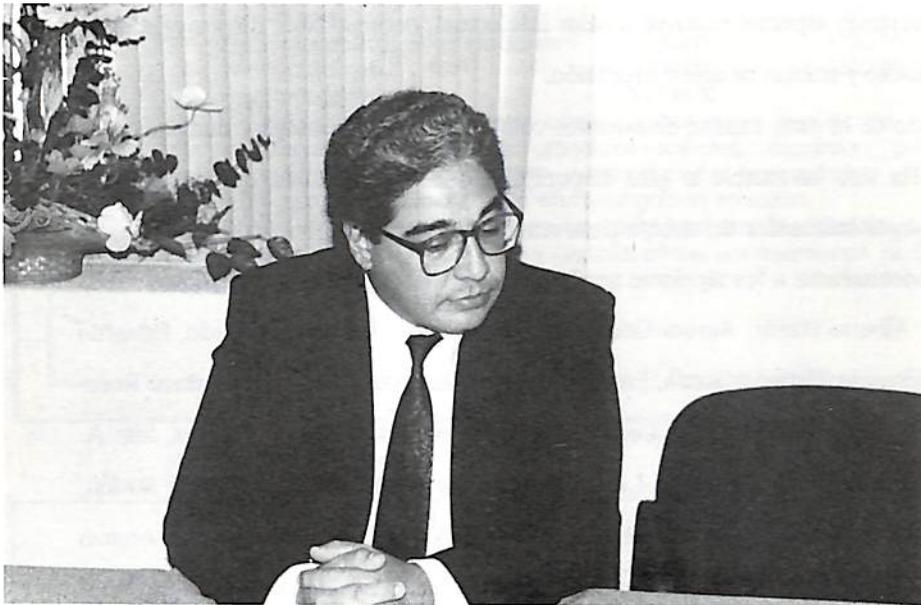


FRANCISCO HERNÁNDEZ TORRES

Premio Nacional de Administración Pública del Gobierno Federal



Por su propuesta de *formación de directivos de los Sistemas Locales de Salud (SILOS)*, el maestro Francisco Hernández Torres, a quien la Organización Panamericana de la Salud (OPS) lo considera el iniciador de los primeros cursos sobre SILOS en América Latina, en 1994 fue merecedor del *Premio Nacional de Administración Pública* otorgado anualmente por el Poder Ejecutivo Federal.

Egresado de la Facultad de Medicina de la Universidad Autónoma del Estado de México, el maestro Hernández realizó la Maestría en Administración de Hospitales en la Escuela de Salud Pública de México y la especialidad en Planificación de Sistemas de Salud en Brasil. Actualmente coordina el Programa de Actualización en Servicio de los Profesionales de la Salud y

Entrevista realizada por Patricia Becerril y Laura Gómez.

realiza estudios de doctorado en The University of California at Berkeley.

Entre sus principales logros como investigador se puede mencionar el desarrollo de proyectos pioneros sobre evaluación, calidad de atención a la salud y educación permanente para directivos de la salud en México. Asimismo, es iniciador de los primeros cursos sobre SILOS en América Latina, los cuales se convirtieron en el origen de la descentralización educativa de la Escuela de Salud Pública de México hacia los servicios estatales de salud del país; autor y coordinador del Macroproyecto Nacional de Formación de Directivos de los SILOS en México, en el que actualmente participan 27 estados de la república.

Su compromiso y dedicación a la investigación le valió que en 1990 el Instituto Nacional de Salud Pública (INSP) le otorgara el Premio Anual de Investigación y Enseñanza Superior.

¿En su opinión, cuál es la problemática de la salud pública y la importancia de los SILOS para México?

Un gran problema que presenta el país, al igual que el resto de América Latina, es la poca claridad que se tiene sobre un proyecto alternativo de salud para lo próximos veinte años; básicamente por la ineficiencia en la planeación y asignación de los recursos, que muchas veces se asocia a la falta de formación adecuada de los directivos de la salud. Normalmente las posiciones jerárquicas dentro del Sistema Nacional de Salud son dadas por distintos fenómenos que son ajenos a la formación profesional, incluso los perfiles profesionales no corresponden a las necesidades de los organismos. Con frecuencia los directivos tienen una formación de nivel licenciatura en medicina y sus funciones administrativas son totalmente distintas al perfil clínico.

Algunos datos de 1991 indicaban que del total de los directivos de la salud local en México sólo 11% tenían una formación adecuada para esas funciones. Esta situación inevitablemente ha ocasionado que en el país existan muchos rezagos en la atención e ineficiencias en el uso de los recursos y los servicios de salud.

