



ENFOQUE GLOBAL AL SISTEMA DE SALUD

Edgar L. Llave Suyo*

RESUMEN

Se analiza las causas de los problemas del Sistema de Salud, la falta de reformas estructurales, la no formulación de Políticas Públicas de Estado en Salud, la aplicación de la Gestión del Conocimiento, motivación y el cambio de mentalidad de los que gobiernan, profesionales y trabajadores en salud.

ABSTRACT

The causes of the problems of the health system are analyzed, the lack of structural reforms, the non-formulation of State Public Policies in Health, the application of Knowledge Management, motivation and the change of mentality of those who govern, professionals and health workers.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un reto, que trata de motivar en el profesional moderno, para lograr cambiar el Sistema de Salud, buscando, además, los impactos que causan en los problemas de la salud, el mal manejo de los determinantes del proceso salud/enfermedad.

El trabajo se realizó por medio de la investigación y, una adecuada forma de realizarla fue observando, participando en la prestación de servicios y, revisando el trabajo de muchos autores de temas no siempre relacionados con salud.

La ciencia médica, en todas sus ramas se ha dedicado fundamentalmente a aliviar patologías y no se conocen iniciativas serias y sistemáticas que estén dirigidas a enseñar a los profesionales en salud, cómo conducirse de manera óptima para lograr sus metas y objetivos, es decir, cómo utilizar de forma correcta el increíblemente sofisticado sistema biológico y ecosistema del cual somos ocupantes precarios.

La educación académica, que debe plantear la solución, ha estado siempre más preocupada por los contenidos que por los procesos, en tal sentido, no

resuelve los problemas de la salud, por lo tanto, como una forma de respuesta el Bioliderazgo propone y permite buscar una solución mediante dos actividades fundamentales:

- a) Introducirnos en disciplinas científicas ajenas a nuestros propios campos del saber, para utilizarlas en nuestro beneficio y de los pacientes.
- b) La difusión de conocimientos especializados, que tienen que ser accesibles a todos los profesionales, para ser aplicados y mejorar sus competencias como administradores de sus recursos psicofísicos y, por esa vía, los resultados personales y organizacionales que se persiguen.

Bajo el contexto mencionado reitero, quien se atreve a motivar y tratar de qué se innove el Sistema de Salud, les dice: bienvenidos a una nueva aventura, la que consiste, en motivar y formar profesionales y líderes transformadores, con principios, valores y que puedan descubrir su nuevo carácter y personalidad, mediante nuevos conocimientos y otra forma de pensar, ver, actuar y SER.

* Médico Familiar y Master en Gerencia Pública

En esta oportunidad se da mayor énfasis a la forma de implementar la Gestión del Conocimiento, la que no es más qué: El resumen, la adecuación y la compilación de las mejores ideas de los máximos pensadores y Gurús de la administración, gerencia y gestión pública de los últimos tiempos.

CONTENIDO

El progreso o desarrollo de una nación se mide en base a la calidad de sus habitantes, lo que significa, buena educación, buena salud, que conlleva a tener justicia, libertad y la reducción de la pobreza y desigualdad social fundamentalmente.

La revista británica The Lancet, uno de los máximos referentes mundiales en la medicina, asegura que, las enfermedades más letales del mundo son: la pobreza y la desigualdad social, que acortan la vida más que la obesidad, la diabetes, la hipertensión, el cáncer, el alcoholismo y, el gobierno y las autoridades sanitarias del país no le dan la importancia a estos factores, tanto como lo hacen sobre otros cuando tratan de mejorar la salud de los ciudadanos.

La educación es el elemento básico que determina el desarrollo de un país, comunidad, empresa o individuo, por lo tanto, es la calidad de educación que tengan sus componentes y su actitud hacia el aprendizaje continuo que permitirá una ventaja competitiva.

El común denominador que se encuentra en los países desarrollados como los asiáticos, entre ellos, Corea del Sur, Singapur, Hong Kong, lideran el ranking internacional de rendimiento en los estudios, porque sus sistemas se encuentran orientados a estimular la educación de calidad, cuyo resultado es el continuo crecimiento de la economía del país.

Para competir en una economía global como el actual, con calidad en los servicios y precio justo, se requiere profesionales especializados y trabajadores calificados. Por lo que,

en los programas educativos y de entrenamiento se debe enfatizar la calidad y el éxito, empezando en las escuelas, colegios, universidades y por ende en el trabajo.

Alvin Toffler en su libro El cambio de poder, dice: “los países sólo podrán llegar a un desarrollo económico en la medida en que cuenten con una fuerza de trabajo especializado con un alto nivel de calidad, porque, en la era de las transformaciones en la que el mundo se encuentra, la dotación de conocimientos al Talento Humano, llevará al éxito a una organización y consecuentemente al país”(1).

La tendencia a la educación con calidad, especialización y el éxito debe ser el principal objetivo del gobierno, pero no lo hace, porque no es su prioridad y porque no da réditos políticos, ello permite reflexionar que, no se puede esperar nada bueno. Por lo tanto, cada organización y las sociedades científicas deben convertirse en centros educativos de alto nivel sin tener límites en el presupuesto para este fin y eliminar el egoísmo y el miedo a invertir en el trabajador y profesional porque lo pueden perder.

