (Micro)	Gestión de servicios (Meso)	Gestión de sistemas (Macro)
<ul style="list-style-type: none"> • Llamada gestión de la política de salud • Se encuentra involucrado el Estado en este tipo de gestión, sobre todo para los servicios de salud y sanitarios, es quién provee los recursos económicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión institucional • Están involucrados la mayor parte de los centros y unidades de salud, hospitales, etc., con la finalidad de que a través de esta gestión se motivan las personas a alcanzar los objetivos propuestos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión clínica • La gestión está a cargo en su mayor parte por los responsables de la directiva

Fuente: Elaboración propia

Gestionar, es sinónimo de toma de decisiones, hacer las cosas para beneficio de otros o para la institución de salud como tal, es llevar a cabo la ejecución de procesos que permitan iniciar un proyecto donde los involucrados tengan una mayor atención de calidad a través de la adquisición de materiales, personas y recursos financieros que sean quienes hagan la diferencia en cada institución de salud.



La parte fundamental de la gestión administrativa, es transformar recursos en objetivos, es hacer que las cosas sucedan, es el principio vital de toda institución, tanto a nivel salud como en otros ámbitos; ya que al dejar de hacer este tipo de procedimientos, el sistema deja de funcionar, es como cuando se deja de respirar, haciendo una analogía de cómo una institución de salud, deja sin recursos y sin ejecutar procesos para que todo suceda, es como si un cuerpo deja de funcionar, automáticamente “muere”, por tanto, el sistema de gestión debe ser alimentado por todas las áreas, desde las externas como proveedores, el Estado si es pública, los socios si son privadas, médicos, especialistas, profesionales, incluso de igual forma los pacientes, que son los que alimentan a las instituciones médicas, porque son por quienes sabemos qué le hace falta a la clínica u hospital, son quienes verdaderamente administran porque son los detonantes para que se conozcan las necesidades más reales, a través de sus experiencias y comentarios, se logra entonces llevar a cabo una administración adecuada, una gestión real y organizada de lo que la institución médica requiera, recursos de todos los tipos para cada área específica.

La gestión es la preocupación y la ocupación entre lo que vamos hacer (acciones) y los objetivos (hacia donde vamos); es ver las necesidades y cómo las vamos a satisfacer; gestión es resolver lo que afecta en la institución de salud, es solicitar apoyo para lograr los resultados y alcanzar los objetivos, es la esencia de la administración, es llevarla a cabo, ejecutarla, administrar adecuadamente lo que se tiene para lograr objetivos. Sin la gestión, una parte de la administración no existe, a través de la gestión se realizan cambios, se pueden lograr innovaciones en salud, en la organización interna y externa de la institución, puesto que se empieza a producir conocimiento a gestionar ideas a promoverlas, a darlas a conocer para que se logren resultados satisfactorios y lograr que todos los recursos logren alcanzar productividad.

Si describimos el modelo de gestión en salud, se podría diferenciar las particularidades de la gestión de salud con otros tipos de gestión empresarial:

Cuadro 2. Gestión en salud pública vs gestión empresarial.

Aspectos	Gestión en salud	Gestión empresarial
Enfoque	Cuidado de las personas	Logro de los objetivos empresariales
Visión	Deber	Negocio
Ámbito	Público/privado	Particular
Objetivo	Salud poblacional	Rentabilidad/ganancia
Destinatarios	Población-usuario	Población-cliente

Fuente: Elaboración propia.



Tobar (2002) menciona que: “Las organizaciones de salud tienden a surgir con una misión clara y alineada con los valores de sus agentes, pero esta fortaleza se desvanece a medida que se alcanzan las metas o la visión inicial”.

El desafío de una institución de salud, es el de establecer un modelo de gestión participativo que otorgue protagonismo a los profesionales de la salud y que integren el servicio como un elemento fundamental del ser y quehacer de la organización; considerando siempre las funciones latentes en la misma, el tipo de pacientes a los que van a llegar los servicios, su contexto socioeconómico, su nivel de asistencia a las instalaciones, así como por último la dependencia emocional de cada uno de éstos sistemas o instituciones de salud, públicos o privados.

Para diseñar un modelo de gestión en instituciones de salud, se deben considerar diferentes características, desde las posturas o políticas que tienen éstas, los procesos y estandarización de los mismos, hasta las implicaciones de cada uno de los directivos que forman parte de la administración de la institución. Prioridades para poder desarrollar el modelo de gestión es, el partir desde una problemática o marco referencial que indique las prioridades, desde qué punto estamos partiendo y hacia dónde vamos, para poder entonces diseñar y plantear una gestión adecuada acorde a las necesidades del contexto, optando entonces por estrategias que permitan darnos soluciones; la gestión debe darnos una forma eficaz de articular los intereses individuales de las metas institucionales, deben ir en coherencia, no cada parte de forma individual.

Tobar (2002) indica que: “no existe un modelo de gestión adecuado para todos los hospitales. Las variables de mayor peso en la determinación del sistema de gestión apropiado son, el entorno en que se desenvuelve el hospital y la tecnología de qué se dispone”.

Las instituciones de salud deben desarrollar un tipo de gestión basado en la comprensión de los hechos o fenómenos sociales, económicos y por qué no, políticos de su entorno, que logren focalizarlos y proyectar sobre éstos las necesidades latentes de sus usuarios para poder entonces dar respuestas flexibles, oportunas, efectivas y eficientes; logrando entonces procesos responsables al nivel de los cambios y exigencias sociales, pero sobre todo de salud.

La gestión en el sistema de salud, debe proporcionar capacidad estratégica para cambiar de forma intencionada y continua cada institución, permitiéndole la construcción de nuevos modelos institucionales que habiliten su capacidad de reflexión, de toma de decisiones y de pronta solución de necesidades. La gestión también es sinónimo de cambios, innovaciones, “revoluciones” institucionales, ante las diferentes eventualidades e imprevistos que se presenten; la gestión debe proveer de procesos innovadores para crecer como equipo directivo, funcional y de medios mandos, ., para planear de forma estratégica y mantener así, una mediación entre los objetivos y los medios para lograrlo; constituyéndose en oportunidades de mejora que van a modificar la visión de atención en el servicio, utilización de recursos, hasta relaciones interpersonales.



Existen otros tipos de sistemas de gestión en las instituciones de salud, tales como:

- **Gestión clínica:** aquí se establecen las formas de unir el quehacer con lo administrativo, se enfocan en valores más que en cuestiones administrativas; aquí la parte práctica es lo que permite la integración de estos elementos, aquí en esta gestión se busca el mayor beneficio posible para el paciente, hacer el mayor bien y evitar causar daño. En esta gestión es imprescindible contar con los recursos sanitarios y de equipamiento para enfrentar demandas crecientes.

Cual sea la gestión en común, ésta debe implicar el buen hacer, algo bien hecho, producir el mayor bien posible para todos los usuarios o pacientes, a través de esta gestión se debe producir mejor uso de los recursos materiales, mayor cantidad de gente y satisfecha.

