ARTÍCULO DE REVISIÓN
Rev. Cient. Memoria del Posgrado
Vol 5 (2). 2024; 112 - 118
ISSN: 2789-8024 (impreso)
ISSN: 3005-4354 (en línea)

Competencias de Alta Gerencia para Gestores de Salud en Bolivia

Top Management competencies for Health Managers in Bolivia

RESUMEN

En Bolivia, dirigir eficientemente los servicios de salud requiere autoridades o cuadros directivos con competencias propias en la alta gerencia. Esta investigación presta atención a las competencias más notables por parte de gerentes en el área sanitaria de Bolivia, incluyendo liderazgo, facultades estratégicas para la toma de decisiones y capacidad interpersonal. Al presentar un panorama de la realidad boliviana se identifican las capacidades clave que los gerentes necesitan desarrollar para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios de salud en el país.

ABSTRACT

In Bolivia, running health services efficiently requires authorities or management cadres with top management competencies. This research focuses on the most notable competencies of Bolivian health care managers, including leadership, strategic decision-making skills, and interpersonal skills. By presenting an overview of the Bolivian reality, it identifies the key competencies that managers need to develop in order to improve the quality and efficiency of health services in the country.

Chacón-Bozo Franck*
Orcid: https://orcid.org/0009-0002-8879-6973
Ríos-Cambeses José Luis**
Orcid: https://orcid.org/0009-0005-9584-9457

*Master en Salud Publica y Psicopedagogía, planificación, evaluación y gestión de la educación superior en salud, docente de la Universidad Mayor de San Andrés. La Paz-Bolivia.

**Docente de posgrado del programa maestría en Salud Publica de la Universidad Mayor de San Andrés. La Paz- Bolivia.

DOI: https://doi.org/10.53287/mhpm6561jv36q

Autor de correspondencia:
franck.chacon.b@gmail.com

Recibido: 02/09/2024
Aceptado: 11/11/2024

INTRODUCCIÓN

En términos generales, la gestión de los servicios de salud en Bolivia implica una serie de desafíos únicos debido a varios factores geográficos, socioeconómicos y demográficos en juego en el país. Bolivia tiene una población diversa y una distribución desigual de la misma, incluido un marcado contraste entre áreas urbanas y rurales. Por lo tanto, el acceso generalizado a servicios de salud de calidad sigue siendo un objetivo complicado en un escenario como este. Al mismo tiempo, Bolivia tiene una serie de problemas estructurales que afectan a la calidad de la atención, a saber, la falta de especialistas, la infraestructura obsoleta y la mala distribución de los recursos. En vista de lo expresado anteriormente, el rol de los cuadros directivos de salud se torna aún más crucial, dado que su función consiste en regular, administrar o hacer uso de los recursos disponibles y aumentar la calidad de la atención.

La gerencia en salud necesita dirigir no solo recursos financieros y humanos sino también implementar ciertas estrategias para lograr más objetivos de largo plazo de acuerdo con las políticas de salud públicas nacionales. No obstante, El desarrollo del conjunto de competencias específicas es fundamental para que los directivos de salud en Bolivia sean efectivos en sus roles, lo que va desde habilidades de liderazgo estratégico hasta la capacidad de tomar decisiones basadas en evidencias[1].

En este artículo, se examinan las competencias de alta gerencia clave para los cuadros directivos en el sector salud de salud de Bolivia. Por lo tanto, refleja las características del sistema sanitario y las realidades socioculturales en el país. De este modo, a través de un estudio documental que esté actualizado en la materia, en conjunto con un análisis contextual, se persigue encontrar cuáles van a ser las capacidades clave que los gerentes deberán tener y adquirir para hacer frente a estos desafíos, con la meta de poder, finalmente, mejorar la calidad, la eficiencia y la accesibilidad de los servicios de salud y, por qué no, de todo el sistema sanitario, en favor de la ciudadanía boliviana.

