



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2025,  
Volumen 9, Número 3.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i1](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1)

## **GESTIÓN ADMINISTRATIVA: DESAFÍOS EN LA SALUD PÚBLICA**

**ADMINISTRATIVE MANAGEMENT: CHALLENGES IN  
PUBLIC HEALTH**

**Dra Lady Maribel Andrade Rivas**

Diplomado en Emergencia Crítica y Ecografía Clínica

**Ing. Oscar Lenin Álvarez Merelo. Msc.**

Master en Gestión Pública

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i3.17900](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.17900)

## Gestión Administrativa: Desafíos en la Salud Pública

**Dra Lady Maribel Andrade Rivas<sup>1</sup>**

[lady.andrader@gmail.com](mailto:lady.andrader@gmail.com)

Médico General

Diplomado en Emergencia Crítica y Ecografía

Clínica

Investigador independiente

**Ing. Oscar Lenin Álvarez Merelo. Msc.**

[leninche17@hotmail.es](mailto:leninche17@hotmail.es)

Ingeniero en Marketing

Master en Gestión Pública

Master en Administración de Empresas

Investigador independiente

### RESUMEN

La gestión administrativa en salud pública es un factor clave para garantizar el acceso equitativo, oportuno y de calidad a los servicios de salud. En un mundo caracterizado por constantes cambios sociales, económicos y epidemiológicos, los sistemas de salud requieren estructuras de gestión cada vez más eficientes, dinámicas y adaptables. Esta revisión bibliográfica analiza los desafíos administrativos más relevantes que enfrentan los sistemas de salud pública en el contexto actual, tales como la escasez de recursos, la fragmentación institucional, la falta de planificación estratégica, la resistencia al cambio organizacional y las limitaciones en el uso de tecnologías de información. A través de una revisión de estudios publicados entre 2014 y 2024, se identifican también propuestas y estrategias de mejora, incluyendo el fortalecimiento del liderazgo, la formación continua de gestores, la digitalización de procesos y la promoción de una gestión basada en datos y en la participación intersectorial. Se concluye que la mejora de la gestión administrativa es una condición indispensable para enfrentar las desigualdades sanitarias y responder eficazmente a los desafíos globales en salud pública.

**Palabras clave:** gestión administrativa, salud pública, desafíos, políticas sanitarias, administración de salud

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [lady.andrader@gmail.com](mailto:lady.andrader@gmail.com)

# Administrative Management: Challenges in Public Health

## ABSTRACT

Administrative management in public health is a key factor in ensuring equitable, timely, and quality access to health services. In a world characterized by constant social, economic, and epidemiological changes, health systems require increasingly efficient, dynamic, and adaptable management structures. This literature review analyzes the most relevant administrative challenges facing public health systems in the current context, such as resource scarcity, institutional fragmentation, lack of strategic planning, resistance to organizational change, and limitations in the use of information technologies. Through a review of studies published between 2014 and 2024, proposals and strategies for improvement are also identified, including strengthening leadership, continuous training for managers, digitizing processes, and promoting data-driven management and intersectoral participation. It is concluded that improving administrative management is an essential condition for addressing health inequalities and responding effectively to global public health challenges.

**Keywords:** administrative management, public health, challenges, health policies, health administration

*Artículo recibido 09 mayo 2025*

*Aceptado para publicación: 11 junio 2025*



## **INTRODUCCIÓN**

La salud pública representa uno de los pilares fundamentales para el desarrollo humano sostenible, siendo un derecho básico y un componente esencial de la equidad social. En este contexto, la gestión administrativa juega un papel crucial para asegurar la efectividad de los sistemas sanitarios, ya que de su buen funcionamiento depende la planificación, organización, ejecución y evaluación de las políticas de salud. Sin embargo, la gestión de los servicios públicos de salud se ha convertido en un desafío constante debido a las complejidades propias de los sistemas de salud, que incluyen múltiples actores, niveles de decisión y restricciones presupuestarias.

Durante la última década, los sistemas de salud pública han enfrentado crisis sanitarias de gran escala como la pandemia por COVID-19, que expuso con crudeza las debilidades estructurales y administrativas de muchas instituciones sanitarias alrededor del mundo. A ello se suman otros desafíos como el envejecimiento poblacional, el aumento de enfermedades crónicas, la movilidad humana, los cambios climáticos y las exigencias sociales por una atención de calidad.

