

# RETOS INSTITUCIONALES PARA EL LOGRO DE LA SOSTENIBILIDAD E INNOVACIÓN EN EL SECTOR SALUD

Licda. Adriana Gutiérrez Cuevas\*

## INTRODUCCIÓN

Antes de iniciar con los retos que enfrenta el sector salud en este cambio de época, es importante rescatar que todos los sectores poseen retos para mantenerse vigentes dentro del entorno; sin embargo, el sector social y salud incluida son los que poseen una mayor lucha en el posicionamiento mundial, ya que las visiones mecánica y económica del mundo minimizan o eliminan la importancia de lo social y de la salud, como beneficios de las personas que conforman la sociedad.

Se debe por lo tanto realizar una contextualización de lo que está sucediendo en el entorno mundial y en Costa Rica, para poder clarificar con amplitud los retos que presentan las instituciones y sus gerentes para su sostenibilidad e innovación en su contexto.

Desde los años sesenta aproximadamente se viene presentando una serie de contradicciones que entran en conflicto, con el fin de proponer sus ideas y dominar la visión de mundo de las personas desde el modelo de desarrollo a utilizar, hasta las formas filosóficas de pensamiento que afectan en forma directa la lectura del contexto, la historia, la organización, el mundo, la ciencia, la técnica y los conceptos que engloban la forma de generar los bienes y servicios. (Mato, 2001).



Estas dos visiones promueven una intervención estatal centrada en la dictadura del más fuerte, logrando imponer y viabilizar ciertas reglas del juego para beneficio de las clases poderosas, el mercado, la ciencia,

lo económico se encargaran según ambas visiones de regular los demás elementos como son el capital económico, el valor material, la innovación tecnológica, la acumulación y el máximo lucro (Mato, 2001), lo social no tiene importancia ya que atiende a los excluidos, sin embargo si se visualiza desde lo paliativo como una forma para mantener la tranquilidad social y derivar las energías hacia los objetivos planteados de poder económico y político.

Una tercera forma de ver al mundo se viene gestando desde hace poco tiempo en busca de un posicionamiento con las otras visiones de mundo, la visión Holística, que posee un modelo contexto céntrico, donde se concibe la realidad como compleja, construida socialmente y por lo tanto puede ser cambiada, la cual esta penetrada por modelos mentales influenciados por el contexto, (Mato, 2001).

Dentro de esta tercera visión de mundo, que busca posicionarse ética y políticamente es que se plantean los retos institucionales para la sostenibilidad y la innovación del sector salud, ya que es dentro de esta forma de pensamiento, de actuación y forma de ver el mundo que debe lograrse una sociedad más justa, más equilibrada y más coherente. Implicando por lo tanto, el reto mismo de poder desarrollarlo en beneficio de las mayorías y de las instituciones mismas, para mantenerse vigentes en este contexto convulso, cambiante y dinámico, que requiere de la creatividad y del compromiso de todas las personas que conforman la sociedad.

## Sostenibilidad Institucional

Para la sostenibilidad de las instituciones dentro de este contexto de cambio de época se debe tener claro que esto implicará, según Mato (2001) un cambio profundo en el orden de las cosas, en las reglas del juego vigentes en la actualidad, o sea, las reglas de la vulnerabilidad las cuales se mencionaran más adelante y en las dimensiones de la organización.

Se debe tener claridad de que las instituciones co-existen dentro de un entorno, que tiene un fin y que la realidad en la que están viviendo es cambiante, compleja, turbulenta y dinámica. Además, están

\* Licenciada en Trabajo Social. Trabajadora Social. Clínica Clirito Picado.



influenciadas por la política, el reconocimiento social, legitimidad, credibilidad, el grado de satisfacción, la pertinencia de su aporte, la sintonía entre sus aportes y las necesidades de su entorno y el grado de interacción entre ella y sus actores claves, (Mato, 2001).

Esta sostenibilidad por lo tanto debe construirse de forma permanente, construcción que requiere de un proceso de interacción, negociación con personas claves a nivel político y de la sociedad. Analizando de forma permanente el entorno ya que es relevante para su interacción social, para los cambios y para su vigencia, por lo que el seguimiento de los factores críticos que la afectan pueden ser modificados en el momento preciso y adecuado (Mato, 2001).

La construcción de la sostenibilidad es un paso para posicionarse en el entorno, sin embargo, su mayor reto es poder mantenerla dentro del contexto cambiante y en conflicto.