DESARROLLO

La presente investigación se elaboró tomando como referencia todo lo concerniente, en la literatura, a la gestión en salud desde Bolivia y otros escenarios del mismo contexto en América Latina. En ese sentido, se recuperaron investigaciones sobre competencias gerenciales en salud, liderazgo en salud y desarrollo organizacional en el sector público de salud. Dicha información se recopiló desde bases de datos académicas y pronunciamientos oficiales del Ministerio de Salud de Bolivia.

En esta sección, mencionamos cada competencia de alta gerencia que los lideres del sector salud en Bolivia deben tener en su junta directiva, así como una descripción de cada competencia y cómo se aplica o es vital en este sistema de salud boliviano en particular.

1. Liderazgo Transformacional[1]

Se enfoca en superar sus propios intereses para lograr el bien colectivo inspirando a todos los recursos humanos de las organizaciones. Se trata de la capacidad de los gerentes públicos del área de la salud de combinar una visión a largo plazo y llevar a la organización a lograr los objetivos cumpliendo los compromisos de manera idónea, ética, clara y transparente, orientados con la política de salud nacional y las necesidades de los ciudadanos. En el contexto boliviano, el liderazgo implica:[1,2]

- **Desarrollo de estrategias de largo plazo:** los gerentes deben ser capaces de proyectar y establecer planes estratégicos que tenga en cuenta la oferta sanitaria actual y las demandas y necesidades de la población, especialmente en áreas rurales y remotas.

- **Competencias para gestionar el cambio:** La capacidad de adaptarse y liderar durante períodos de cambio fundamental es esencial, en particular en lo que respecta a restricciones presupuestarias y problemas de equidad en la atención médica.

- **Coordinación interinstitucional:** Los nuevos gerentes están obligados a trabajar en atender

las determinantes de la salud, interactuando de cerca con otras instituciones gubernamentales nacionales, departamentales y municipales, también con las ONG, Iglesia, organizaciones ciudadanas, etc., para integrar con eficiencia sus intervenciones y lograr un mayor impacto en la vida y la salud de las personas.

En general, un liderazgo estratégico efectivo contribuye en gran medida al proceso de formulación e implementación y supervisión de las políticas públicas, lo que garantiza que los recursos se utilicen debidamente para que los programas de salud y las intervenciones se apliquen en las poblaciones deprimidas. Un liderazgo efectivo inculca una cultura de trabajo abierta y honesta basada en la profesionalidad y la transparencia[1].

2. Gestión del Talento Humano[3,4]

En un sistema sanitario como el boliviano, con un fuerte déficit en la disponibilidad de profesionales de salud, agravado por las severas distorsiones en el campo de las especialidades, la debilidad en la gestión del talento humano se manifiesta a través de la interferencia de los factores sindicales y político-partidarios en su eficiencia. Entre las competencias requeridas tenemos:[4]

- **Motivar y retener al personal:** Es responsabilidad del gerente crear un ambiente que promueva la motivación y satisfacción del personal. Como la situación en muchos establecimientos de salud bolivianos no es óptima, el gerente debe capacitar a profesionales y trabajadores del sector de salud en base a experiencias internacionales, creando oportunidades para el desarrollo profesional y personal, a través de incentivos no monetarios.

- **Desarrollo de equipos multidisciplinarios:** Los gerentes deben contar con habilidades para coordinar equipos multidisciplinarios que reúnan a médicos, enfermeras, personal administrativo y trabajadores sociales. Se preocupa de la colaboración y del trabajo en equipo para cumplir con las metas institucionales.

- **Educación continua:** Una responsabilidad del líder en salud también implica la promoción de programas de capacitación y formación continua al personal a su cargo para mantener actualizados sus conocimientos y habilidades, así como para fomentar la innovación en su campo de acción.

Una gestión adecuada de los recursos humanos no solo se trata de un mejor lugar de trabajo, sino también de atención de calidad y optimización de los recursos disponibles.

