



## La innovación del sector público en salud: ¿y ahora qué? Public sector innovation in health: what now?

Karol Dayanna Castillo Peña<sup>1</sup>;  <https://orcid.org/0000-0001-6092-1790>

1. Médico general, Área Gestión de la Investigación, Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social, Caja Costarricense de Seguro Social; San José, Costa Rica; [kdcastilp@ccss.sa.cr](mailto:kdcastilp@ccss.sa.cr)

Recibido 29 de setiembre de 2022. Aceptado 01 de noviembre de 2022.

### RESUMEN

El uso de innovaciones en el sector salud ha retomado fuerzas en los últimos años, debido a la presencia de nuevos retos a corto y a mediano plazo. En este contexto, es necesario generar nuevos modelos de negocios que superen los esquemas tradicionales y compitan contra estos desafíos. Para lograr esto, las organizaciones deben dirigir todos sus esfuerzos hacia la transformación creativa de sus empleados, buscando obtener de ellos una capacidad estratégica que se refleje en innovaciones en los productos, servicios y modelos de negocio que desarrollen.

**Palabras claves:** Innovación Organizacional, Sector Público, Servicios de Salud.

### ABSTRACT

The use of innovations in the health sector has regained strength in recent years, due to the presence of new challenges in the short and medium term. In this context, it is necessary to generate new business models that go beyond traditional schemes and compete against these challenges. To achieve this, organizations must direct all their efforts towards the creative transformation of their employees, to obtain from them a strategic capacity that is reflected in innovations in the products, services and business models that they develop.

**Key words:** Organizational Innovation, Public Sector, Health Services.

### INTRODUCCIÓN

La pandemia de COVID-19 permitió visualizar con mayor claridad los retos que desde antes de su llegada afrontaba el país, en específico, en el campo de la salud, donde dejó en evidencia la necesidad urgente de fortalecer el sistema nacional de salud costarricense, generando nuevos servicios o mejorando los existentes, para lograr cambios positivos en la productividad y en la calidad, y un ahorro de recursos.

A raíz de esto, se empezó a reforzar el trabajo que se venía efectuando en el tema de innovación en salud, para identificar nuevos conceptos de productos o servicios y adelantarse a las necesidades de los usuarios, mediante el análisis de las

tendencias del mercado y los éxitos de la competencia; además de estimular la aportación de ideas y la creatividad de los trabajadores, así como la selección de los mecanismos y criterios a utilizar en las ideas a desarrollar.

Al respecto, cabe destacar que la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) desde hace varios años ha venido avanzando en diferentes iniciativas relacionadas con la innovación (1-3), con el fin de llegar a ser la institución de preferencia en la prestación de servicios de salud, pensiones y prestaciones sociales. Sin embargo, aún falta más por hacer, y es ahí donde surge la idea de repensar la innovación en el sector público en salud, para que esta sea realmente efectiva, se superen las barreras y se puedan brindar servicios de calidad.

## ANTECEDENTES

Considerando que la investigación y la experiencia demuestran que es necesario contar con un enfoque sistemático y holístico para las capacidades de innovación de una organización, el 07 de enero del 2010, la Junta Directiva de la CCSS, en la sesión N.º 8411, aprobó la Política de Investigación e Innovación Tecnológica (4), así como el Reglamento del Fondo de Investigación e Innovación Tecnológica (FIIT) (5), marcando el inicio de muchos esfuerzos que incluyeron la elaboración de reglamentos, instructivos y manuales, dirigidos a unir los recursos y capacidades de los funcionarios de la CCSS, en beneficio del conocimiento y del mejoramiento continuo de los servicios prestados.

