

ATENCIÓN INTEGRAL DE LA SALUD NUEVO PARADIGMA DE GESTIÓN REFLEXIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE GESTIÓN

*MsC .Marlen Pereira Torres **

INTRODUCCIÓN

Desde una concepción sistémica contextual, la gerencia de organizaciones sociales tiene el desafío de integrar y articular en forma realista las necesidades de todos los actores sociales, en procura de alcanzar una mejor calidad de vida y un desarrollo humano sostenible.

En términos de atención de la salud, las políticas sociales costarricenses han sufrido transformaciones importantes, que si bien algunas de estas se quedan meramente en el plano economicista, debemos reconocer también los alcances de la seguridad social en nuestro país y especialmente las políticas en salud que incorporan un concepto de salud holístico y humanista, que la visualiza como el bienestar bio, psicosocial, ambiental.

La seguridad social en Costa Rica, ha sido producto de fuerzas internas y externas que han ido delineando una cultura de protección social constituyendo un bastión en el marco político instrumental, a pesar de amenazas, que proceden de ciertos grupos interesados en tomar provecho, a partir de los Planes de Ajuste Estructural, (PAE).

Sin embargo, en coherencia con un marco de pensamiento holístico contextual, se requieren acciones gerenciales correspondientes con la atención integral de la salud, que se pregona en las políticas de salud generadas desde el Plan Nacional de Desarrollo (PND), el ente rector (Ministerio de salud) así como el Plan Estratégico Corporativo de la Caja Costarricense de Seguro Social (PEC) y el Plan de Atención en Salud de las Personas (PASP), que orientan el quehacer institucional en los servicios de salud que brinda la CCSS en Hospitales, Clínicas y Áreas de Salud.

Se requiere por tanto de una gerencia proactiva y propositiva en salud, que sea coherente con la atención integral, reconociéndola como un nuevo paradigma de gestión, que demanda una deconstrucción-construcción del enfoque gerencial. Sin ese proceso será muy difícil alcanzar los cambios cualitativos y la sostenibilidad de las políticas en salud.

Para lo anterior, se debe comprender que así como la estructura precede la estrategia, la estrategia gerencial está en concordancia estricta con la naturaleza de las organizaciones sociales y en el caso de los servicios de salud en Costa Rica, el nuevo enfoque teórico conceptual de la salud requiere de esa reconstrucción gerencial.

El enfoque contextual de la gerencia

En la obra del autor José de Souza (2001), se señalan que ha habido tres visiones de mundo como marco para pensar, decidir y actuar, una teoría mecanicista donde se ubica a la persona como "hombre máquina" o sea esencialmente productora, un segundo enfoque que se refiere fundamentalmente a una teoría economicista donde la persona sigue siendo un "hombre máquina", desde la perspectiva de la economía de mercado y esta se constituye en un bien más del capital (con un valor y con una posición dentro de una economía de consumo). Al respecto es interesante analizar que la Caja Costarricense de Seguro Social en el Plan Estratégico Corporativo pasó de una posición que reconoce a las personas no como recursos humanos, sino como capital humano y aunque ese concepto significa un paso cualitativo todavía es reservado, por cuanto no se avanza al concepto de talentos humanos.

**Licda en Trabajo Social, Máster en Gerencia Social, Jefe Sección Trabajo Social Caja Costarricense de Seguro Social.*

El reconocer a las personas como seres pensantes, es el centro de la tercera teoría o enfoque holístico contextual que reconoce a las personas de la organización como seres creativos e innovadores. Esta tercera visión reconoce que vivimos en un mundo en turbulencia que nos remite a un cambio de época, una época donde se le da un giro a la atención de la salud y se pasó de un modelo biológico a un modelo de atención integral, donde el ser humano es un ser holístico al que se ve integralmente desde todos sus ámbitos, con lo cual se rompen paradigmas ya no es el paradigma del recurso humano, ya no es el paradigma de activo físico, sino el de un ser pensante en un enfoque sistémico contextual.

A cada visión de mundo, dice Souza (2001), le corresponde un modo de innovación y si se analiza la gerencia desde un enfoque epistemológico contextual, obviamente la visión de gerencia debe cambiar, identificando a las personas como ejes y actores de cambio en los equipos de trabajo.

Por tanto desde un enfoque contextual, se visualiza la gerencia como un proceso estratégico, complejo, que direcciona, conduce y orienta a una organización al logro de sus objetivos, siendo la toma de decisiones un proceso "intrínseco" a la misma y las personas agentes de cambio en ese contexto.

Es por ello que se deben tomar decisiones ante el paradigma de la atención integral de la salud, por cuanto no es congruente direccionar los servicios del mismo modo, que lo hacíamos bajo el paradigma de la salud, entendida ésta como ausencia de enfermedad, obviando el contexto de un mundo complejo y diverso.