Esto tiene implicaciones que deben ser analizadas:

- Proyecto institucional: que facilitará el marco orientador el cual debe ser analizado, cuestionado, repensado ya que son los que facilitaran elementos orientadores (Mato, 2001).
- Capacidad institucional: Referida a su capacidad para la acción y la gestión los cuales deberán tener concordancia con el proyecto institucional (Mato, 2001).
- Credibilidad institucional: la cual facilitará la consecución de los recursos económicos y requerirá de un buen estatus para lograr la obtención de los escasos recursos (Mato, 2001).

Otro elemento significativo para la sostenibilidad institucional es lo referente a la innovación, la cual se refiere, según Mato (2001), a las estrategias diferenciadas, a la creatividad, a la visión y a las nuevas capacidades que demandan el cambio de época y el contexto.

Esto implica por lo tanto un compromiso con el proceso y la visión para desde los diferentes talentos humanos, aceptar las diferencias que faciliten ver el desarrollo científico, tecnológico y las estrategias de las nuevas alternativas para brindar servicios de calidad y mejorar su desempeño.

En esta capacidad de innovación se requiere, según Mato (2001), de una visión compartida del futuro de la organización, de la capacidad de identificar y poder decidir sobre las oportunidades, la formulación de estrategias de acción, y de la actuación efectiva para

cumplir así con la misión institucional.

Su principal elemento para mantener esta innovación institucional, debe estar ligada y relacionado con el conocimiento de los talentos humanos, de la ecuación del poder y del soporte institucional y de la organización social para buscar elementos creativos dentro del contexto cambiante (Mato, 2001).

Estos aspectos de la innovación debe fundamentarse principalmente en el cambio de fondo, o sea, en transformaciones que generen diferencias significativas en la organización, no es sólo un cambio superficial ya que éste no le permitirá hacer el salto cualitativo necesario para mantenerse vigente dentro de la organización.

Esta innovación requiere por lo tanto del esfuerzo colectivo, la identificación de una causa por encima de los intereses particulares, ofrecer diversos beneficios para las mayorías, con elementos organizativos y con capacidad para la creatividad, no sólo vistos como componentes de la "modernización" o de "reducción del sector social", sino como alternativas para la sostenibilidad y la vigencia del contexto.

Por lo tanto estas decisiones de "modernizar" o "reducir el sector social" no deben estar fundamentadas en la improvisación, en la copia de modelos utilizados por otros país con condiciones diferentes, debe estar fundamentada en nuestra realidad, tomando en cuenta la incertidumbre, la inestabilidad, pero sobre todo nuestro contexto inmediato.

Esto demandará de los talentos humanos, de los políticos de su capacidad de compromiso, de imaginación, de los espacios de la interacción, promoción de la autonomía, del debate abierto, creatividad y de energía para la mantención de dichos procesos (Mato, 2001).

La administración y la gestión se tornan por lo tanto en aspectos fundamentales que permiten la primera el manejo de los medios y la segunda elemento central de esta es la que permite el manejo de los fines y por lo tanto es significativa en la dirección de la institución ya que esta es la que permitirá la construcción del marco lógico para pensar, decidir y actuar (Mato, 2001).

Para todo esto requerimos que las personas tengan claridad de cuales son las reglas del juego vigentes y como estas reglas de vulnerabilidad han afectado nuestra forma de pensar, decidir y actuar dentro de las cuales Mato (2001) plantea las siguientes:

- Positivismo, donde el conocimiento científico es el único válido, ya que asegura neutralidad, relación causa efecto, plantea la objetividad del método. No importa el tiempo histórico, el espacio y el contexto.