Precisamente la propuesta de formación de directivos de los SILOS está encaminada a atender esta problemática. La experiencia iniciada en 1986 concluyó en el Programa Nacional de Formación de Directores de la Salud Local, trabajo realizado con la Secretaría de Salud y con los Servicios

Estatales de Salud de los 32 estados de la república y el INSP.

Sin duda, el mejor logro de este proyecto, es que se plantea un cambio en la formación de los directivos de la salud local. Actualmente se ha formado el 85% de estos directivos. Esto le da una gran fortaleza al Sistema, porque se ha pasado de no contar con una infraestructura directiva adecuada para desarrollar la salud en México, a la posibilidad real de contar con personal formado para avanzar en la descentralización y en la consolidación del SNS.

La esencia de la propuesta de los SILOS radica en reformar al SNS, particularmente en lo que corresponde al desarrollo y reorientación de los sistemas locales de salud. Los trabajos se iniciaron con investigaciones en el Estado de México (Ecatepec de Morelos, Nezahualcóyotl) y Tlaxcala. El proyecto concluyó al hacer una propuesta de formar a todos los directivos de estos servicios.

¿Qué características tienen los SILOS?

Son cinco fundamentalmente: 1) son espacios geográfico-poblacionales identificados; 2) están diseñados con base en las necesidades de salud que tienen sus poblaciones específicas; 3) coordinan todos los recursos que existen en el Sistema Local de Salud; 4) buscan la participación social en los procesos de salud y; 5) se plantean la coordinación inter y extrasectorial.

El primer impacto de los SILOS sobre la población es mejorar e identificar las necesidades de salud, así como programar oportunamente las actividades. Anteriormente los diagnósticos de salud que se tenían de las poblaciones eran totalmente descriptivos. Cuando los responsables de la administración son formados con características de directivos de la salud local, los diagnósticos pasan de lo descriptivo a lo explicativo y al diseño de escenarios futuros.

Por el hecho de que el programa de formación que se realiza es propiamente

de servicio, los directivos de la salud no tienen que desplazarse geográficamente y participar en un sistema escolarizado, lo que en México se considera el primer esfuerzo para formar recursos humanos en la materia. La particularidad que presenta es que supera la formación tradicional por disciplinas y orienta su formación a la solución de los problemas particulares de cada jurisdicción sanitaria: hacen sus diagnósticos de salud, su programación local y, finalmente, ejecutan sus programas.

En México se tiene una tradición de 74 años en las escuelas de salud pública, por lo que romper con los tabúes de la formación escolarizada fue muy complejo. Cualquier innovación ocasiona angustia, dudas respecto al éxito de este tipo de educación. Por lo que en México tenemos un atraso de más de veinte años en estas metodologías de formación, cuando los países desarrollados desde hace 40 años están formando a sus profesionales y a sus directivos en servicio.

A lo largo de 74 años se han formado más de tres mil maestros en salud pública. Este programa formó a 106 directivos, exclusivamente para la Secretaría de Salud, todos ellos responsables de la salud local, sin embargo se identificó que hay más de 650 puestos en dicha Secretaría cuyos directivos requieren ser formados.

La OPS hizo una evaluación de todos los programas de salud pública en América y reconoció a la Maestría en Salud Pública de Servicio, como un esfuerzo inédito.

Se han hecho muchos esfuerzos como el de la enseñanza abierta de la UNAM, así como diplomados en Colombia, Brasil y Venezuela, pero la Maestría en Salud Pública es la de mayor importancia en cuanto al grado académico.

El programa tiene la primicia en América y se ha reproducido en Honduras, Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Colombia, además de integrarse como parte formal del Instituto Nacional de Salud Pública.

¿Cuáles son las condiciones actuales en materia de salud en México y América Latina?

En general, podemos decir que se presenta un atraso que, según la Organización Mundial de la Salud, es de más de cien años, lo cual se agudiza si consideramos que en 1987 el doctor Kumate reconoció la existencia de problemas de salud infecciosos-transmisibles que datan de hace 500 años.

México en particular enfrenta tres grandes problemas: a) escasez de recursos, b) ineficiencia en los servicios de salud y c) actualmente se presenta un triple patrón epidemiológico.

En América Latina la inadecuada asignación de los recursos, combinada con la ineficiencia en los servicios de salud y la falta de visión y planeación, ha llevado a un desperdicio de alrededor del 25% de los gastos ejercidos, que en América Latina representa alrededor de 10 mil millones de dólares. Si estos recursos se usaran adecuadamente se podría dar cobertura a más de cien millones de habitantes.