Ahora bien, la complejidad en las organizaciones de salud y su necesaria interacción, remite al análisis de la información, que actualmente nos hace acortar distancias y romper paradigmas, así como ampliar nuestro enfoque contextual del barrio, el escenario comunal, escolar y familiar, a la dimensión de las redes de Internet, donde nos comunicamos y navegamos por sitios que accesan también a nuestra vida privada.

A partir de entonces la gerencia requiere reconocer la participación social y la promoción de la salud como estrategias de abordaje e interacción

entre actores internos y actores externos, altamente vinculados e informados en pro del principio de "bienestar inclusivo".

LAS ORGANIZACIONES COMO UN TODO COMPLEJO

En una conferencia que me solicitó en el año 2003 la Dirección de Recursos Humanos de la CCSS y que compartí con profesionales de diversas disciplinas, un médico del Hospital Max Peralta de Cartago, comentaba que ese cambio de paradigma gerencial de la atención integral de la salud, es difícil y decía muy acertadamente: Se escucha con frecuencia a profesionales de la salud decir que "tenemos que cambiar esquemas a la gente, en salud trabajan personas de 40, 50 ó más años formados bajo un esquema muy diferente y personas de la comunidad que lo único que esperan de la Caja es la cura a sus males." se trata de un problema complejo y por ello se requiere de un marco común para pensar, decidir y actuar, que perciba la salud con flexibilidad de pensamiento, donde confluyen todas las situaciones de la vida diaria en la cotidianidad y la cultura social.

La gerencia moderna, la gerencia proactiva, la gerencia bajo un nuevo paradigma de gestión (la atención integral de la salud) debe visualizar las organizaciones como un todo complejo, donde se concilian espacios de interacción, coordinación y negociación.

Ese enfoque gerencial constituye un desafío para los profesionales de la salud y en ese caso se requiere un liderazgo que reconozca la necesidad de dar coherencia y correspondencia a nuestro quehacer, para alcanzar una verdadera promoción humana de la salud desde un enfoque de "bienestar inclusivo", que supere el "desarrollismo" de las políticas economicistas.

Al respecto es importante rescatar que, algunos autores como José De Souza, Molina, Morera y otros, abordan este tema de la gerencia moderna de las organizaciones productoras de servicios sociales, como un todo complejo, donde se articulan las necesidades y aspiraciones de actores internos y externos, con tecnologías de procesos organizacionales. La producción de tecnología, es la producción de conocimiento en organizaciones inmersas en micro, macro y meso-contextos.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

Al reconocer la gerencia desde un enfoque contextual, no podemos desvincularnos de una planificación a largo plazo, que nos lleva al tema de planificación estratégica. Smith (1983) ya lo planteaba como una herramienta de gestión.

Cuando se habla de Planificación Estratégica debe pensarse en organizaciones inteligentes, que van a innovar, que tienen talentos humanos visionarios, direccionando la gestión estratégicamente con un marco para pensar, decidir y actuar. Es por ello que la gerencia moderna debe pensar fundamentalmente en las personas, miembros de la organización y su vínculo con los usuarios y los procesos que responden a sus necesidades.

Una definición de Planificación Estratégica de Mintzberg (1993) dice: "la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, asimismo dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr las metas y definir la esfera de negocios a que aspira una compañía, lo que establece la clase de organización humana que es o pretende ser" por tanto definir la esfera de negocios, no es otra cosa, más que definir el producto que vamos a ofrecer a la comunidad, o sea la plataforma de servicios que desde un hospital, clínica o área de salud se le puede brindar a la población. Esfera de servicios que obviamente va ligada con los ejes estratégicos que se definan.

El profesor Porter (1997) de la Universidad de Harvard refiere que, no se trata de hacer de todo sino hacer realmente aquello que es sustantivo, o sea tener que definir las funciones esenciales en cada uno de los niveles, en cada uno de los establecimientos y en cada uno de los servicios sobre todo al reencontrarnos con el tema de la atención integral de la salud y cómo superar los conflictos en relación con intereses gremiales, definiendo la oferta de servicios unidisciplinaria, multi e interdisciplinaria.

Para superar las fisuras y conflictos gerenciales, en torno a la atención integral de la salud, podemos rescatar algunas enseñanzas de Peter Senge (1990), quien menciona que, las personas se basan generalmente en un análisis y pensamiento de la lógica del procesamiento, esa

lógica nos encierra y enclaustra, porque es una lógica de roca, (o sea lo que pienso es único y es mi verdad), es muy rígido, pero hay otras formas de pensar como la lógica de la percepción, la cual es más fluida y por ello se le llama "la lógica del agua", dice "que las organizaciones modernas lo que tienen que hacer es descongelarse, cambiar, y volver a congelarse con el cambio, pensamiento que es coherente con una gerencia bajo un nuevo paradigma.