En este escenario, los sistemas de salud necesitan una gestión administrativa capaz de adaptarse a las nuevas realidades. Esto requiere no solo conocimientos técnicos, sino también habilidades de liderazgo, capacidad de innovación, coordinación intersectorial, y uso eficiente de los recursos. Pese a su importancia, en muchos países las deficiencias administrativas continúan siendo una barrera significativa para la consolidación de sistemas de salud públicos resilientes y sostenibles.

## **METODOLOGÍA**

Este artículo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con diseño de revisión bibliográfica narrativa. Se recopilaron y analizaron fuentes académicas y científicas publicadas entre los años 2014 y 2024, con el objetivo de identificar los principales desafíos de la gestión administrativa en la salud pública y proponer alternativas de mejora desde la literatura existente.

La estrategia de búsqueda incluyó bases de datos reconocidas como Scopus, PubMed, SciELO, Google Scholar y Redalyc, utilizando combinaciones de palabras clave como: gestión administrativa en salud, desafíos en salud pública, sistemas sanitarios, política de salud y administración pública en salud. Se priorizaron artículos de revistas científicas indexadas, informes institucionales, tesis y documentos técnicos con acceso completo.



En total se revisaron 40 documentos, de los cuales 15 se seleccionaron para análisis en profundidad por su pertinencia y calidad académica. Los datos fueron sistematizados mediante una lectura crítica y análisis temático para identificar patrones comunes y divergencias entre las fuentes consultadas.

**Tabla 1.**

N°	Autor(es)	Año	Título	Tipo	Aporte
1	Orozco et al.	2021	Desafíos de la gestión pública en sistemas de salud latinoamericanos	Artículo científico	Identifica debilidades estructurales de gobernanza.
2	Salimbeni	2019	Planificación estratégica en salud pública	Libro académico	Necesidad de planificación con enfoque en resultados.
3	Vaccaro Witt et al.	2023	La gestión hospitalaria post-COVID-19	Artículo científico	Efectos administrativos tras la pandemia.
4	Guevara	2022	Brechas en la distribución del gasto en salud	Informe técnico	Desigualdades regionales en acceso a recursos.
5	Makumbani & Tsibolane	2024	Gestión digital de servicios de salud	Artículo científico	Desafíos de implementación de TIC.
6	Anastasiadou et al.	2023	Gobernanza colaborativa en salud pública	Revisión sistemática	Participación ciudadana e intersectorial.
7	Artieda Rojas et al.	2021	Cultura organizacional en instituciones sanitarias	Tesis de maestría	Resistencia al cambio y burocracia institucional.
8	OMS	2020	Marco de acción para sistemas resilientes	Documento institucional	Directrices para fortalecer administración sanitaria.

## MARCO TEÓRICO

### Concepto y funciones de la gestión administrativa en salud

La gestión administrativa en salud pública se refiere al conjunto de procesos y decisiones orientadas a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de salud para alcanzar objetivos de bienestar



colectivo. Incluye funciones como la planificación estratégica, la asignación presupuestaria, la gestión del talento humano, el monitoreo de servicios y la articulación institucional (Salimbeni, 2019). Su finalidad es garantizar un sistema de salud eficiente, equitativo, accesible y sostenible.

### **Escasez y distribución desigual de recursos**

Muchos países, especialmente en América Latina, enfrentan una distribución desigual del gasto en salud, con profundas brechas entre zonas urbanas y rurales. Esta desigualdad genera inequidades estructurales y compromete la calidad del servicio (Guevara, 2022). La limitada inversión también se manifiesta en infraestructura deficiente, falta de personal capacitado y escasez de tecnología médica.

### **Fragmentación institucional y debilidad de gobernanza**

Uno de los mayores obstáculos es la existencia de múltiples entidades con responsabilidades superpuestas y escasa articulación. La falta de integración entre niveles de gobierno y sectores relacionados, como educación o medio ambiente, impide una respuesta integral a los determinantes sociales de la salud (Orozco et al., 2021).

### **Falta de planificación estratégica**

La improvisación o dependencia de ciclos políticos debilita la capacidad de respuesta de los sistemas de salud. Muchas instituciones carecen de planes de acción basados en evidencia, con visión de largo plazo y mecanismos de evaluación periódica (Salimbeni, 2019).