- **Objetivismo**, propone que el mundo existe de forma concreta, independiente de decisiones y acciones, la ciencia es neutral, gobernados por las leyes "naturales", mecanismos "inmutables", su función es descubrir, describir, predecir, controlar y explorar la realidad "concreta", donde lo cuantificable y lo relevante es lo existente para el mundo.
- **Racionalismo** la cual es vista como eficiente, cuantificable, controla, predice, penetra en el sistema de ideas, técnicas y mecanismos institucionales, es tangible y cuantificable.
- **Reduccionista**, se divide todo en partes pequeñas para que puedan ser analizadas, eliminando la complejidad al partirla en una relación causa-efecto.
- **Universalismo**, donde el conocimiento científico es universal, es idéntico, con una secuencia y neutro para el progreso, eliminando la importancia a la historia y del contexto.
- **Determinismo**, relación unidimensional para los problemas la cual posee una causa un efecto y es irreversible.
- **Pensamiento Binario**, separan lo que no es separable por medio de un razonamiento dicotómico, consolidando una forma de interpretar la realidad y la transformación del mundo.
- **Ideas de progreso**, donde el crecimiento es visto como ilimitado, por el aporte de la ciencia, para controlar la naturaleza que es explotada sin límites y sin ningún compromiso con la sociedad y la naturaleza.
- **Utilitarismo**, donde lo importante es aumentar el placer y reducir el dolor para ser feliz, donde se definen las necesidades individuales, sociales y su atención a un bajo costo.
- **Cientismo**, propone que la ciencia es capaz de resolver todos los problemas complejos de la sociedad.
- **Estatismo**, expone al Estado con capacidad para resolver todo, es un ente superior con más poder que la sociedad y "promueve" la justicia distributiva.
- **Mercadismo**, es capaz de resolver todo ya que es el mecanismo de control sobre los intereses individuales neutralizando el egoísmo.

Teniendo esta claridad, la gestión social es por lo tanto la que debe para el sector social la que marque las pautas a sus directores, ya que este coloca lo social como centro y fin del desarrollo. Y define el

crecimiento económico y al desarrollo tecnológico como medios para el logro del desarrollo social. Fomentando el trabajo con un equipo que piensa, decide y actúa de forma coherente y como un todo.

Para que este modelo de gestión se aplique en las instituciones se debe articular con la visión de la alta gerencia y con los elementos de referencia para orientar e influenciar la forma de pensar, decidir y actuar. Facilitando coherencia entre el proyecto institucional y sus tres marcos orientadores, el primero para pensar (visión, modelo, principios, premisas, enfoques), el segundo marco para decidir (con procesos, mecanismos y sistemas para la toma de decisiones) y por último un marco para actuar (con procesos, mecanismos y sistemas de ejecución). Implicando por lo tanto que debe existir un proceso de control, de evaluación y de reflexión que permita realizar mejoras al modelo de gestión de forma continua.

## **Retos Institucionales para el Sector Salud**

El principal reto que presenta el sector salud es mantener vigente, dentro del contexto cambiante, el poder satisfacer las necesidades de las personas a las que brinda sus servicios haciéndolo de una forma equitativa, eficiente, eficaz y con una visión futurista.

Otro de los retos que presenta la institución desde este nuevo contexto es vivir en constante cambio lo que lo hace inestable y ambiguo requiriendo, de la gerencia, destrezas para ubicarse en el movimiento turbulento actual.

Revisar su proyecto institucional ubicando todos los documentos existentes como la visión, misión, planes, programas y proyectos con el fin de analizar su coherencia, su sostenibilidad, su validación que le permitan un desarrollo institucional y su implementación (Mato, 2001).

Pero esto obligará los y las gerentes de la CCSS a asumir una posición, sobre la visión de mundo que más se amolda a su marco para pensar, implica un compromiso ético, político y de responsabilidad hacia la sociedad y principalmente para las mayorías, revirtiendo el proceso de planear distanciamiento de la realidad y ejecutar estrictamente lo que fue pensado, decidido y no requiere modificaciones.

A su vez, esto implica gerenciar de forma diferente lo social, modificándola hacia una gestión que permita analizar las potencialidades, limitaciones y estrategias institucionales para obtener beneficios de salud dirigido a la población meta.



Esto implica por lo tanto un cambio de visión sobre las personas que conforman la institución viendo sus potencialidades, capacidades y derechos, por lo tanto el talento humano interno se torne valioso desde esta perspectiva donde cada uno de ellos puede aportar elementos significativos al proceso.

Uniéndose a este reto la importancia la participación social de la comunidad, no como un objeto inerte del que se obtienen datos o se cubren algunos proyectos, sino como una fuerza viva que tiene conflictos, que genera soluciones y que posee un espíritu que lo ha enfrentado a la adversidad en busca de una sociedad mejor y de beneficios para su comunidad.

Otro elemento significativo que debe ser tomado en cuenta dentro de este análisis es el acceso a la información, sobre todo en un área que crece diariamente con los avances científicos y tecnológicos que brindan nuevas esperanzas a las personas.