Para llevar a cabo la gestión clínica es indispensable investigar y mejorar la efectividad en cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo en el paciente, específicamente en el diagnóstico y tratamiento, asimismo, analizar la forma de optimizar los procesos de atención a los usuarios de cada área o unidad de salud.

- **Gestión de la atención y satisfacción de los usuarios:** se lleva a cabo en ámbitos muy diversos que se encuentran engranados unos con otros, esto significa que este tipo de gestión se esfuerza por dar un enfoque a todas las situaciones que se presentan en los pacientes, debe integrar un plan de atención general y particular para cada uno de las necesidades más comunes que presenten los pacientes, precisamente para mantenerlos lo más satisfechos posibles, que sean atendidos de manera correcta y oportuna, entre lo que más se puede destacar en atención en hospitales es: transporte para el paciente y sus familias, facilidades para la visita durante su hospitalización, que se encuentren cómodos en las salas de espera, que la comida sea de calidad, etc., esta gestión es importante y como se indicó anteriormente se encuentra enlazada con la gestión del recurso material, porque de igual forma para poder tener una sala de espera cómoda, se debe requerir mobiliario acorde a dicha necesidad, para tener muebles de calidad como camas, sillas, etc., en un cuarto o habitación del enfermo, se requieren con antelación, todo debe estar relacionado para que exista tranquilidad y satisfacción entre todos los involucrados en el servicio de atención.

El sistema de administración de los recursos materiales se encuentra estructurado por una serie de elementos que concatenados unos con otros, permiten un eficiente funcionamiento de las áreas que se encuentran integradas en el sistema de salud, esto es, de las diferentes instituciones de salud que cuentan con ellas, porque al tener organizado un sistema de gestión de recursos materiales, automáticamente responderán de manera eficiente en la impartición de servicios a los usuarios.

Normalmente, para que se diseñe un adecuado sistema de administración de recursos materiales, se debe revisar el contexto que lo rodea, permitiendo así, estructurarlo de manera que se alcancen los resultados que la institución de salud espera del mismo.



El sistema de administración de recursos materiales se integra por diversos subsistemas, los cuales son (Enríquez, 2002):

- Planeación, programación y presupuestación: el objetivo es establecer los objetivos y metas a corto, mediano y largo, calendarizando las fechas de adquisición de los recursos necesarios.
- Adquisiciones, arrendamientos y servicios: en este apartado se procede de tres formas para adquirir el recurso material: adquisiciones, arrendamientos y contratación de servicios
- Almacenes, inventarios y destino final de bienes: establece mecanismos de control de resguardo, asignación y baja de los bienes muebles, se encarga de mantener vigilados cuánto material se encuentra en existencia, los que son útiles y los que no.
- Servicios generales: pretende mantener la prestación del servicio público en condiciones óptimas para la institución de salud y quienes hacen uso del mismo.
- Obra pública: establece el marco general que permita llevar a cabo la contratación de la ejecución de los trabajos a los bienes inmuebles.
- Seguros y fianzas: establece los mecanismos que garanticen el cumplimiento de las obligaciones que los proveedores contraen con la institución de salud.
- Control y evaluación: es un proceso permanente en cuanto a la administración de recursos materiales. Este apartado establece acciones preventivas y correctivas en el manejo de los recursos que se disponen para invertir en materiales.
- Medición: debe verificar el cumplimiento en la interpretación de la normatividad de cada una de las actividades que se planean por el sistema y en la implementación de los procedimientos del sistema de recursos materiales.

Para que puedas conocer un poco más sobre la temática desarrollada anteriormente, puedes consultar el siguiente material.

Para saber más

Para conocer más sobre Modelos de gestión puedes consultar el siguiente material:



Narváez, C., Rivas, L., y Chávez, A. (2015). *Modelos de gestión de la calidad en instituciones públicas de salud en México*. Universidad Autónoma de Nuevo León: Innovaciones de Negocios, vol. 12, núm. 24.



Asimismo, es importante que se analice correctamente el siguiente tema, consideraciones económicas financieras, esto con la finalidad de que se tenga que como referencia es importante conocer con qué fondos económicos se cuenta en la institución de salud, pública o privada para poder realizar las compras o adquisiciones de los diferentes recursos materiales que se necesiten

1.3. Consideraciones económicas financieras

El tema del financiamiento de las instituciones de salud suele ser un tema delicado pero asimismo neurálgico, puesto que se ha limitado únicamente a visualizarse como una negociación del establecimiento de un presupuesto de egresos entre una entidad financiera y la proveedora, misma que se encuentra estructurada en tres momentos: arranque, consolidación y madurez; mismas que suponen niveles de producción de servicios en la institución médica como parte de la gestión.

Cada institución de salud tiene asignado cierto presupuesto para poder solventar sus necesidades en cualquier área que se presente, en las instituciones públicas, es el Estado o Gobierno el encargado de suministrar la parte económica, para que subsista; en el caso de las instituciones de salud privadas o particulares, son los socios o dueños fundadores del hospital los encargados de aportar financieramente para que se mantenga la institución, las gestiones no difieren mucho, sin embargo los proveedores financieros, sí.

En el caso de las instituciones públicas, como el IMSS, ISSSTE, SSA, entre otras., cuentan con recursos fiscales referidos de parte de las aportaciones de los particulares para fines públicos, determinadas en la Ley de Ingresos, en la que se encuentran clasificados como: impuestos, productos, derechos y aprovechamientos (Enríquez, 2002). Sin embargo, no solo de lo que la sociedad aporta se constituye el servicio de las entidades médicas, sino también de otros tipos de financiamientos sobre el gasto público. Debido a ello, la administración de estos recursos debe darse con transparencia, eficiencia y eficacia, para que los usuarios estén sabedores de hacia dónde van sus impuestos, que se encuentran destinados a brindarles servicios de calidad en cuanto a salud se refiere.

Existe un presupuesto que se encuentra destinado a las instituciones de salud públicas, mismo que se autoriza por parte del Ejecutivo Federal y se destina a invertir en todo lo necesario para tener una institución de salud que satisfaga las necesidades de los usuarios, que tenga una infraestructura fuerte, mobiliario, equipada totalmente, insumos o medicamentos, transporte, entre otros recursos necesarios. Las fuentes de financiamiento se rigen por medio del Sistema de Protección Social en Salud (SPSS), mismo que se encuentra dividido en tres partes:



De esta forma, a través de este sistema tripartito se financian las instituciones antes mencionadas, lo que debe permitir entonces una mayor cobertura a la población, de manera abierta, sin restricción para nadie; servicios médicos, por ello y para mayor cobertura se instituyó el seguro popular, con la finalidad de llegar hasta quienes no cuentan con seguridad social, y poder entonces tomar acciones que puedan ser benéficas para toda la sociedad.

Según Gómez, Sesma, Knaul y Frenk (2011), se conocen tres mecanismos básicos para llevar a cabo el financiamiento de los servicios de salud:

1. Recaudación del estado (mediante impuestos generales y específicos)
2. Cotizaciones a la seguridad social (recaudadas a través del impuesto sobre la nómina e impuestos de otra índole)
3. Pagos privados (pagos directos y pagos de primas de seguros privados)

El IMSS se financia con recursos del gobierno federal, en el caso del ISSSTE, PEMEX y Fuerzas Armadas, se financian con contribuciones del empleador y del gobierno; como bien se mencionó anteriormente, el SPSS actúa a través de tres medios: el gobierno federal, el estatal y las familias, dando como resultado la homologación de la estructura financiera del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y la Secretaría de Salud (SSA).