Si se logra que cada uno de los que forman parte de una organización realice sus funciones con conocimientos, calidad y con el fin último de cumplir con las expectativas de los clientes, todo el dinero que se invierta en su capacitación se recuperará y dará beneficios a todos, porque, serán competitivos y así lograrán una mejora en su calidad de vida y de los clientes externos.

Por lo tanto, es necesario orientar todas las fuerzas para motivar, promover una educación y capacitación continua en todos los niveles, para formar gente especializada en cada una de las áreas que conforman la organización. En la medida en que se prepare a la gente será la medida en que crecerá una organización y un país.

Estamos en la tercera década del Siglo XXI y, la competencia a nivel mundial es una realidad, donde se compete

de una manera íntima e intensa; la competencia es global y todos deben estar preparados para afrontarla.

Bajo esa premisa, cuando uno mira el reporte global de competitividad, realizado por el Foro Económico Mundial entre 134 países, salta a la vista que entre todos ellos Bolivia está en lugares nada envidiables, así en los rubros de Índice Global de Competitividad ocupa el puesto No 121, en Requerimientos Básicos el 108, en Eficiencia el 128 y en Sofisticación e Innovación el 114 (2).

Este informe está en base a todas las actividades que se realiza en un país, lo que significa que, el Sistema de Salud también está incluido, y quienes son partícipes de este sector saben que sus indicadores son los peores de Latinoamérica, así, la mortalidad infantil estaba en un 54 por mil nacidos vivos para el 2023, se redujo a 20 y la mortalidad materna de 230 a 160 por cada cien mil nacidos vivos (3), estos datos causan duda, porque, la realidad del Sistema de Salud no ha mejorado.

Estos indicadores llaman a la atención y permite hacer la siguiente pregunta: ¿Cuál es la causa para no poder revertir esta situación y mejorar?; las respuestas son múltiples, dependiendo como interpreta cada sector.

Tomando en cuenta estos enunciados, ¿nuestro país estará en condiciones para afrontar esta realidad? creo que no: Entonces, ¿a qué y a quienes atribuir de la situación en la que se encuentra? Si se analiza profundamente el problema con seguridad se encontrara entre otros, actores y factores tales como: la deficiente calidad en la educación, nula proposición de Políticas Públicas de Estado en todos los sectores del gobierno y por supuesto en salud, que conlleva a una administración burocrática, a un sistema disfuncional, o sea, donde las cosas se hacen al revés y, donde la sabiduría convencional se predica como una verdad absoluta, la misma no es más que mentiras totales revestidas de una fina capa de algo que se asemeja a la verdad (4) y la nula

gestión del conocimiento en que se debate el Estado, consecuentemente la salud. Romper esa forma de hacer y decir las cosas es lo que se tiene que buscar en el corto, mediano y largo plazo.

En las actuales circunstancias, realizar un cambio en el Sistema de Salud de Bolivia es un reto, por la sencilla razón de que, como sector en forma aislada y separada es difícil luchar contra un monstruo, como es el sistema de la administración pública burocrática y las otras características indicadas; romper ese esquema no es nada fácil, porque, al frente se tiene una organización bien montada con todos los intereses y defectos conocidos, y retar significa, afectar miles de esos intereses, sobre todo al sector político y niveles de mandos ejecutivos y medios, así como de los profesionales y trabajadores en salud.

Para cambiar este esquema o paradigma incrustado desde hace más de un siglo en el gobierno y consecuentemente en el Sistema de Salud, es necesario y primordial aunar esfuerzos, voluntades y sobre todo conocimientos entre todos los componentes del sector salud, sean estos públicos, privados, el gobierno y otros actores que directamente son los más afectados, como los clientes externos y/o usuarios y la población en general.

Si no se sinergiza todas las voluntades de estos componentes en una visión y misión, en base a principios y valores, será muy difícil romper con la actual forma de decir y hacer las cosas que no resuelven nada.

Este planteamiento no es fácil, pero tampoco imposible, solo se necesita un poco de esfuerzo de cada uno de los componentes del sector salud, del gobierno, de los políticos, los pacientes y la población en general, cambiando prioritariamente la forma de pensar y actuar, o sea, cambiando paradigmas y/o modelos mentales, en otras palabras, la cultura organizacional y buscar primero una visión y Misión.

BUSCAR UNA VISIÓN

Al respecto surgen dos preguntas: ¿Estaremos capacitados para buscar una visión y misión de una organización como los servicios de salud? ¿Esta búsqueda será solo privilegio de los ejecutivos y autoridades de turno? Dos interrogantes que hacen reflexionar a todos, sobre nuestra capacidad o falta de la misma.