Utilización del capital económico, material y de infraestructura debe ser de forma óptima y según priorización de necesidades, ya que el sector salud, al igual que el sector social cuenta con pocos ingresos financieros y grandes necesidades, por lo que él o la gerente debe ser hábil para lograr contrastar ambas situaciones generando beneficios para las mayorías.

Se debe buscar por lo tanto una articulación de la política económica y social es necesaria en tanto la pobreza crece y la inversión social decrece, además de la existencia de hacer "ineficiente" al sector público con el fin de que las organizaciones privadas vistas como "eficientes" asuman aspectos fundamentales de la cuestión social.

Debe definir y reconocer cuales son las destrezas que hacen de la CCSS esa institución única y diferenciada que la posiciona de forma estratégica en el entorno y que le permite mantenerse vigente.

Porque lo que se observa en la actualidad es una estructura desarticulada, teñida de problemas políticos, manipulada por la ideología vigente, que no facilita la toma de decisiones y la claridad de las acciones que deben realizarse en beneficio del sector salud.

Otro aspecto importante de destacar es la necesidad de realizar modificaciones en la estructura institucional que permita un manejo de la información más horizontal que facilite un acceso a sus gerentes desde las personas que laboran en ella.

Diseñar y mantener un sistema de información y comunicación con el entorno inmediato creando un ambiente de confianza y solidaridad donde la

información fluya de forma continúa en beneficio de todas las personas.

Se deben realizar controles de calidad y reforzar la productividad que se genera de la atención en salud para de una forma cuali-cuantitativamente, se observen los avances y los ajustes que deben realizarse para medir sus logros.

Ubicar en sintonía a todos los talentos humanos existentes con el objetivo de que se manejen elementos comunes, con una claridad de la visión de mundo y el norte que lleva a cabo la institución.

Otro de sus retos es brindar una atención integral, eficiente, eficaz y coherente con las acciones que realiza implicando por lo tanto una atención con calidad y calidez humana tomando aspectos relevantes como cobertura y calidad de atención.

## **Propuesta al Sector Salud**

Para mantenerse vigente en el contexto, la Caja Costarricense Seguro Social (CCSS) debe realizar una lectura constante de su entorno inmediato y el más amplio, esto le permitirá visualizar las tendencias mundiales y realizar ajustes a tiempo; captando de forma temprana elementos que le permitan tomar decisiones, sobre su qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y porqué hacerlo (Casa, sf).

La sostenibilidad institucional de la CCSS dependerá directamente de su coherencia institucional y gerencial la cual debe plantearse, construirse e implementarse para lo que se requiere de un cambio en la visión gerencial el cual debe ser el protagonista en la gestión, construcción, ejecución y su aceptación institucional.

Además de como lo plantea Kirchner (1997) se necesita un planteamiento desde el sector salud con una posición política que permita luchar contra la pobreza y sus consecuencias.

Otro elemento significativo para esta propuesta es la integración social de otras instituciones como el IMAS, INA, PANI, FODESAF, y organizaciones no gubernamentales en busca de una respuesta construida en conjunto, coherente con la lectura del entorno.

Para ello se requiere de una participación social de la sociedad comprometida, consciente, ética, responsable, que busque el beneficio de las mayorías y con un enfoque de derechos humanos. Promoviendo el respeto por los seres humanos desde una visión de igualdad y equidad que involucre a todas las personas que conforman la sociedad.

Esta participación social desde un enfoque que permita crear un nuevo concepto de salud, superando el enfoque de enfermedad, fomentando una formación del personal de salud más holística, menos económica, menos biológica y mecánica, para ver a los talentos humanos que componen la comunidad, su entorno inmediato y sus alternativas.

Para ello se requiere claridad de la gerencia y las personas que ejercen ese poder de una visión de mundo holística, contexto céntrica que permita darle coherencia institucional a estos planteamientos.

La formación de gerentes sociales para la dirección de las instituciones sociales y del sector salud son elementos inminentes que permitirían construir un modelo de gestión que tome en cuenta la incertidumbre, la inestabilidad, la importancia de la innovación y se fomente el debate sano, la creatividad y las interacciones.

Esto requiere de un proceso permanente de capacitación que le de sustento teórico conceptual, metodológico, ontológico, epistemológico y cultural que brinden contemporaneidad y legitimidad al proyecto institucional que se proponga.