En este sentido la SSA debe proveer de servicios de salud a todos los que la necesiten, la población en general debe ser atendida, sin importar si es o no asegurado.

Sin embargo, es importante mencionar que para enfermedades de alto costo, existe un Fondo de Protección Contra Gastos Catastróficos (FPGC), mismo que se debe presupuestar para financiar a pacientes con enfermedades tales como: cáncer cérvico-uterino, SIDA, cuidados intensivos neonatales, cáncer de niños y adolescentes, trasplante de médula ósea, cáncer de mama, trastornos quirúrgicos congénitos, trasplante de córnea, enfermedades lisosomales, hemofilia, etc.



Para considerar una enfermedad catastrófica y que se requiera financiar, se deben presentar las siguientes características (Lozano, 2013):

- Prevalencia
- Aceptabilidad social
- Viabilidad financiera
- Normas éticas y profesionales

Ahora bien, porqué nace una institución de salud de carácter privado, esto debido a la reducción del gasto público en el Estado, dando como resultado el poco abastecimiento en salud a la población, además que la población aumentó vertiginosamente, y las instituciones de salud públicas ya no pueden abarcar tanto; es ahí, donde se abren nuevas clínicas, hospitales, consultorios médicos de iniciativa privada, con la finalidad de darles a la población la atención necesaria pero a un costo mayor que el servicio médico público.

En el caso de las instituciones de salud de carácter privado, son financiadas por los propios miembros de la organización, ya sean los fundadores del hospital o clínica de salud, y bien por alguna otra forma de financiamiento, seguros, aportaciones sin fines de lucro, etc., de ahí provienen sus fuentes para poder sostener a la institución. Lamentablemente las instituciones de salud privadas tienen desventajas con relación a las públicas, no todos los usuarios tienen la capacidad económica de poder pagar por el servicio de salud, y se está visualizando más como un negocio que un deber ser, ya que si no tienes el capital para poder pagar no puedes ser atendido; si bien es verdad que en un hospital privado podrás encontrar muchos más servicios que en hospitales públicos, se reconoce que los precios por atención ya sea de especialidades o bien consultas externas son alzados y no se cubren tan fácilmente.

Los fondos de financiamiento en las instituciones de salud mueven la economía de un sistema de gobierno, ya sea estatal o federal, las fuentes económicas que sostienen una institución de salud deben reconocerse y darse a conocer entre la población usuaria y deben ser elementos importantes para generar cambios dentro de dichas instituciones, un buen financiamiento debe proporcionar a la clínica, hospital o centro médico mayor competitividad, innovación, calidad en los servicios de atención al paciente, pero sobre todo, debe permitir conocer cuáles son las tendencias económicas para poder tomar decisiones adecuadas con relación al servicio de salud, lo que haga que se proporcionen servicios equitativos, transparentes, de calidad y que produzcan satisfacción y bienestar a los usuarios.

Es importante mencionar, que la gestión debe realizarse de manera oportuna para obtener recursos financieros que permitan establecer tomas de decisiones que generen productividad en la institución; asimismo, estipular que a través del presupuesto destinado para los servicios de salud, se establezca la compra o adquisición de recursos materiales, medicamentos, etc.



Teniendo capacidad económica en la institución de salud, se podrán adquirir mobiliarios adecuados, equipos según las especialidades, transportes, insumos necesarios para la demanda existente, todo lo que permita la mayor atención a los pacientes. Incluso, ampliar de igual forma la infraestructura de un hospital, si las necesidades así lo requieran.

El gerente o administrador de la institución de salud, debe ser el encargado directo de hacer gestión financiera para que se tengan fondos para cualquier contingencia, abastecer lo mejor posible el hospital o clínica, pero sobre todo, de ser el que equilibre los gastos del hospital, minimizar costos, asegurar la viabilidad entre los proveedores, garantizar procesos de negociación, así como anticiparse a las necesidades económico financieras de la institución.

La federación en su autoridad de poder intercambiar recursos financieros a las entidades federativas, entrega dichos recursos a través del ramo 33 del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), este es uno de los ramos generales que se ejerce por los Estados, es también a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que se asigna el financiamiento a la seguridad social, esto garantiza de manera puntual que las personas o usuarios se encuentren aseguradas al transferir la cuota social que cada uno aporta hace su seguro popular o a una atención médica segura. Todas las aportaciones que realiza el usuario o el asegurado están destinadas hacia su atención médica, automáticamente se canalizan para que tenga cobertura universal.

Para saber más

Para conocer más a profundidad sobre la Ley de Ingresos de la Federación puedes revisar el siguiente material:



Secretaría de Gobernación (2017). *Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal de 2018*. Diario Oficial de la Federación.
http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5504645&fecha=15%2F11%2F2017

De igual forma el marco legal que regula la administración de los recursos materiales, es decir que, en cada institución de salud, pública o privada existe un marco que regule la forma en la que se deben administrar cada recurso, es como una regla que debe respetarse para que haya transparencia y legalidad en todo lo que se realice.



1.4. Marco legal que regula la administración de los recursos materiales

Toda institución de salud se encuentra regulada legalmente, bajo ciertas disposiciones normativas de carácter general que dan estructura y control a la organización, esto con relación al manejo y adquisición de los recursos materiales. La base fundamental de estos acuerdos legales se dispone desde la Constitución de 1917, donde a la letra dice en su artículo 134: “Todos los contratos que el Gobierno tenga que celebrar para la ejecución de obras públicas, serán adjudicadas en subasta, mediante convocatoria, y para que se presenten proposiciones en sobre cerrado, que será abierto en junta pública”.

La sustentación de las funciones de los recursos materiales se establece en el marco jurídico concretado mediante decreto en el diario oficial de la federación, eso permite un proceso de fortalecimiento de la normatividad y legalidad en la que se debe operar la administración de los recursos materiales, acción gubernamental que tiene como objetivo ampliar y delimitar con precisión los procesos y sus alcances en materia de adquisición y obra pública.

Conforme al acuerdo por el que se establecen las disposiciones en Materia de Recursos Materiales y Servicios Generales, en el Título segundo Regulación de recursos materiales y servicios generales, en su capítulo I Planeación, Artículo 13 que a la letra dice:

“Los titulares de las áreas de recursos materiales y servicios generales, serán responsables de elaborar, coordinar y supervisar la integración del Programa Anual de Recursos Materiales y Servicios Generales, el cual deberá sujetarse a las disposiciones establecidas en el Programa Nacional de Reducción de Gasto Público, y contemplar como mínimo los programas siguientes:

- I. Uso, Conservación, Mantenimiento y Aprovechamiento de Inmuebles;
- II. Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Mobiliario y Equipo;
- III. Aseguramiento Integral;
- IV. Disposición Final y Baja de Bienes Muebles;
- V. Asignación, Servicio y Mantenimiento de Parque Vehicular;
- VI. Servicios Generales, y

Es indispensable llevar a cabo una revisión general del marco normativo legal para gobernar los esquemas de financiamiento de las instituciones de salud, a fin de que se puedan lograr que se asignen de forma justa y equitativa los recursos mediante estrategias de intercambio de servicios de salud.

