



## La administración y la gestión, una simbiosis inevitable en salud The administration and management an inevitable symbiosis in health

Amada Aparicio Llanos<sup>1</sup>;  <https://orcid.org/0009-0000-3965-0340>

1. Médico, especialista en Salud Pública, Suficiente investigadora, Proyecto Fortalecimiento de la Atención del Cáncer en la Red de la Caja Costarricense de Seguro Social; San José, Costa Rica.

El debate sobre los conceptos administración y gestión aún no alcanza el consenso general. Al margen de la deliberación que llevan estos términos, vale rescatar algunas consideraciones desde el punto de vista de la salud. Se considera que la sistematización de los conocimientos sobre la administración se inicia en plena revolución industrial, en el siglo XIX, cuando surgieron las grandes empresas que requerían de nuevas formas de organización y prácticas administrativas (1-2).

Posteriormente, Frederick Winslow Taylor publica en 1903 una serie de conceptos en su “*Shop Management*”, producto de sus observaciones sobre la industria y una serie de estudios analíticos sobre tiempos de ejecución, remuneración del trabajo y la determinación del trabajo estándar valiéndose del método científico, con el fin de provocar un cambio revolucionario en la concepción de las expectativas de un trabajador funcional; lo que le ha valido ser llamado el padre de la administración científica (3).

Tiempo después, uno de sus discípulos, Henry Gantt, adquiere el apelativo de *padre de la gestión*, gracias a sus aportaciones a la administración, como lo son la gráfica de barras conocida como *diagrama de Gantt* (herramienta popular en la planificación de actividades medidas en tiempo) y su preocupación por capacitar y entrenar a los trabajadores para el mejor desarrollo de sus funciones (2).

Según la línea de tiempo en el desarrollo formal de los conceptos, se podría decir que la administración antecede a la gestión con aproximadamente una década de diferencia. Y que el nacimiento de esta última, obedece a la evolución de las observaciones realizadas por ingenieros, sociólogos y psicólogos que continuaron estudiando el cómo mejorar la productividad de una empresa, sin que el trabajador fuese explotado (4-6).

### SIGNIFICADO DE ADMINISTRAR Y DE GESTIONAR

Cabe destacar que la administración y la gestión se consideran herramientas conjuntas; sin embargo, cada una tiene sus particularidades.

Administrar es utilizar los recursos disponibles para planificar acciones que ayuden a conseguir los objetivos. Es la correcta y adecuada disposición de bienes y recursos con el fin de optimizar estos en la consecución de la utilidad o la ganancia (7). Por ejemplo, se pueden administrar los recursos humanos, el dinero, el mantenimiento y expansión de la infraestructura.

Gestionar es en sí un proceso, en cuyas etapas se desarrollan las actividades planificadas durante la administración (8). Se puede gestionar un proceso de innovación y desarrollo de tecnologías en salud, un plan de atención a las personas, un sistema de expediente único en salud hospedado en la nube para todos los hospitales y áreas de salud.

### DIFERENCIA ENTRE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

Las diferencias entre administración y gestión son sutiles, lo que generalmente conlleva a utilizar ambos términos como sinónimos. La ejecución de ambas puede existir en el mismo plano espacio temporal, una antecede a la otra y entre ellas se complementan y ambas son sensibles a los cambios que se producen por el factor humano; de allí que los aportes de las últimas décadas en esta materia provienen del campo de la psicología y la sociología.

En una organización que brinda servicios de salud, la cual debe analizarse como una empresa pública (empresa por tener objetivos-metas y pública porque sirve a una comunidad) es común confundir los términos gestión y administración, sobre todo, cuando se desconocen las funciones de ambas acciones en profundidad (9-11).

Por ejemplo, si un servicio de salud tiene 20 000 US para invertir en necesidades durante un año, deberá administrar este recurso financiero; para ello, puede definir ejecutar cantidades específicas según mes de mayor o menor demanda de insumos hasta cubrir los 12 meses. Sin embargo, cuando adquiere insumos para una tarea en un tiempo específico y logra un balance positivo en el gasto, está gestionando con la posibilidad de ampliar su campo de acción en beneficio del desempeño de dicho servicio.

Si por ejemplo, el centro contrata un equipo de profesionales en promoción de la salud para implementar una intervención de estilo de vida saludable con énfasis en actividad física para que el 90% de las personas identificadas con obesidad adquieran el hábito de ejercitarse 150 minutos a la semana, se está administrando el equipo. No obstante, en el momento en que el equipo de profesionales interactúa

con la población meta, tocará gestionar el proceso para confirmar que todo se desarrolla según lo previsto, es decir, según lo administrado.