La propuesta de los SILOS busca revertir esa grave tendencia al reasignar adecuadamente los recursos, lo que paralelamente a la profesionalización de los directivos permitirá planear adecuadamente los sistemas de salud a largo plazo.

En relación al tercer gran problema, México se caracteriza por presentar simultáneamente un triple patrón epidemiológico que va de la mano con los problemas que implica la transición demográfica que vive el país.

Por el lado de la transición epidemiológica, no se ha conseguido superar la fase que tiene que ver con la atención a problemas infecciosos y gastrointestinales y se requiere destinar grandes recursos a la atención de problemas crónico-degenerativos propios de un país desarrollado, al mismo tiempo que atender enfermedades del ambiente, derivadas del alcoholismo, drogadicción y prostitución. Es decir, aún no se han logrado erradicar enfermedades propias del subdesarrollo cuando ya se tienen

que destinar grandes recursos para enfrentar problemas de salud característicos del desarrollo. Esto sin lugar a dudas plantea un serio dilema en la asignación de recursos para la atención de los problemas de salud. Por ejemplo, al tiempo que algunas localidades requieren atender problemas infecciosos como la diarrea y cuyo costo de atención no es excesivo, se tienen que hacer grandes gastos en atención de un enfermo de SIDA.

En estas circunstancias es cuando se deben establecer prioridades y reasignar los recursos de acuerdo a los perfiles epidemiológicos de las zonas específicas.

Por otro lado, a esta problemática se añade el factor temporal, en la medida que mientras en los países desarrollados

la transición epidemiológica se ha dado a lo largo de un siglo, en México ese triple patrón se ha presentado en veinte años.

La transición demográfica que vive el país, implica un reto adicional, en virtud de que ya se tiene que enfrentar simultáneamente problemas pediátricos y geriátricos.

Por estas razones, se deben hacer esfuerzos muy importantes de planeación para que en un contexto de escasez de recursos se pueda dar atención a estas tendencias que presenta la salud pública en nuestro país. En ese sentido, se debe pensar en la optimización y formación de los recursos físicos y humanos que

garanticen la atención más eficiente a los problemas de salud que representa el cambio en el perfil demográfico y epidemiológico de las próximas dos décadas.

Por ello el Sistema Nacional de Salud necesita desarrollar, fortalecer y, más aún, descentralizar la planeación de la salud a nivel local. Ello se logrará con la preparación de cuadros a partir del Programa Nacional de Formación de Directores de SILOS.

Sin duda, en la medida en que el sector salud visualice estratégicamente los cambios en el perfil epidemiológico para los próximos veinte años, se podrá avanzar en el desarrollo de la salud pública en México. ♦

International Seminar

Project Management and Evaluation

Hull, July 15-16-17-18-19 and Montreal July 21-22, 1996

Location

Université du Québec à Hull (UQAH) is located in the canadian national capital region, Hull, Ottawa, close to Toronto and Montreal in a french and english environment.

Objectives

To familiarize participants with a modern conception of project managers and evaluation.
To promote exchanges between participants and project managers from the private and public sector.
To offer participants the opportunity to develop collaborations and partnerships with canadian representatives.

Originality of the seminar

In the seminar, evaluation is treated as an integrated part of project management showing that there is a close relation with growth, development and improvement of organizations managing that way. This integration is one aspect of the originality of the seminar. Its originality also lies in the participation of canadian managers and experts in the field of project management and evaluation during the seminar. This will allow to bring into contact participants from different countries.

UQAH experience and expertise

(UQAH) offers a Master's Degree program in project management in french and english. This program is accredited by the "Project Management Institute", an international organization located in United States which gathers project management professionals. UQAH is renowned in project management and evaluation at international level. It is currently involved in the development of a Master's Degree program in this area with University of Costa Rica.

Resource persons

Julio C. Inostroza and Réjean Lefebvre are expert at the international level in Europe, Africa and Latin America.

Targeted clientele

Managers in the public and private sectors, consultants, university professors, involved in project management and evaluation from the country of Colombia, Mexico and Canada.

Maximum number of participants : 20

Tuition : 1,000\$ CAN.

Informations and registration

Ginette Stogaitis, Université du Québec à Hull, Case postale 1250 succ "B" Hull (Québec) Canada, J8X 3X7
Tel (819) 773-1806 Fax. (819) 773-1808
Email: Ginette-Stogaitis@ugah.quebec.ca.