3. De la toma de decisiones basadas en la evidencia[5],

La capacidad de tomar decisiones bien informadas y con la adecuada evidencia es esencial para la alta gerencia de la salud, especialmente en Bolivia que carece de los suficientes recursos y por lo tanto requiere una mayor eficiencia en la toma de decisiones de sus autoridades sanitarias para mejorar la situación sanitaria.

Para desarrollar estas capacidades se requiere que los gerentes públicos, tengan:

- **Aptitudes para realizar un adecuado Monitoreo de sus indicadores:** Los gerentes de salud deben tener la mayor idoneidad para poder analizar e interpretar los datos epidemiológicos y los de producción de servicios, buscando toman decisiones basadas en las evidencias que mejoren la calidad y la eficiencia del establecimiento de salud y del sistema.

- **Fortalecimiento de los Sistemas de Información:** Para el país, una debilidad es la carencia de datos actualizados, precisos y confiables tanto a nivel municipal, departamental como nacional. Los gerentes sanitarios deben fortalecer e integrar todos los sistemas de información en salud (SIS) para poder realizar el monitoreo continuo de los indicadores trazadores del estado de salud.

- **Medición de las políticas públicas en salud:** Otra competencia que requieren los gerentes de salud, es aquella referida a poseer un elevado nivel para medir el impacto de políticas y programas de salud, con un monitoreo continuo del cumplimiento de objetivos y la necesidad de ajustarlos cuando se requieran[5,6]

El tomar decisiones basadas en la evidencia facilita el uso eficiente de los recursos humanos, físicos y financieros: también incrementa la capacidad de respuesta del sistema ante las emergencias sanitarias y control de brotes y epidemias.

4. Optima Administración Financiera[7]

Ante un contexto de escasez de recursos económicos, una alta competencia en la gestión financiera es esencial, para lo que se requiere habilidades en:[7,8]

- **Planeación y programación presupuestaria:** Los gerentes de las instituciones de salud, deben desarrollar capacidades para planear y programar los recursos buscando que se maximicen el retorno de las inversiones en el sistema de salud, debiendo priorizar en las necesidades con equidad y enfocados a garantizar el derecho a la salud de los pacientes.

- **El control del gasto en salud:** El sistema de salud boliviano requiere con urgencia gerentes, que tengan los conocimientos, habilidades y las herramientas para supervisar y controlar el gasto de las diversas instituciones que lo integran. También se deben monitorear los programas y todos los niveles se debe garantizar la transparencia y el uso eficiente de los recursos públicos.

- **Optima gestión del financiamiento externo:** Diversas instituciones de cooperación internacional financian proyectos de salud. Los gerentes en salud deben responder a las más elevadas exigencias y metas de los organismos donantes para cumplir los objetivos y asegurar el impacto en los indicadores de salud.

Una gestión eficiente e idónea de los fondos públicos genera una mayor confianza de los ciudadanos, las organizaciones internacionales y garantiza una mayor sostenibilidad de las intervenciones sanitarias[7].

5. Destrezas de Comunicación y Negociación[9,10]

Definitivamente, las pericias de comunicación y negociación son esenciales para los directivos en salud en Bolivia, donde la interacción con diversos actores del sistema de salud es constante. Esta competencia implica:[9]

- **Comunicación efectiva interpersonal:** Los gerentes deben generar una elevada capacidad para comunicar de modo claro, preciso y efectivo de las estrategias y objetivos de su organización con la finalidad de alinear el esfuerzo de todos los integrantes del equipo de trabajo y comprometer su mayor voluntad.

- **Gobernanza y Negociación:** La gestión de los servicios de salud en Bolivia, requieren frecuentemente de la cooperación de los diversos actores, incluidos los diferentes niveles de gobierno, profesionales, trabajadores, ciudadanos, ONG's, cooperación internacional, etc., por lo que se necesita la habilidad de negociar intervenciones, convenios, que garanticen recursos y promuevan alianzas estratégicas.