Varios años después, la empresa *Ernst and Young* (EY), tras efectuar un diagnóstico de la capacidad de innovación de la CCSS (6), señaló que a pesar de que la Junta Directiva reconocía la importancia de innovar, aún esta idea no se había logrado permear en todos los niveles de la institución, incluyendo a grupos gerenciales. Entre otras causas, mencionó el hecho de que muchos sectores trabajan en grupo por separado, lo que impide que el mensaje de innovación cale en todos los colaboradores. Por otro lado, la empresa encontró que los trabajadores que innovan son los que no cumplen con el reglamento y que resulta más fácil innovar para los trabajadores más antiguos que conocen las reglas y que saben dónde innovar sin entorpecer los procesos. Entre las recomendaciones generales brindadas por dicha empresa destacan el definir una estrategia de innovación en la CCSS que permita optimizar la experiencia de los pacientes y reducir costos, e integrar las sinergias de las diferentes unidades a la estrategia de la institución.

Aunado a lo anterior, el Área de Servicios de Salud de la Auditoría Interna de la CCSS, mediante un estudio realizado en el año 2020 (7), resaltó la importancia de mejorar la gestión estratégica y operativa de la investigación en la CCSS y, por ende, la necesidad de actualizar la política institucional de investigación e innovación.

Por otra parte, en lo que respecta a nivel nacional, se han implementado diversas estrategias relacionadas con este tema, como la transformación del Consejo Nacional para Investigaciones Científicas y Tecnológicas (Conicit) en la Promotora Costarricense de Innovación e Investigación, con el fin de “promover la innovación y el desarrollo científico y tecnológico a través de la ejecución de instrumentos, programas y otros lineamientos de política pública dictados por el Poder Ejecutivo a través del ahora denominado Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones (Micitt), en su calidad de rector del sector” (8).

En específico, con este cambio “se busca la promoción de ecosistemas de innovación y emprendimiento en diversas áreas, pero especialmente en temas relacionados con la salud” (9).

Todos esos esfuerzos realizados por promover la investigación y la innovación en el país, sobre todo en el sector público, llevan a cuestionarse: ¿y ahora qué?, ¿qué sigue?, ¿qué se debe hacer? y ¿cómo se debe hacer?. Al final no solo se trata de construir organizaciones innovadoras que sean capaces de proponer mejores soluciones para sus usuarios, sino también instituciones donde sus profesionales puedan crecer y desplegar una espiral de talento, que evolucionen con sus contextos y que no eviten el cambio con sus bloqueos corporativistas y políticos.

Para lograr esto es necesario fomentar una cultura de educación, donde se potencien los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren las personas para ser innovadoras en el entorno que les rodea (10).

Adicionalmente, se debe tener presente que la innovación no necesariamente implica una alta inversión, sino soluciones rentables y de alto impacto a las problemáticas existentes en salud (11).

## ALIANZAS PARA IMPULSAR LA INNOVACIÓN

El crecimiento económico y el bienestar social de un país son importantes tanto para las economías como para los entes gubernamentales (12), por lo que se estima que actualmente tendrá un mejor indicador de competitividad el sector salud que involucre a todas las organizaciones relacionadas con la administración, prestación, vigilancia y control de los servicios de salud.

Siguiendo esa línea, en mayo de 2021, la Cámara Costarricense de la Salud y el Movimiento Salud 2030 firmaron un convenio de colaboración (13), el cual permitirá estimular la innovación en Costa Rica, en cooperación entre el sector público y privado, para desarrollar iniciativas escalables y acelerar de manera conjunta la evolución hacia sistemas de salud centrados en el bienestar de las personas. Indudablemente, esta colaboración con la Cámara Costarricense de la Salud permitirá consolidar una red de aliados en Costa Rica, enfocada en cocrear soluciones para el futuro de la atención sanitaria en el país.

Lo anterior cobra relevancia si se considera que en situaciones como la pandemia las sinergias público-privadas en salud resultan fundamentales para responder a las necesidades del momento. Por ejemplo, con la llegada de la COVID-19 se debió trabajar en la articulación de los diferentes sectores (académico, privado nacional y transnacional) y la sociedad civil, para lograr el autoabastecimiento de equipo médico (14).