El marco legal en materia de regulación administrativa de los recursos materiales de una institución de salud debe ser constantemente revisado para lograr identificar la congruencia de éste respecto a la capacidad, que se debe tener para dirigir de manera funcional la



relación entre los pagadores y proveedores de servicio, permitiéndole entonces elecciones a los usuarios conforme a las leyes generales de salud.

La administración de las instituciones de salud, se encuentran reguladas bajo la Constitución Política Mexicana, la Ley General de Salud y las leyes de los institutos de seguridad social, de reglamentos y leyes complementarias, así como de programas nacionales de salud.

Los recursos financieros que la Federación entrega a las entidades federativas a consecuencia de la descentralización, son transferidos mediante el Ramo 33 del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), ramo de corte general que se ejerce por los estados. En la etapa de diseño del Seguro Popular, se consideró la opción de que la cuota social fuera asignada a través de un nuevo ramo presupuestal también de corte general (quizás 19-bis), adjunto al Ramo 19 del PEF mediante el cual la Secretaría de Hacienda y Crédito Público asigna el financiamiento a la seguridad social. (Ibarra, Martínez, Aguilera, Orozco, et al., 2013).

Uno de los aspectos importantes dentro del esquema administrativo de las instituciones de salud, se refiere a que sus recursos en su momento se deben transferir al esquema similar al Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud FASSA, permitiéndole la programación y ejecución directa por los estados como recursos propios bajo su legislación y supervisión.

Se indica que todos los recursos económicos y financieros de que disponga el Gobierno Federal, y las demás administraciones tanto estatales como paraestatales, (son aquellas instituciones u organizaciones en las cuales el Estado es el mayor accionista) deberán llevar a cabo una administración de sus fondos de manera transparente, eficaz que le permita satisfacer los objetivos a los que se encuentran destinados, esto es, a abastecer de recursos materiales a los hospitales, clínicas, centros de salud, etc., de equipos, mobiliario, medicamentos o insumos, tecnología de punta, que le permita dar atención de calidad a los pacientes.

Asimismo, la administración indica que todas las adquisiciones que en su momento se soliciten, así como algún arrendamiento de aparatos, mobiliario o enajenación de algún bien, se debe llevar a cabo mediante convocatoria para que de forma libre y transparente se pueda solventar la necesidad de adquisición sobre la compra de dichos materiales, dando oportunidad y asegurar que se están teniendo las mejores condiciones en cuanto a precio, financiamiento y calidad en los recursos materiales.

Las nuevas tendencias en materia administrativa le dan un enfoque diferente a la forma en la que se debe redistribuir y suministrar los recursos materiales de las instituciones de salud, cada enfoque tiende a ser diferente conforme a las necesidades que vayan surgiendo, por tanto los recursos tendrán cada uno una importancia jerárquica, conforme a ello, recordemos que los recursos son: humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Conforme a este tema, se indican específicamente cómo se administran los recursos materiales de dichas instituciones conforme a las necesidades particulares de cada centro de salud, hospital, clínica, etc.



La administración de los recursos materiales, es entendible, se justifica en términos de planeación administrativa estratégica, puesto que deben corresponder a modelos que tiendan a innovar, se debe hacer gestión administrativa y normarlas conforme a las diferentes leyes y marcos normativos para no caer en sanciones por el mal uso o administración de los recursos materiales que integran cada una de las áreas de los centros de salud, háblese, que se hace uso irracional tal vez de los equipos de tecnología de punta, desabastecimiento de medicamentos, falta de camillas, equipos de reanimación, oxígeno, o un mal uso de las ambulancias, como parte de las necesidades que se tienen en cada una de las instituciones de salud público y privadas. El director o gerente del hospital, debe ser el encargado de dirigir con precisión este tipo de administración de los recursos materiales, puesto que es quien de manera expedita y conforme los diferentes reglamentos, políticas y lineamientos debe actuar en suma legalidad; ser el responsable directo de que los recursos materiales con los que se cuentan deben dar atención extensiva a toda la población, o bien, si no se cuentan con los diferentes recursos hacer la gestión pertinente para que se cuente con ellos, en las áreas que se requiera el servicio. Actuar con legalidad, es la clave de éxito de las instituciones.

En el orden jurídico mexicano de las leyes derivan un conjunto de disposiciones complementarias, cuyo contenido da cuenta para un estudio aparte y más amplio, así como las disposiciones generales que regulan la organización de la administración pública y su competencia en el manejo de los recursos materiales.

El marco jurídico que considera las bases en función a los recursos materiales se concreta a través de los decretos del Diario Oficial de la Federación, lo que le da mayor alcance y precisión sobre los procesos de adquirir, administrar y regular dichos recursos.

Existen diferentes leyes en materia pública que amparan el área económica y financiera de las instituciones de salud pública, y que permiten reconocer cuál es la función de gestión de los recursos materiales, entre ellas se encuentran (Enríquez, 2002):

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, esta ley da las bases de organización de la administración pública federal, centralizada y paraestatal, en esta Ley se determinan las atribuciones de la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los departamentos administrativos, instituciones de crédito, de seguros y fianzas, fideicomisos públicos.
- Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, tiene por objeto regular la organización, funcionamiento y control de las entidades paraestatales de la administración pública federal.
- Ley de Presupuesto, contabilidad y gasto público federal, va a normar y regular el presupuesto, la contabilidad y el gasto público federal. Esta ley establece que el gasto público federal comprende las erogaciones por concepto de gasto corriente, inversión física y financiera, pagos de pasivo o deuda pública.
- Ley de Planeación, establece normas y principios conforme a los cuales se llevará a cabo el plan nacional de desarrollo, así como las bases de integración y



funcionamiento del sistema nacional de planeación y las bases para que el ejecutivo coordine sus actividades de planeación y promueva la participación democrática de los diversos grupos sociales que permitan contribuir a alcanzar los objetivos y prioridades del plan y los programas.

- Ley General de Deuda Pública, establece que la deuda pública se encuentra estructurada por las obligaciones de pasivo, directas o contingentes, derivadas del financiamiento que se encuentra a cargo del Ejecutivo Federal y sus dependencias.
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector público, tiene por objeto regular las acciones relacionadas a la planeación, programación, presupuestación, contratación y control de las adquisiciones y arrendamientos de bienes muebles y de prestación de servicios de cualquier naturaleza.
- Ley General de Bienes Nacionales, esta ley determina la conformación del patrimonio nacional en dos tipos de bienes, de dominio público de la federación y de dominio privado de la federación.

Con relación a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, podemos mencionar que en su Artículo 39 le da la competencia a la SSA de: “establecer y conducir la política nacional en materia de asistencia social, servicios médicos y salubridad en general”.