Poseer unas sólidas habilidades de comunicación y negociación son importantes para fortalecer la gobernanza la interrelación y cooperación de los usuarios internos y externos, lo que contribuye a mejorar la calidad, eficiencia transparencia y equidad del sistema nacional de salud[9].

Estas competencias son fundamentales para el cumplimiento de sus facultades como gerentes de salud y, su desarrollo debe ser una prioridad de las políticas públicas elaboradas por las máximas autoridades sanitarias nacionales con la finalidad de mejorar los indicadores de salud del país.

DISCUSIÓN

Para poder superar las barreras estructurales del sistema nacional de salud, el desarrollo y fortalecimiento de aquellas competencias de alta gerencia identificadas en este estudio son esenciales. Sin embargo, cada una de estas habilidades enfrentan desafíos específicos en el contexto del país, lo que requiere una adaptación y caracterización de las estrategias gerenciales.

1. **Liderazgo Transformacional[1]:** En Bolivia, el liderazgo ético, idóneo y estratégico es particularmente importante para resolver las grandes diferencias en el acceso y la calidad

de servicios de salud entre las áreas urbanas y rurales. Los gerentes de salud deben delinear estrategias que no solo atiendan las demandas de las ciudades, donde la infraestructura suele estar mejor desarrollada, igualmente con equidad pensar en las demandas de las poblaciones rurales, muchas veces excluidas u olvidadas y con exiguos recursos. La ejecución de estrategias descentralizadas y la cooperación actores sociales comunitarios son fundamentales para asegurar una cobertura adecuada. En este cometido, es primordial el desarrollo de líderes institucionales idóneos que comprendan la realidad local y que sean competentes en forjar vigorosas alianzas intersectoriales[1].

2. **Gestión del Talento Humano: L**a escasez de personal capacitado y la alta rotación de empleados en el sector salud boliviano resaltan la importancia de una gestión efectiva de recursos humanos. El desafío de retener talento en áreas rurales, donde las condiciones laborales pueden ser menos favorables, requiere directivos capaces de innovar en la implementación de incentivos y programas de desarrollo profesional. La inversión en formación continua y la creación de redes de apoyo para el personal de salud en áreas rurales son estrategias clave para mejorar la retención y motivación del personal. Además, es crucial promover una cultura organizacional que valore y reconozca el esfuerzo de los trabajadores, para así aumentar la productividad y satisfacción laboral[3].

3. **Decisiones Basadas en Evidencias:** Es una competencia cardinal que, aunque es pródigamente enunciada como esencial, cotidianamente afronta múltiples barreras en nuestro país, como efecto de la deficiencia de información técnica de calidad y la debilidad de sistemas de información en salud consistentes. Los gerentes de salud deben ser capaces de utilizar las tecnologías existentes y promover el desarrollo de sistemas de información que mejoren la recolección y análisis de los datos relevantes en tiempo real con una elevada calidad. Igualmente, deben poseer la capacidad para interpretar y utilizar la información disponible para efectuar una planificación y ejecución, evaluación y ajustes de las políticas de salud para adecuar las intervenciones de salud a las demandas urgentes de la población. Sin esta competencia, las decisiones de los servidores públicos pueden basarse en improvisaciones y suposiciones que no mejoraran la realidad sanitaria del país[5].

4. **Administración Financiera:** Frente a la realidad de dificultades en el sistema nacional de salud, en un contexto de recursos limitados, la capacidad para planificar, ejecutar, y controlar los recursos financieros, estas habilidades no solo involucran la correcta asignación y control del presupuesto, sino también la capacidad para gestionar el financiamiento externo. Todos los programas de salud dependen del financiamiento interno y externo y, los gerentes deben ser competentes en la adecuada administración en cumplimiento de la normativa y regulaciones bolivianas y también de los organismos financiadores. Asimismo, la transparencia en el manejo de fondos públicos es esencial para afirmar la confianza de la población boliviana y de las instituciones donantes[7].