El siguiente cuadro es un intento que no pretende ser exhaustivo, más sí demostrativo, de las diferencias entre administración y gestión:

**Cuadro 1**  
Diferencias entre gestión y administración en salud

	Administración	Gestión
Diferencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conjunto de técnicas y principios que buscan lograr el control eficiente de los recursos.</li> <li>Manejo financiero y criterio del análisis costo-beneficio son elemento predominantes.</li> <li>Velar por la disponibilidad de recursos para la consecución de un proyecto.</li> <li>Visión autoritaria, impersonal y verticalista.</li> <li>Trabajos aislados y fragmentados</li> <li>Baja presencia de lo clínico</li> <li>Énfasis en las rutinas, visión simplificadas y esquemáticas</li> <li>Estructuras cerradas a la innovación</li> <li>Estructuras desacopladas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asume responsabilidad sobre las actividades que conforman un proceso y el logro de metas.</li> <li>Generar relaciones adecuadas entre estructura-estrategia-sistemas-estilo-capacidades-habilidades y objetivos</li> <li>Ejecución de instrucciones de un plan.</li> <li>Ejerce liderazgo</li> <li>Facilita el trabajo en equipo</li> <li>Centralidad en lo clínico</li> <li>Intervenciones sistemáticas y estratégicas</li> <li>Aprendizaje continuo, generación de valores, visión compartida e innovación.</li> <li>Habilidad para tratar con lo complejo</li> </ul>
Semejanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encaminadas a un objetivo en común</li> <li>Desarrollan habilidades de actuación, participación, autonomía y organización</li> <li>Emplean una serie de recursos esenciales para la acción</li> <li>Se mueven a través de estrategias</li> <li>Están en constante búsqueda de mejora en sus diferentes ámbitos de intervención</li> <li>Se requiere de toma de decisiones</li> <li>Necesitan de elementos bases en situaciones reales</li> </ul>	

### ¿QUÉ SE HA PRETENDIDO DESTACAR?

En la literatura especializada actual y al margen de toda polémica que se produce en la práctica, se acepta que ambos conceptos, aunque no son sinónimos, están vinculados de alguna manera con la posibilidad y capacidad de gobernar, de tener autoridad para mandar y hacerse obedecer en relación con el manejo, la obtención y el empleo de determinados recursos que pueden ser humanos, materiales o financieros, para alcanzar los objetivos sobre criterios de eficiencia y eficacia desde una visión prospectiva (9).

Lo esencial de los conceptos administración y gestión está en que se refieren al proceso de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar; como plantea Fayol o Koontz (12, 13).

### BIBLIOGRAFÍA

- Origen y desarrollo de la administración. *Perspectivas*. 2007; 20: 45-54.
- Medina-Macías A, Ávila-Vidal A. Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista cubana de Psicología*. 2002; 19(3): 262-272.
- Álvarez A. Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y estrategia*. 2010; 38: 17-29.
- Hernández-Palma H. La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*. 2011; 9(1): 38-51.
- Drucker P. *La esencia de la administración moderna*. México: Ed. Prentice Hall; 2001.
- Chiavenato I. *Introducción a la teoría general de la administración*. Santafé de Bogotá, Colombia: Ed. McGraw-Hill; 1998.
- Thompson VM. Gestor o administrador. (Internet). España; 2012. Consultado en: <https://www.eoi.es/blogs/victormanuelthompson/2012/05/13/lideres/>
- Rojas A. Modelos de gestión por procesos integrados en salud. *Ene*. (Internet). 2014; 8(3). Consultado en: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1988-348X2014000300008&lng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1988-348X2014000300008&lng=es)
- Bustos Castro R. *Administración en Salud*. 2 ed. México; Editorial Francisco Méndez Oteo; 1983.
- Tobar F. Modelos de gestión: la encrucijada de la reconversión. *Énfasis management* 1999; 5(8): 6-14.
- Del Llano J, Ortún V, Martín-Moreno J, Núñez-Cortés JM, Gené J. *Gestión Sanitaria: innovaciones y desafíos*. Barcelona: MASSON; 1998.
- Koontz H, Weihrich H, Cannice M. *Administración una perspectiva global y empresarial*. 14 ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.; 2012.
- Fayol H. *Administración industrial y general*. México: Editorial Herrero Hermanos, S.A.; 1971.