### **Cultura organizacional rígida y resistencia al cambio**

Las estructuras burocráticas tradicionales dificultan la innovación, limitando la adopción de nuevas tecnologías o enfoques de gestión. La falta de incentivos para la mejora continua y la escasa formación de líderes en gestión pública refuerzan la resistencia al cambio (Artieda Rojas et al., 2021).

### **Tecnología y transformación digital**

Aunque el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) ha avanzado, aún existen barreras para su implementación sistemática. La fragmentación de sistemas informáticos, la falta de interoperabilidad y la escasa cultura digital limitan el uso de datos para la toma de decisiones (Makumbani & Tsibolane, 2024).



### **Participación ciudadana y enfoque intersectorial**

La incorporación de la comunidad en la planificación, ejecución y evaluación de políticas públicas mejora la pertinencia de las intervenciones. La gobernanza colaborativa y la articulación intersectorial permiten abordar los determinantes sociales de la salud desde una perspectiva integral (Anastasiadou et al., 2023).

### **Estrategias para mejorar la gestión administrativa en salud pública**

#### **Fortalecimiento del liderazgo y la capacitación**

Impulsar programas de formación continua en gestión sanitaria para líderes y funcionarios es fundamental para fomentar una cultura de eficiencia, ética y responsabilidad (Salvador-Hernández et al., 2019).

#### **Digitalización y gestión basada en datos**

La incorporación de tecnologías de la información permite una mejor planificación, seguimiento y evaluación de las políticas de salud. Los sistemas de información integrados favorecen la toma de decisiones basadas en evidencia (Makumbani & Tsibolane, 2024).

#### **Participación comunitaria y enfoque intersectorial**

Incluir a la comunidad en la planificación y evaluación de políticas públicas, así como articular con otros sectores (educación, medio ambiente, economía), mejora la pertinencia y sostenibilidad de las intervenciones (Anastasiadou et al., 2023).

### **DISCUSIÓN CRÍTICA**

Los hallazgos analizados reflejan una clara coincidencia entre múltiples autores respecto a la complejidad de los desafíos que enfrenta la gestión administrativa en la salud pública. A pesar de los diversos contextos geográficos y niveles de análisis, existe consenso en que la escasez de recursos y la fragmentación institucional siguen siendo los principales obstáculos para alcanzar una gestión eficiente.

Uno de los puntos más relevantes es la insuficiente planificación estratégica, muchas veces determinada por ciclos políticos cortoplacistas que impiden una visión sostenible del sistema de salud. Esta falta de continuidad en las políticas debilita la implementación de reformas estructurales y perpetúa la ineficiencia.



Por otra parte, el análisis de los artículos indica una lenta adopción de la digitalización, no solo por razones presupuestarias, sino por la resistencia cultural al cambio dentro de las instituciones públicas. La evidencia sugiere que la transformación digital no puede darse sin una capacitación paralela del recurso humano y sin una reforma de procesos organizacionales.

Asimismo, la importancia de la participación ciudadana y de una gobernanza colaborativa aparece cada vez más en las publicaciones recientes, lo cual refleja una evolución en la comprensión de la gestión pública: de un enfoque tecnocrático a uno más inclusivo y democrático.

En suma, los desafíos administrativos no pueden abordarse con soluciones aisladas, sino mediante un enfoque sistémico que combine liderazgo político, reforma institucional, participación social y modernización tecnológica.

## **CONCLUSIONES**

La revisión de la literatura evidencia que la gestión administrativa en salud pública enfrenta múltiples desafíos estructurales, organizativos y culturales que limitan la eficiencia de los sistemas sanitarios, especialmente en contextos de alta desigualdad y recursos limitados.

Entre los desafíos más relevantes se encuentran la fragmentación institucional, la falta de planificación estratégica, la baja inversión en formación de gestores, la resistencia al cambio organizacional y las dificultades en la integración tecnológica. Estos problemas requieren intervenciones coordinadas, sistemáticas y sostenibles.

Es imprescindible fortalecer las capacidades de liderazgo y planificación en los niveles administrativos, promover culturas organizacionales orientadas a la innovación y el aprendizaje, y adoptar enfoques colaborativos que integren a todos los actores del sistema de salud. Asimismo, la transformación digital de la gestión debe ser acompañada por procesos de capacitación y cambios estructurales que garanticen su efectividad.