Con estos elementos se puede iniciar el cambio de las reglas institucionales, buscando de forma más directa nuevas reglas de sostenibilidad que tomen en cuenta aspectos significativos tales como los plantea Mato (2001):

- Sistema de ideas, técnicas y mecanismos.
- Donde el pensamiento blando tenga la importancia necesaria para comprender la complejidad.
- Comprender que la realidad es una construcción social y que puede ser cambiada.
- La solidaridad es fundamental dentro del nuevo proyecto.
- Aprendizaje crítico se transforma en el motor de los cambios.
- Democracia participativa es la que permitirá construir y cambiar espacios.
- La interacción social es el espacio de negociación, percibe, decide y actúa de forma relevante.
- La visión a futuro permitirá plantear elementos sólidos para el futuro.
- Donde el objetivo de mejorar las condiciones y la calidad de vida sean el fin mismo.

Estos elementos permiten entonces analizar los cambios que se deben realizar en lo profundo de la institución, buscando elementos de innovación de forma continua para mejorar la organización.

Esto representa modificaciones en la estructura

para transformarla hacia una más horizontal, articulada, coherente con la visión de mundo, con el modelo de desarrollo, con la forma de gestionar y gerenciar, con la teoría, metodología y la ejecución del proyecto institucional.

Se requiere a su vez de un sistema económico que le brinde sostenibilidad a las acciones de salud que brinda la CCSS, por lo que se debe desarrollar un sistema donde el aporte sea de todos de forma solidaria, pero con una participación económica de todos aunque los aportes sean ajustados a su realidad, sin que esto sea en detrimento de los servicios de salud que se brindan.

Por lo que la CCSS, debe tener una posición en el contexto socioeconómico ya que solamente puede ser comprendidos sus procesos, y estructuras si se conocen sus interrelaciones con otras instituciones y con los factores contextuales, políticos, económicos y sociales, por lo que la intencionalidad de los servicios que se producen deben ser claras (Molina y Morera, 1999).

Se requiere de un sistema de información y comunicación donde esta fluya de forma adecuada en los niveles y los talentos humanos que la requieran, para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Se deben plantear elementos que son significativos en el control, supervisión, evaluación con fines que permitan prevenir y corregir las acciones o situaciones que afectan el desempeño y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El adecuado manejo y gestión de los recursos existentes como los materiales, financieros, tiempo, de los talentos humanos donde la productividad, las destrezas, uso del dinero, del tiempo sean lo suficientemente adecuado para ser incorporados a la CCSS desde una óptica de racionalización, capacidad y conocimientos que permitan mejorar con el tiempo, asumiendo compromisos a mayores plazos.

El trabajo en equipo, el liderazgo positivo, la capacidad de negociación son elementos que facilitarán la toma de decisiones, el cumplimiento de objetivos y de motivación que fomentan las relaciones de autoridad-responsabilidad compartida, generando consensos y decisiones asertivas con el debido seguimiento.

Desde esta visión se busca que la CCSS, realice cambios significativos en la forma de brindar la atención en salud y la construcción de una nueva forma de hacerlo y entender la salud de las personas a las que dirige sus esfuerzos, en donde los y las ciudadanas deben asumir un compromiso ético, político, moral y de responsabilidad donde reconstruyamos y construyamos esta nueva forma de hacer salud, conjunta y solidariamente.



## BIBLIOGRAFIA

- ❖ Casa, Arturo (S.F.) Breve Propedéutica del Ensayo, Sin más datos.
- ❖ Mintzberg, Henry (1983) La naturaleza del trabajo directivo, Cap 2, 3 y 4, Editorial Ariel S.A. Barcelona.
- ❖ Kirchner, Alicia (1997) La Gestión de los Saberes Sociales, algo más que Gerencia Social, Espacio Editorial, Argentina.
- ❖ Klisberg, Bernardo (1995) Temas claves en gerencia social, En Kliskberg, Bernardo. **Pobreza el drama cotidiano. Clave para una Gerencia Social Eficiente**, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Centro Latinoamérica de Administración de Administración para el Desarrollo (CLAD). TESIS Grupo Editorial Norma S.A., Buenos Aires, Argentina.
- ❖ Mato Bode, María Adriana y otros (2001) La Dimensión de Gestión en la Construcción de la Sostenibilidad Institucional, Serie Innovación para la Sostenibilidad Institucional. Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma" Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional, ISNAR.
- ❖ Molina, Lorena y Morera, Nidia (1999) Gerencia Social: Una Construcción de Convergencias, Universidad de la Salle, Revista Colombiana de la Facultad de Trabajo Social, año 1, No. 4, Santa Fe de Bogota, Colombia.