CONSIDERACIONES FINALES

Para una gestión exitosa de la atención integral de la salud se necesita reconocer que existen diversos modelos mentales (formas o ángulos desde donde analizar la cotidianeidad, las organizaciones y la gestión).

Peter Senge (1997) en su obra sobre La Quinta disciplina, insiste acerca de la utilidad del pensamiento sistémico, para comprender, las organizaciones como un todo y ensayar formas de negociación y conciliación.

Bajo esa lógica de la percepción, algunas premisas a considerar, bajo un nuevo paradigma de gestión en salud pueden ser:

Participación activa:

El involucramiento de todos los actores sociales en salud, debe darse en diferentes espacios, como compromisos de gestión, elaboración de ASIS, programación y evaluación de proyectos.

Innovación y creatividad:

Los procesos creativos permiten obtener resultados a corto, mediano y largo plazo pero con una visión a futuro, que va identificando acciones subsiguientes en sus diferentes procesos.

Interacción entre los niveles o redes de atención

Esta premisa se convierte en una prioridad, ya que en muchos casos el distanciamiento entre las áreas y algunas unidades desconcentradas de la CCSS, imposibilita cualquier acción coordinada, concepciones equivocadas que no permiten la coherencia de pensamiento, decisiones y acciones (desconcentración-articulación.)

Trabajo en equipo

Los equipos de trabajo, que pueden denominarse también grupos gestores, se convierten en el

núcleo tecnológico o centro de la gestión articuladora que produce y procesa gestiones estratégicas desde un nuevo paradigma, el paradigma de la atención integral de la salud.

En este breve recorrido contextual, emergen desafíos para la gerencia de los establecimientos de salud, por lo que es conveniente direccionar un proceso de deconstrucción-construcción que sea altamente participativo para generar la sinergia de un cambio sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Legislativa (1998) Ley 7852 Desconcentración de Hospitales y Clínicas de la CCSS y Reglamento de Juntas de Salud, Gaceta # 250, dic.

Caja Costarricense de Seguro Social (2000) Plan Anual Estratégico Corporativo, CCSS Mayo 2000.

Caja Costarricense de Seguro Social (2001) PASSP Plan de Atención en Salud de las Personas. Aprobado en sesión 7549 art. 5 del 17 de mayo 2001.

Chiavenato Idalberto (1987), Introducción a la Teoría Gerencial Social, Centro de Desarrollo Humano y Organizaciones, IESA, 1997, Venezuela.

Donnelly, James y otros (1995). Fundamentos de dirección y administración de empresas. Editorial IRWIN. Capítulo 12: El liderazgo de personas en las organizaciones. Capítulo 14: La dirección de Recursos Humanos, páginas 452-493.

Etkin Jorge (1998), Sistemas y estructuras de organización, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina. Capítulos 2 y 3.

Flores, Gilberto (1984) Administración Pública Perspectivas Críticas, (compilado) San José ICAP.

Hall Richard (1981) Organizaciones, estructura y proceso. Prentice Hall Internacional. Madrid, España. Capítulos 3, 4, 5, 6, 7, 8.

Henderson, Allan (2001) Competencias gerenciales

para el trabajo en equipo. INCAE. CENDEISSS 2001

Kast Fremont Y James Rosenzweig (1986) Administración en las organizaciones – un enfoque de sistemas – Mc. Graw Hill, México.

Mintzberg, Henry y Brian, James (1993). El proceso estratégico: conceptos, contexto y casos. Prentice Hall Internacional. Madrid, España. Capítulo 7 página 393-400, Capítulo 12-13 página 787-836.

Minzberg Henry (1998) Diseño de organizaciones eficientes El Ateneo, Argentina.

Molina, Lorena y Morera, Nidia (2000) Gerencia Social de Programas de Bienestar, módulo 4 Gerencia Social. Curso de Educación a Distancia CELATS Lima, Perú.

Morera, Guillén Nidia (2001) La Gerencia De Organizaciones Productoras De Servicios Sociales, 1 Edición San José, Costa Rica Universidad de Costa Rica.

Porter, Michael (1997) “¿Qué es estrategia?”, Revista INCAE, Vol. X # 1 pág 35-51.

Senge, Peter (1990). La Quinta disciplina, Granica, España, cap. 10 pág 222.259.

Souza Silva, Jose (2001) Proyecto Nuevo Paradigma Brasil. La Dimensión de Gestión en la Construcción De Sostenibilidad Institucional. Serie Innovaciones para la Sostenibilidad Institucional.