Asimismo, parte de las funciones financieras que indica esta misma Ley es la de administrar los bienes y fondos que el Gobierno Federal destine para la atención de los servicios de asistencia pública, así como organizar y administrar los servicios sanitarios generales de toda la República, ya sea que estos los preste directa o coordinada con los gobiernos de los Estados.

En el artículo 34 de la LGS se indica que: “Para los efectos de esta Ley, los servicios de salud, atendiendo a los prestadores de los mismos, se clasifican en... II. Servicios a derechohabientes de las instituciones públicas de seguridad social o los que con sus recursos propios o por encargo del Poder Ejecutivo Federal, presten las mismas instituciones a otros grupos de usuarios”.

Conforme a la SECODAM, el marco jurídico permitirá que no se realicen prácticas deshonestas de comercio, gastos innecesarios para el gobierno, lo que se pretende con este nuevo marco legal y normativo, es que se inculque una cultura de transparencia y honestidad en la gestión de los recursos materiales de las instituciones de salud.

Este marco legal permitirá que se encuentre reglamentada la forma de administrar de forma adecuada el sistema de adquisición de recursos materiales, para ello hay que considerar que el sistema se considera un conjunto que se encuentra organizado de forma tal que se relacione con las demás leyes y reglamentos formando un todo unitario y complejo.



Para saber más

Para conocer más sobre la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal puedes revisar el siguiente material:



Secretaría de Gobernación (2018). *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*. Diario Oficial de la Federación.

http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Federal/pdf/wo_13235.pdf

Como bien se dijo anteriormente, en las instituciones de salud existe un marco legal que regula la administración de los recursos y la forma en la que se debe realizar el proceso de adquisición; entonces por tanto debe existir dentro de este proceso calidad y transparencia en la gestión para poder licitar, comprar o adquirir recursos; los procesos deben estar regulados y que se hagan conforme a un adecuado proceso que a continuación se explicará. 1.5. Calidad y transparencia en la gestión administrativa.

Calidad es un término que incluye subjetividad o para muchos es un término que puede incluir juicios de valor, puesto que para muchos es hablar de “hacer algo bien”, sobre todo en la industria, empresas, etc., tiene muchas acepciones, para algunos autores de la calidad como Phil Crosby (1979), citado en Revilla-Rodríguez (2012), calidad es: “ajustarse a las especificaciones o conformidad de unos requisitos”. O bien, Deming (1982), citado en Revilla-Rodríguez (2012), considerado el padre de la revolución de la calidad, indica que: “calidad es el grado perceptible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del cliente”.

Como tal, el concepto de calidad ha tenido diversos cambios a lo largo de estos años, esto conforme a las necesidades que se vayan dando en las instituciones, empresas u organizaciones, sin embargo, el objetivo como tal de la misma no varía, sigue siendo el que un bien, producto, servicio, etc., cumpla satisfaciendo de forma integral las necesidades del consumidor o usuario. Según la RAE, calidad es: “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”, “adecuación de un producto o servicio a las características especificadas”; en sí la calidad es un atributo que caracteriza un bien, producto o servicio, no es una cualidad que se posee o no se posee.

Ahora bien, en cuanto a función de la calidad, se refiere al conjunto de actividades por medio de las cuales se alcanza la aptitud de uso, con independencia de donde se lleven a cabo estas actividades. Gestionar es, coordinar todos los recursos disponibles a fin de conseguir unos objetivos. (Spano, 2016).



La buena gestión administrativa debe estandarizar decisiones de calidad que valoren e integren todos los intereses y necesidades de los usuarios de los servicios de salud. Una de las premisas que condicionan una buena gestión y calidad en los procesos administrativos, es el encargado de llevarla a cabo, gerente, director, etc., puesto que debe mantener una mentalidad abierta a diferentes procesos y decisiones, sensibilidad a las necesidades sociales y de salud, puesto que deben trabajar sobre realidades a fin de lograr comprender problemas de diferente índole.

Así bien, la calidad y transparencia en la administración de una institución de salud, conlleva a dos situaciones: la primera que es determinante de la calidad de la institución y la segunda, se rompen paradigmas de deshonestidad en los diversos procesos establecidos en la institución; es ahí donde, se deben llevar a cabo actividades en diversos procesos de gestión, dirección, planeación, control, presupuestación con calidad y transparencia, que den resultados honestos y con mayor oportunidad para diferentes sectores de los usuarios, porque al tener una administración honesta, transparente, automáticamente habrá un mejor clima laboral y desempeños adecuados, que redunden en servicios de calidad con relación a la atención de los pacientes o usuarios de los hospitales, centros médicos, clínicas de salud, etc.

Es bien sabido que la calidad en el servicio hace la diferencia entre las instituciones y organizaciones, tanto públicas como privadas, en el ámbito que sea, educativo, de salud, comercial, etc., ya que este es la diferencia entre las expectativas que tiene el paciente o usuario de ser atendido y la prestación o como tal lo que recibe; por ello la calidad que debe prestarse tanto para los clientes internos (colaboradores) como para los clientes externos (pacientes o proveedores) debe ser eficiente y eficaz, en cualquiera de los procesos de gestión que se lleven a cabo; deben garantizar satisfacción antes, durante y después de llevarse a cabo el proceso en cuestión, ya sea porque se atiende a un paciente, debe satisfacer las necesidades en su consulta y salir con un tratamiento; si se trata de un proveedor, la gestión debe ser honesta y objetiva, debe llevarse a cabo de manera estructurada y organizada, donde lleguen a acuerdos de adquisición y venta de recurso materiales, según las necesidades de la institución.

Por ello, es importante planificar el proceso de gestión administrativa, para que a través de éste se permita establecer políticas y objetivos de calidad que sumen esfuerzos y compromisos para que se desarrollen de forma adecuada todas las áreas; este plan debe ser estratégico, involucrando a todos los niveles jerárquicos de la institución de salud, desde la parte directiva, hasta el personal operativo; tiene un enfoque totalmente integrador y participativo. Fijando así, metas en los diferentes niveles que satisfagan la atención y efectividad en todo el sistema de salud como tal.

Dentro de un marco de calidad estratégica para una mejora en la gestión administrativa, se deben fijar lineamientos para que sobre ellos logren actuar de forma adecuada cada uno de los implicados, atender sus funciones y actividades acorde a éstos limitándose al ámbito estrictamente institucional.



Este tipo de propuestas sobre la calidad en la gestión en instituciones de salud, se vienen estableciendo, debido a una incesante preocupación por establecer estándares de calidad en los servicios que se brindan, desde las diversas unidades de atención en salud, hasta los hospitales de alta especialidad; ello con la finalidad de, contribuir a una mejora en los servicios de salud que puedan impactar directamente en los pacientes o usuarios del sistema nacional de salud, en todas las instituciones, públicas o privadas; la atención y calidad en los servicios, no deben distinguir niveles, se debe llevar o impartir a todos por igual.

La calidad es un atributo que se debe impulsar en todas las áreas que conforman una institución de salud, ya que la ausencia de calidad en los bienes o servicios que contemplan dichas instituciones representa un reto tanto social como económico, en los diferentes niveles, puesto que eso lleva a considerar progresos a niveles bajos en los ámbitos sanitarios y sociales.