A pesar de eso, para algunas personas hablar de innovación en este sector es prácticamente imposible, empezando por la percepción negativa que la ciudadanía tiene de las instancias públicas, además de percibir el tema como algo enfocado solo a tecnologías, perdiendo la potencia creativa y de gestión en las organizaciones.

Con base en lo mencionado, podría pensarse que la innovación pública llegará en algún momento, pero se requiere todavía de mucho tiempo para consolidarse, a pesar de las iniciativas del gobierno, ya que para crear estos puentes o procesos de trabajo se requiere la formalización de mecanismos de colaboración.

## RELEVANCIA DE LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR SALUD

Al momento de plantearse la creación del valor público, las organizaciones deben tomar en cuenta las necesidades de los ciudadanos y la forma en la que aplican aquellas responsabilidades que por ley les son concedidas.

Con frecuencia, la ejecución de las políticas públicas está impregnada de inercias y de un mal benchmarking, lo cual conduce al inadecuado uso de los recursos públicos y a políticas que no cumplen con indicadores satisfactorios de resultado en su ejecución, porque están incorrectamente concebidas, o bien, porque responden más a los intereses de sus gestores que a los de sus beneficiarios finales.

La innovación requiere, en consecuencia, de una buena estrategia de gestión del cambio en las organizaciones públicas y asumir que el verdadero riesgo no está en innovar sino en no hacerlo, porque innovar no es otra cosa que establecer un mecanismo de búsqueda constante acerca de cómo adecuar las necesidades sociales a las nuevas propuestas de valor público.

Innovar por innovar no tiene sentido; adquiere verdadera relevancia si en la administración pública se genera un valor público o si representa una palanca de competitividad y crecimiento. Entonces, no es solo hablar de innovación; lo primordial es sistematizarla dentro de las organizaciones y orientarla hacia los resultados. Sin embargo, se debe tener presente que la innovación no es un reto fácil y requiere talento para conseguir resultados.

En el caso del sector salud esto tiene gran relevancia, por el tipo de servicios brindados a la población; por tanto, se debe trabajar de manera ardua por fomentar la cultura de innovación dentro de cada una de las instituciones que conforman dicho sector.

Al respecto, cabe mencionar que en los últimos años Costa Rica ha logrado avances significativos en salud, incluyendo el fortalecimiento de la seguridad social, la ampliación en la cobertura sanitaria y el inicio del proceso de digitalización, optimizando así la gestión integrada de los servicios para su población.

## CONCLUSIONES

La innovación tiene que dejar de entenderse exclusivamente como técnica o tecnológica, que encapsulaba la impronta innovadora de las organizaciones en sus departamentos de investigación y desarrollo, sino que debe percibirse como el reto de innovar para crear valor y centrarse

en hacer las cosas de forma diferente, incluso si eso significa hacerlas radicalmente nuevas.

La innovación es una preparación compleja que parte de una receta con componentes diversos y donde la visión tecnológica evidencia un lugar cada vez menos relevante. Entre los factores impulsores que han ido adquiriendo un mayor peso en esta materia destacan el capital humano y la cultura innovadora. Para acrecentar estos factores es imprescindible hacer hincapié en la educación en todas sus etapas, porque para enfrentar los desafíos futuros es crucial el desarrollo de una educación que potencie las competencias y el talento de las personas para incorporarse al mercado, así como desarrollar en ellas una actitud innovadora.