5. **5. Competencias de Comunicación y Negociación:** El trabajo habitual con actores internos públicos y privados, así como con los externos dentro de los sistemas de salud, expresa la importancia de poseer extraordinarias habilidades de comunicación y negociación. Todos los gerentes deben estar capacitados en comunicar eficazmente las políticas y estrategias a los equipos de trabajo, como también a la población en general para asegurar su implementación exitosa, también a las autoridades locales, para asignar los recursos suficientes y coordinación de esfuerzos de manera efectiva. En el contexto boliviano de alta conflictividad, en el cual la cooperación interinstitucional es primordial para la implementación de intervenciones en salud, estas habilidades son fundamentales[9].

CONCLUSIÓN

El estudio de las competencias de alta gerencia necesarias para el desempeño de los gerentes en el sector de la salud del país devela que el contexto socioeconómico y las peculiaridades del sistema sanitario nacional exigen un perfil gerencial

idóneo, especializado y flexible. El liderazgo transformacional, ético y estratégico, la gestión del talento humano, el tomar decisiones basadas en evidencias, la óptima administración financiera y las destrezas en el campo de la comunicación y la negociación emergen como competencias fundamentales que requieren ser desarrolladas y fortalecidas con la mayor urgencia[1,3,5,7,9].

Con la finalidad de mejorar la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios de salud bolivianos, es esencial que se realicen esfuerzos sistemáticos formar y capacitar a los gerentes en las competencias primordiales. Estas tareas incluyen también el desarrollo de habilidades blandas y el promover la cultura de liderazgos éticos, democráticos, estratégicos y colaborativos que faciliten la innovación, la transparencia, la responsabilidad y la rendición de cuentas para la satisfacción del ciudadano boliviano.

Así mismo, se recomienda que las autoridades nacionales, departamentales y locales deben coordinar con la Universidad Boliviana y los organismos internacionales para garantizar el financiamiento y la cooperación tecnica necesaria para implementación de programs de formación continua en alta gerencia. Todo ello permitirá, no solo enfrentar las debilidades y los desafíos existentes en el sistema nacional de salud, sino también tomar medidas para el futuro, adaptándose a las demandas y necesidades de la población, así como al escenario sanitario internacional.

Como corolario, un factor fundamental e importante para avanzar en la mejora de los servicios de salud, asegurando el acceso a la atención sanitaria, de manera equitativa, segura y con calidad requiere el desarrollo de competencias de alta gerencia en los servidores públicos que cumplen funciones directivas.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERES

El autor declara no tener conflictos de interés relacionados a esta investigación

REFERENCIAS

1. Gómez J, Rodríguez L. Liderazgo en gestión de salud pública: enfoques y desafíos en América Latina. Rev Salud Publica. 2020;22(3):345-52.

2. Castaneda C, Diaz R. Desarrollo de competencias en alta gerencia para directivos de salud en zonas rurales. J Health Manag. 2021;19(1):45-53.

3. Ministerio de Salud de Bolivia. Informe Anual de Gestión en Salud 2022. La Paz: Ministerio de Salud; 2022.

4. Organización Panamericana de la Salud. Mejores prácticas en la gerencia de servicios de salud en América Latina. Washington, DC: OPS; 2019.

5. Quiroga H, Morales P. Competencias gerenciales y desarrollo organizacional en sistemas de salud. Salud Boliv. 2019;15(2):123-30.

6. Pérez E, Ruiz A. Toma de decisiones basada en evidencia en sistemas de salud. Evid Enf Pub. 2022;25(2):89-101.

7. World Health Organization. Strengthening health management in developing countries. Geneva: WHO; 2018.

8. Ramírez F, Sánchez P. Estrategias financieras en la gestión pública de salud: una revisión. Bol Salud Financ. 2020;14(1):35-42.

9. López M, Fernández C. Gestión de recursos humanos en el sector salud en América Latina. Rev Lat Am Administr Publica. 2021;28(4):67-75.

10. Martínez G, Herrera S. Evaluación de competencias de liderazgo en gerentes de salud. Rev Adm Salud. 2023;30(2):150-60.