Cuando no se cuenta con la necesaria calidad tanto en procesos, bienes, servicios, recursos, atención, etc., se habla entonces de una insatisfacción por parte de los usuarios, de los que colaboran en las diferentes áreas, proveedores, así bien, en un acceso limitado y de mal nivel en los servicios que se brindan, servicios inefectivos e ineficientes, en quejas médicas, costos elevados, y por último, poca credibilidad de las instituciones que prestan el servicio y por tanto afectan en la mejoría y salud de los usuarios. Ya que una de los objetivos de toda institución de salud, es brindar atención a los pacientes, romper barreras que limiten dicho acceso y sobre todo que sea efectiva y eficiente dicha atención. Romper el paradigma de que los servicios en México con relación a salud son deficientes y de mala calidad, que nos encontramos cubiertas todas las zonas, que no hay equipos, medicamentos o que los médicos o enfermeras no están capacitados, todas esas ideas o pensamientos, son en los que se requiere trabajar, aumentar la calidad en todos los servicios de todas las áreas, en todos los ámbitos. Esto se ve demostrado en las acciones que actualmente está tomando el Sistema Nacional de Salud, tal como se indica en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Programa Sectorial de Salud, ambos del 2013-2018.

La oferta y demanda en el sector salud es compleja y demandante, por ello, la gestión administrativa que se debe realizar en ésta debe ser completa e integral, por tanto, se deben obligar a adoptar cada día nuevos conceptos en cuanto a la gestión, administración, dirección de la institución u organización de salud, lo que le permita entonces crear sistemas innovadores y desarrollar nuevas formas que permitan cambiar estilos tradicionales de administrar y gestionar en materia de salud. El desafío es grande, porque existen formas de muchos años que no permiten muchas veces cambiar actitudes o formas de colaborar, pero hay que recordar que el principal activo de una institución de salud es tanto los que ahí trabajan como a quienes se atiende, por tanto, la forma de gestionar y administrar todo lo que ahí se encuentre debe ser empático.

El hospital debe ser considerado como una empresa que produce servicios, la cual busca el máximo bienestar del paciente o usuario, mediante acciones que son de su responsabilidad. Se debe considerar al hospital con una perspectiva eficientista y no como



algo que debe de beneficiar a la sociedad, no algo en la cual se obtenga una rentabilidad, pero sí mejorar cada día, de tal manera que optimicen los recursos que se tienen, tanto humanos, técnicos, tecnológicos, económicos y sobre todo también, materiales. (Ramírez, 2006), citado en (Suástegui, Ramírez e Ibarra, 2011).

Aunado a la calidad, la transparencia en la forma en la que se deben realizar los procesos administrativos en las instituciones de salud, van de la mano, son conceptos que deben destacar como parte de una responsabilidad social que tienen en las clínicas, hospitales, etc., tanto a nivel público como privado.

Si hablamos de transparencia, diremos que proviene del latín *trans* (a través) y *parens entis* (que aparece), para ello se puede definir entonces, según la RAE como: “la cualidad o condición de transparente”. En sentido figurado se refiere a la actuación pública que deja ver con claridad la realidad de los hechos. (Enríquez, 2002).

La transparencia no es en sí un fin, sino un medio para alcanzar la claridad y perfección en cada uno de los procesos o acciones que lleven a cabo en cada actividad dentro de las instituciones de salud, todo debe ser de forma honesta, objetiva, transparente, lo que le permita reflexionar, razonar y evaluar cada una de las transformaciones que se realicen en las áreas de cada institución de salud.

Para que la transparencia en los procesos tanto de gestión, liderazgo, dirección, etc., se puedan producir de forma objetiva, se requiere un replanteo de cada una de las dimensiones que en ella se presenten, desde formas de trabajo, valores, hábitos, actitudes, conductas, normas, políticas, sanciones, etc., en así, que gradualmente se instaurará la cultura de transparencia en la calidad gestora de cada función administrativa que se realice, convirtiéndose de igual forma en una acción sistemática que provoque resultados de satisfacción en el servicio compartido a los usuarios o pacientes, pero también dentro de la institución, con los colaboradores que ahí trabajan.

Como señala Villoria (2002), citado en Moyado (2016), “buscar la calidad en la administración de las instituciones u organizaciones, es pues, contribuir a la legitimidad de lo público, contribuir a reforzar y estrechar la relación entre la administración y el ciudadano”. Es hacer más transparente, eficaz y receptiva la administración para que los usuarios logren tener mayor confianza en los servicios que se brindan, asimismo, entender que por dentro de las instituciones de igual forma, se están planteando nuevos retos y formas de gestionar para que se doten de todos los recursos necesarios, porque la gestión administrativa empieza en las áreas de las clínicas, hospitales, para que posteriormente una vez que se realicen los procesos con transparencia, calidad, objetividad, puedan dar como resultados adecuados ambientes laborales, lugares cómodos para los pacientes y sus familias, etc.

El actuar con transparencia, honestidad, bajo un marco legal, permite entonces la confianza de que se actúa bajo libertad de información, sin ningún proceso malicioso ni nada que ocultar, los procesos se desarrollan en total práctica democrática; sobre todo cuando se van a dar contratos de adquisición, compra, manejo de recursos materiales, etc., se debe actuar sobre ciertos valores, como responsabilidad, honestidad, solidaridad, respeto, así



como cuando se dan participaciones entre los mismos trabajadores, puesto que hay múltiples caracteres en hospitales, por tanto se debe saber gestionar el capital humano, donde se siga trabajando bajo preceptos compatibles con la visión y misión de la institución de salud, y el objetivo establecido tanto con los que ahí laboran, como con la sociedad que toma el servicio de salud.

Como bien lo comenta Vázquez (2013), citado en Moyado (2016): “la transparencia implica apertura, comunicación y rendimiento de cuentas, y el acceso a la información pública, constituye un instrumento fundamental para su realización”.

Para todo esto, es necesario que se implemente un procedimiento de gestión administrativa que sea adecuado para organizar las acciones de solicitud y entrega de cada una de las funciones a realizar. Todo proceso que se lleve a cabo bajo la lupa de la transparencia podrá ligarse con el derecho a la información y complementarlo con la libertad de expresión, tanto para los usuarios de los servicios de salud, quienes lo proveen, así como de quienes lideran estas acciones.

La transparencia en el proceso de gestión debe establecer un diálogo honesto y responsable entre el Estado y la sociedad, con la finalidad de construir acuerdos orientados a enriquecer y mejorar el servicio de salud dentro de las diversas entidades a las que dicho se brinda; la transparencia se debe dar tanto de forma interna como externa en cada una de las instituciones de salud, públicas o privadas.