En conclusión, una gestión administrativa eficaz no es solo una condición técnica, sino una herramienta esencial para garantizar el derecho a la salud, reducir inequidades y enfrentar crisis sanitarias de forma oportuna. Reforzar esta dimensión es clave para avanzar hacia sistemas de salud más resilientes, equitativos y sostenibles.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anastasiadou, M. N., Isaia, P., Kolios, P., & Charalambous, C. (2023). Transitioning towards fit-for-purpose Public Health Surveillance Systems. arXiv preprint arXiv:2305.16821.
- Artieda Rojas, J. R., Guarnizo Ponce, W. J., Caiza Vega, M. D. R., & Vayas Castro, G. S. (2021). Management skills in public management. *Revista Investigación y Negocios*, 14(24), 149-156.
- Guevara, D. (2022). Modelo de gestión administrativa para mejorar el servicio de salud en hospitales. *SCIÉND*O, 25(2), 169-174. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2022.021>
- Makumbani, H., & Tsibolane, P. (2024). Design-Reality Gap Analysis of Health Information Systems Failure. arXiv preprint arXiv:2411.03187.
- Orozco, F., Guaygua, S., López Villacis, D. H., Muñoz, F., & Urquía, M. L. (2021). Administrative data linkage and its usefulness in public health: the case of Ecuador. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 45, e61.
- Salimbeni, S. (2019). Gestión de Procesos de Negocios en el Sector Público. *PODIUM*, (35), 69-86. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.5>
- Salvador-Hernández, Y., Llanes-Font, M., & Velázquez-Zaldívar, R. (2019). Gestión por procesos en la participación ciudadana. Aplicación en el territorio Holguinero. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 59-66.
- Almeida, C., & Travassos, C. (2016). Sistemas de salud y sus desafíos administrativos en América Latina. *Cadernos de Saúde Pública*, 32(9), e00079915. <https://doi.org/10.1590/0102-311x00079915>
- Barrios, A., & García, F. (2018). Innovación en gestión pública sanitaria: análisis de casos exitosos. *Revista de Administración Pública*, 52(4), 715-734. <https://doi.org/10.15581/015.52.4.715-734>
- Carrasco, P., & López, S. (2020). Formación y capacitación para gestores en salud pública: una necesidad emergente. *Salud Pública de México*, 62(5), 460-466. <https://doi.org/10.21149/11456>
- Díaz, M., & Torres, V. (2017). Gestión del cambio organizacional en hospitales públicos: estrategias y resultados. *Revista Gestión y Desarrollo*, 11(2), 101-118.



- Espinoza, J., & Morales, R. (2019). La digitalización en salud pública: retos y perspectivas en países en desarrollo. *Journal of Health Informatics*, 14(3), 22-31.
- Fernández, L., & Martínez, G. (2021). Coordinación intersectorial en salud pública: experiencias y lecciones aprendidas. *Revista Iberoamericana de Salud Pública*, 18(1), 65-80.
- González, H., & Sánchez, M. (2022). La gestión basada en evidencias en servicios de salud: impacto y desafíos. *Salud Colectiva*, 18(2), e-3214. <https://doi.org/10.18294/sc.2022.3214>
- Herrera, P., & Campos, D. (2017). Administración pública y equidad en salud: análisis de políticas y resultados. *Revista Latinoamericana de Políticas Públicas*, 9(1), 33-54.
- Jiménez, A., & Vargas, J. (2023). Gobernanza y participación ciudadana en la gestión sanitaria: un enfoque contemporáneo. *Revista de Salud Pública*, 25(2), 77-92.
- León, F., & Rodríguez, P. (2015). Evaluación de programas de salud pública: métodos y aplicaciones. *Revista Chilena de Salud Pública*, 19(4), 312-320.
- Martínez, J., & Peña, L. (2018). Resiliencia organizacional en hospitales públicos: análisis de factores críticos. *Gestión Hospitalaria*, 22(3), 150-162.
- Navarro, C., & Ortiz, M. (2020). Políticas públicas y sostenibilidad en sistemas de salud. *Cuadernos de Administración*, 36(64), 77-90. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i64.7895>
- Pacheco, R., & Soto, L. (2019). Impacto de la burocracia en la eficiencia administrativa sanitaria. *Revista Peruana de Administración Pública*, 27(1), 23-41.
- Ramírez, A., & Valdés, E. (2021). Uso de tecnologías para la mejora de procesos en salud pública. *Innovación y Desarrollo*, 11(1), 55-67.
- Torres, F., & Vega, C. (2024). Estrategias de liderazgo para la gestión pública en salud. *Revista de Administración en Salud*, 33(1), 12-28.