Esto debe ser tomado en cuenta por quienes lideran el sector público en salud, sobre todo teniendo presente que el beneficio generado por la innovación en este sector tiene un gran impacto positivo no solo en la población, sino en el país como tal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Suárez L. *CCSS promueve innovación con altos valores científicos en sus investigaciones*. [Internet]. San José, Costa Rica: AMPRENSA; 2022. Recuperado de: <https://amprensa.com/2022/04/ccss-promueve-la-innovacion-con-altos-valores-cientificos-en-sus-investigaciones/>
2. Elpaís.cr. *CCSS tendrá nueva plataforma tecnológica para mejorar su gestión*. [Internet]. San José, Costa Rica: Elpaís.cr; 2019. Recuperado de: <https://www.elpais.cr/2019/12/06/ccss-tendra-nueva-plataforma-tecnologica-para-mejorar-su-gestion/>
3. Resumen de Salud. *CCSS es premiada por mejorar los servicios a través de la innovación*. [Internet]. San José, Costa Rica: Resumen de salud; 2019. Recuperado de: <https://www.resumendesalud.net/236-costarica/16469-ccss-es-premiada-por-mejorar-los-servicios-a-traves-de-la-innovacion>
4. Caja Costarricense de Seguro Social. *Política de Investigación e Innovación Tecnológica*. [Internet]. San José, Costa Rica: CCSS; 2010. Recuperado de: <https://www.cendeisss.sa.cr/wp/wp-content/uploads/2017/07/5-Pol%C3%ADtica-Investigaci%C3%B3n-e-Innovaci%C3%B3n-Tecnol%C3%B3gica0001.pdf>
5. Caja Costarricense de Seguro Social. *Reglamento del Fondo de Investigación e Innovación Tecnológica*. [Internet]. San José, Costa Rica: CCSS; 2010. Recuperado de: <https://www.cendeisss.sa.cr/wp/wp-content/uploads/2017/07/6-Reglamento-Fondo-de-Investigaci%C3%B3n.pdf>
6. Ernst and Young. *Diagnóstico de la capacidad de innovación: Caja Costarricense de Seguro Social*. San José, Costa Rica: EY; 2020.
7. Caja Costarricense de Seguro Social. *Estudio especial sobre la gestión estratégica, táctica y operativa del proceso Investigación en el CENDEISSS Gerencia General*. San José, Costa Rica: CCSS, Auditoría Interna; 2020.
8. Cordero C. *Conicit se transforma en Promotora Costarricense de Innovación e Investigación y Micitt cambia de nombre*. [Internet]. San José, Costa Rica: Conicit; 2022. Recuperado de: [http://www.conicit.go.cr/prensa/historico/historico\\_noticias/Conicit\\_Micitt\\_Promotora.aspx](http://www.conicit.go.cr/prensa/historico/historico_noticias/Conicit_Micitt_Promotora.aspx)



9. Salud Digital. *Avances en salud digital en Costa Rica*. [Internet]. México: Salud Digital. Recuperado de: <https://saluddigital.com/es/redes-sociales/avances-en-salud-digital-en-costa-rica/>
10. Martín-Gordillo M, Castro-Martínez E. *Educación para innovar, innovar para educar*. Buenos Aires, Argentina: Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación; 2014.
11. Molina D, Rivera C. Investigación e innovación para la salud: perspectivas y compromisos. *Rev Colomb Cardiol*. 2019; 26(4): 177-180.
12. Horton FW Jr. Acknowledgements. *Int Inf Libr Rev*. 2010; 42(2): 67-68.
13. Movimiento Salud 2030. *Costa Rica se une al Movimiento Salud 2030*. [Internet]. Movimiento Salud; 2021. Recuperado de: <https://www.movimientosalud2030.com/es/post/costa-rica-se-une-al-movimiento-salud-2030-por-un-mejor-sistema-de-salud-y-para-mejorar-la-calidad>
14. Tec Review. *Costa Rica recurre a la innovación local para enfrentar a la Covid-19*. [Internet]. San José, Costa Rica: Conicit; 2020. Recuperado de: [http://www.conicit.go.cr/prensa/historico/historico\\_noticias/CR\\_innovacion\\_COVID.aspx](http://www.conicit.go.cr/prensa/historico/historico_noticias/CR_innovacion_COVID.aspx)
15. Llano C. *La Innovación en el sector público*. Madrid, España: CEPREDE; 2006.
16. Sánchez C, Lasagna M, Marcet X. *Innovación pública: un modelo de aportación de valor*. [Internet]. Santiago, Chile: RIL editores; 2013. Recuperado de: <http://iegfip.com/assets/innovacionpublica.pdf>