Para saber más

Para conocer más sobre la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal puedes revisar el siguiente material:



Secretaría de Gobernación. *Programa Sectorial de Salud 2013-2018*. México: Secretaría de Salud.
http://www.cenetec.salud.gob.mx/descargas/DOF_PROSES_A_12122013.pdf



Para conocer más sobre Calidad en la atención a la salud puedes consultar el siguiente material:



Secretaría de Salud. (2015). *La calidad de la atención a la salud en México a través de sus instituciones*. Biblioteca Mexicana del Conocimiento.

http://www.calidad.salud.gob.mx/site/editorial/docs/calidad_atencion_salud_enMexico_12experiencia.pdf

Cierre de la unidad

En esta primera unidad se detallaron aspectos importantes sobre la gestión administrativa de los recursos materiales, donde se reconoce el valor que se le debe dar a la gestión como proceso fundamental dentro de las instituciones de salud, sin diferencias si es pública o privada, puesto que la gestión administrativa debe cumplirse de forma integral, es por eso que como estrategia debe estar diseñada conforme a las necesidades de las instituciones y bajo el marco legal del Sistema Nacional de Salud, con la finalidad de poder brindar servicios precisos y adecuados a quienes lo necesitan.

Con relación a la gestión administrativa en los recursos materiales de las instituciones de salud, se contempla que en cada una de las clínicas u hospitales se tiene un directivo o gerente encargado de poder llevar a cabo un proceso administrativo generalizado, donde se plantee una planeación, organización, ejecución y control para que puedan lograr alcanzar los objetivos o metas fijadas, todo estudiante que se encuentre inmiscuido en el área administrativa, deberá saber cuáles son los procesos que se deben requerir para poder administrar de manera adecuada los recursos materiales, que son tan imprescindibles como los recursos humanos en cualquier institución, sea del ámbito educativo, político, de salud, etc., es importante que reconozcan la importancia que tiene la gestión de forma correcta, objetiva y adecuada para poder alcanzar la satisfacción de quienes laboran en la institución como los pacientes que los beneficiados directos de dicha gestión.

Gestionar el recurso material es una actividad por demás importante, puesto que es el tener todos los bienes muebles e inmuebles, aparatos, mobiliario, equipo, insumos, medicamentos de forma total en cada una de las clínicas, unidades de salud, consultorios y hasta hospitales de alta especialidad, al tener todo en completo orden, automáticamente la funcionalidad, eficiencia y eficacia de éstos redundará en un servicio de calidad entre todos los usuarios, tanto quienes laboran ahí porque tendrán todo el equipo necesario para poder dar una consulta, desde que se le entreguen estetoscopios a los médicos para una



consulta, hasta camillas en las salas de emergencia, aparatos de reanimación, electros, rayos X, hasta tecnología de punta; todos estos recursos son gestionados por el directivo de la institución, asimismo, en su momento fueron solicitados por el jefe inmediato y personal operativo para que quienes como se dijo al principio dirige la organización deba hacer el proceso correspondiente de gestión para que las áreas cuenten con el material adecuado y se brinde el servicio esperado.

Gestionar es hacer que las cosas sucedan, que se mueven, que avancen, se materialicen, esto se logra a través también de que los sistemas establecidos en las instituciones de salud se encuentren normadas desde la SSA hasta lo que en su momento designa el Estado para con cada una de las entidades, esto en cuestión monetaria y si hablamos de las instituciones de salud públicas, como el IMSS, ISSTE, seguro popular, etc., ellas sí, tienen un tratamiento diferente en cuanto a la cuestión de gestión de recursos y el que se les provea, puesto que están dependiendo precisamente de la Federación, a través de la asignación de un presupuesto que se plantea en el Plan Nacional de Desarrollo y que en combinación con la SSA, se asignan recursos y presupuestos para que todos los hospitales, clínicas, centros de salud, unidades médicas públicas cuenten con recursos económicos necesarios para hacer el equipamiento necesario según su gestión de los recursos materiales, y cuenten con todos los servicios para atender a los pacientes o usuarios, desde enfermedades catastróficas, como lo mencionamos en los temas desarrollados, hasta las consultas de rutina o por médicos de lo familiar; se debe considerar en el marco legal que regula la administración de éstos recursos, todo lo necesario para que se tengan espacios cómodos para los pacientes y sus familias, así como los medicamentos para su padecimiento, vacunas, aparatos, etc.

Un estudiante del área de salud debe reconocer la importancia que se tiene actuar bajo un marco de legalidad dentro de las instituciones de salud, así como también con relación a la administración, puesto que esto le brindará un panorama esencial de la responsabilidad tan grande que implica el tener conocimiento y sobre todo práctica en estos temas, donde si no se conocen a profundidad no podrá haber relevancia o trascendencia en materia de salud. El administrar un centro de salud, no es tarea fácil; es un compromiso donde los valores, los conocimientos, actitudes, aptitudes y competencias se complementan para que funcione adecuadamente, puesto que está en juego la salud de los usuarios, no toda la tarea la tiene el directivo, sino también los operativos, y sobre todo si es pública el Estado; en el caso de las instituciones de salud que su forma de operar es privada, la función gestora es prácticamente la misma, debe ser integral, objetiva, transparente y totalmente responsable, porque ellas de igual manera deben cubrir todas las áreas de equipos, mobiliarios, infraestructura adecuada para poder estar en funcionamiento, muchas de estas de hecho son catalogadas como “de precios altos” porque son privadas, pero realmente es el servicio que brinda lo que hace muchas veces la diferencia entre las públicas y privadas, a veces el presupuesto y el apoyo económico es mayor en las privadas que en las públicas, estas son sustentadas por socios fundadores y de otras formas de financiamiento, mientras que en las públicas, solo son financiadas por el gobierno federal, muchas veces hacen reducción de gastos y no se implementan planes de presupuestación que abarquen o consideren



todas las necesidades que en materia de salud se tienen, cuando se sabe que las necesidades son mayores, la demanda por igual, sin embargo muchas veces la oferta es casi nula, afectando a la población y no entregando a tiempo medicamentos o incluso no dotando de recursos materiales adecuados para las clínicas, hospitales, etc., ahí no se habla de una mala gestión, sino de un inadecuado apoyo por parte de las autoridades gubernamentales.

Si en las instituciones de salud se realiza una gestión administrativa eficaz, se tendrán varios beneficios, tales como optimización de recursos, minimización de riesgos, una acertada toma de decisiones; ya que, al planear de forma organizada, se podrán controlar las actividades de cada uno de los que forman parte del proceso gestor, logrando entonces alcanzar los objetivos deseados.

Otro tema importante dentro del proceso administrativo en las instituciones de salud, es la calidad y transparencia en las actividades de gestión que se realizan en éstas, si bien se sabe, la calidad es la esencia de cualquier tipo de acción o actividad, se encuentra implícita en todas las áreas del desarrollo del individuo y de la sociedad, en la salud no puede ser la excepción. Cuando se habla de calidad, se indica que es porque es algo “bueno” o está bien “hecho” o fue realizado con eficiencia y eficacia, normalmente, un hospital debe tener en cada uno de sus servicios, funciones o actividades calidad en todo lo que realiza, desde una enfermera cuando revisa y atiende a un paciente, debe su proceso de atención debe ser adecuado, donde el usuario se sienta satisfecho y se sienta arropado o bien, cuando se le suministran las medicinas adecuadas, en tiempo y forma, es cuando se les está brindando un servicio de calidad; asimismo, cuando se contrata un proveedor de algún recurso material, ahí también debemos hablar de calidad, se busca que sea el mejor equipo o mobiliario para que puedan brindar el servicio necesario según las necesidades del área que lo solicite, asimismo, cuando se realiza la gestión de medicamentos, para abastecer el área de farmacia de todo lo necesario para que todos continúen con su labor, deben ser insumos y medicamentos de calidad, muebles en buen estado, aparatos, batas, etc., todo debe llevarse a cabo con la mayor calidad posible. Dentro de estos procesos de calidad, se junta el proceso de transparencia, precisamente cuando se habla de este tema, se entiende que hay honestidad, libertad de la información o de los procesos que se realizan, para brindar mayor confianza a quienes toman el servicio o bien, quien lo ejecuta; dentro de la organización el directivo o gerente cuando realiza las funciones propias del área administrativa, debe actuar bajo ciertos valores, responsabilidad, respeto, honestidad, objetividad, solidaridad, etc., dando como resultado un mejor desempeño y sobre todo satisfacción con sus colaboradores, proveedores y usuarios del servicio.

El proceso de calidad en la gestión administrativa debe dar como resultado una mejora continua, ser innovadores de procesos, diseñar estrategias que permitan lograr calidad en la atención.

El estudiante del área de gerencia de servicios de salud, debe reconocer la valía de llevar a cabo el proceso de gestión dentro de instituciones de salud, los elementos que la contemplan, las leyes y reglamentos que le dan base sólida para ser ejecutada, y la



importancia que se debe tomar en el rubro de la salud; la gestión administrativa es un proceso integral, estructurado, sistemático, que debe ser ejecutado de forma objetiva, para que logren los resultados de satisfacción de la sociedad, de quienes utilizan el servicio médico tanto público como privado.

Fuentes de consulta



- Gómez, O., Sesma, S., Knaul, F., Frenk, J., et al (2011). *Sistema de salud de México*. Centro de investigación en sistemas de salud. México: Instituto Nacional de Salud Pública, 53.s 220 – 232. <http://www.scielo.org.mx/pdf/spm/v53s2/17.pdf>
- Ibarra, I., Martínez, G. Aguilera, N., et al. *Capacidad del marco jurídico de las instituciones públicas de salud en México para apoyar a la integración funcional*. Marco jurídico de la salud, 55 (3). 310 – 317. <http://www.scielo.org.mx/pdf/spm/v55n3/a09v55n3.pdf>
- Malagón, G. (2008). *Administración hospitalaria*. Médica Panamericana. https://books.google.com.mx/books?id=lrMVCVNsVX70C&dq=gesti%C3%B3n+de+recursos+materiales+en+instituciones+de+salud&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Rojas, J. (2000). *Gestión por procesos y atención del usuario en los establecimientos del sistema nacional de salud*. https://books.google.com.mx/books?id=vy9fOeJ0FccC&dq=sistema+de+gesti%C3%B3n+en+las+instituciones+de+salud&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Secretaría de Gobernación. *Programa Sectorial de Salud 2013-2018*. México: Secretaría de Salud. http://www.cenetec.salud.gob.mx/descargas/DOF_PROSESA_12122013.pdf
- Spano, P. (2016). *El principio de transparencia de la gestión pública en el marco de la teoría del buen gobierno y la buena administración*. Revista digital de la asociación argentina de derecho administrativo. Núm. 1. <https://revistas.unne.edu.ar/index.php/rfd/article/view/5179>



- Suástegui, C., Isela, B., Ibarra, C. (2011). *La gestión administrativa y la calidad de los servicios de salud en instituciones pequeñas en Mazatlán, Sinaloa*. ANFECA: Congreso de Investigación. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2011/1.16.pdf>
- Tobar, F. (2002). *Modelos de gestión*. Buenos Aires. S/E. https://www.academia.edu/36650684/Modelos_de_Gesti%C3%B3n_en_Salud

Bibliografía complementaria

- Secretaría de Gobernación (2018). *Presupuesto de egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2018*. Diario Oficial de la Federación. http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5506080&fecha=29/11/2017
- Secretaría de Gobernación (2018). *Ley de presupuesto, contabilidad y gasto público federal*. México: Secretaría de Salud.: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/CI/CIPTBSAPF/Leyes/31121976.pdf>
- Secretaría de Gobernación (2018). *Ley General de Deuda Pública*. Diario Oficial de la Federación. http://www.senado.gob.mx/comisiones/finanzas_publicas/docs/LGDP.pdf
- Secretaría de Gobernación (2018). *Ley de Planeación*. Diario Oficial de la Federación. http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4791123&fecha=05/01/1983
- Secretaría de Salud (2015). *La calidad de la atención a la salud en México a través de sus instituciones*. Secretaría de Salud. Biblioteca Mexicana del Conocimiento. http://www.calidad.salud.gob.mx/site/editorial/docs/calidad_atencion_salud_enMexico_12experiencia.pdf

Lista de figuras

Figura. 1. LaRose, L. (2016). *Gestión de recursos materiales*. [Figura] Recuperado en: <https://www.flickr.com/photos/wolfsavard/32463947360/in/photolist-RsJdwm-8F5Fef-4sQ4Ss-6bnsH1-4sPiBN-mL6qA4-4xnBPh-S3oLD8-4sQ4nm-61CD5u-4sTT2r-jVuewg-RNQ9TQ-8qpPV8-4sKRcg-dCqRx8-dUXprz-8bQLyD-5Q2kH2-nT39S-dFTZgh-e6M5dM-bg33EK-7c6xw4-bg3nWB-7L4UiX-e8GJEx-fEzuVh-bfq4B4-oWrEu8-9GKWrt-faWTNq-faGCu8-e5KanP-ekX8qU-j2aidp-cA9Db1-ejP2d5-j2ehjo-57TLXo-fiY6jx-jaaLei-fWug2L-gs6D3V-faZB9f-ekRmRt-e7ihxP-ptHJQS-5PHUKb-3cY7MV>

Figura 2. Presidencia RD (2017). *Rayos X*. [Figura]. Recuperado en: <https://www.flickr.com/photos/presidenciard/32498847174/in/photolist-RvP62h-VLMvam->



[dgENX5-4qLXMS-s1VQDL-7pUwYT-21gcWrm-YU3FsJ-Yd7SMd-imXDBY-e71Utc-5Ewk1k-FT8sbd-RvP7rw-cEeB8G-UxC7ua-BzR2RW-588S1o-o3vs5n-emQWnY-SAZjzD-7CbXkU-4nJFAq-e7oWdC-8tAk4W-9w6Cyk-Fv86yJ-rkmHcM-5BBcBG-8FmAgG-SiwztX-KFV86-o3vBBI-5S71kM-o1B8e5-5J3FAb-oYQiB-o3vsH6-o1J62i-SJFTfm-r431na-wtcpK-8tAr7G-7jAtCE-nYFBF3-4fjZKt-nJeR3b-o3vJDK-nYFRyd-8tAtT5](#)