Al respecto, me permito recordar un hecho biológico trascendental de que: Todos hemos sido participes del proceso de fecundación, de 400 millones de espermatozoides por cada eyaculación, somos los únicos ganadores porque fertilizamos un ovulo. Por lo tanto, al venir a este mundo todos nacemos con 100 mil millones de células nerviosas en el Sistema Nervioso Central o Neuroeje, de ellas 20 mil millones corresponde a la corteza cerebral (5), ello significa que, todos tenemos las mismas capacidades y opciones para realizarnos y buscar una visión y misión.

Aquí surgen otras interrogantes: ¿Por qué no lo hacemos? ¿Por qué no somos todos iguales? ¿Cuál es la razón para que existan muy pocos triunfadores? La respuesta es sencilla: La diferencia está, en que esos pocos son los que han decidido emplearse a fondo para alcanzar lo que desean; lograron sus objetivos y metas en base a esfuerzo, disciplina, pasión, además, han escuchado y aprendido de otras personas triunfadoras y han aprendido de sus triunfos y sobre todo de sus fracasos, teniendo un ecosistema favorable.

Según Andrés Oppenheimer “el secreto de estos triunfadores es el tipo de gente con la que intercambian, interactúan y que se concentran en un lugar o ecosistema como Silicón Valley (California), donde existe una aglomeración de mentes creativas de todo el mundo, que llegan atraídas por el ambiente de aceptación a la diversidad étnica, cultural y hasta sexual (6). Es un ambiente propicio para desarrollar sus ideas”. Por lo tanto, el factor número

uno para todo progreso, es la actitud y aptitud de la gente, que debe ser coadyuvado por la capacidad productiva de la organización (ecosistema).

El cambio, la calidad, la competitividad y la innovación es el reto que nos plantea el futuro que ya es hoy, lo que significa que, no debemos dejar que las cosas sucedan por si solas, tenemos que involucrarnos y hacer que las cosas sucedan siendo participes directos, pero empezando hoy y no mañana, porque estamos acostumbrados a dejar las cosas para después o para más tarde, además, nadie puede garantizarnos que mañana estaremos vivos. Si somos parte del problema, tenemos que ser parte de la solución.

Cuando se habla de cambios surgen de inmediato grandes reacciones, porque estamos acostumbrados con lo que siempre se hace, surge temor por lo desconocido, la competencia, percepción de consecuencias negativas, miedo a trabajar más, romper con la cultura organizacional, falta de comunicación y otros. Pues se dice que, no debemos temer a lo expuesto ni a la competencia, sino debemos pensar en lo incompetentes que somos para cambiar de mentalidad, para ello, es necesario empezar a hacer con lo poco que se tiene y dejar de quejarse de que no nos alcanza, de que no nos dieron, etc. Lo primero que se tiene que hacer es preguntarnos: ¿qué queremos ser? (Visión), ¿qué se necesita para ser? (Misión) y ¿cómo llegar a ser? (Estrategia), pensando qué clase de país y que clase de organización queremos de aquí a 5 o 10 años. Qué clase de mundo dejaremos a nuestros hijos y qué clase de hijos dejaremos a este mundo.

La visión tiene que nacer de los diferentes componentes del sistema y, tal como afirma Peter Senge, tiene que surgir del compromiso de todos y ser una visión compartida, especialmente del nivel ejecutivo, operativo, clientes, población en general, etc. Y, para que una organización de salud sea efectiva,

eficaz y eficiente, se requiere que la visión tenga algunas o todas estas características (7):

1. Competitiva y en rápida transformación
2. Realice tareas más complejas
3. Debe ser innovadora, imaginativa y creativa
4. Hacer más y mejor y más con menos
5. Tenga gestión participativa
6. Se mida el rendimiento
7. Estimular la competencia en base a resultados
8. Capacitar y facultar para quitar el control a la burocracia y colocarla en los equipos de trabajo
9. Inspirarse en metas, objetivos y resultados
10. Prevenir los problemas antes de que se presenten
11. La razón debe ser el servicio al cliente
12. Ofrecer diversidad de opciones y calidad de atención

Planteada de esta manera para construir la visión de la organización de salud, ¿quién o quiénes serán los ejecutantes o actores principales?, la respuesta es: el Talento Humano de una organización de salud, coadyuvado por los demás componentes de la sociedad, sobre todo el gobierno.

Se debe tener en cuenta que ningún cambio propuesto desde afuera por muy bueno que este sea, ha dado resultados positivos ni lo tendrán, si no participan sus operadores. Por lo tanto, los únicos que pueden cambiar su organización son sus componentes, o sea, los trabajadores y profesionales. Y, para cumplir con lo propuesto el talento humano debe cambiar:

1. Los paradigmas y/o modelos mentales o reingeniería mental
2. Los conocimientos y compartir
3. Nueva estrategia de atención o trabajo en equipo

4. La estructura o diseño organizacional
5. La tecnología
6. Los sistemas de información
7. El desempeño organizacional o nuevos parámetros de rendimiento
8. Preparar nueva generación de profesionales

1. Los paradigmas o modelos mentales. Significa, cambiar la forma de pensar, decir y hacer las cosas o reingeniería mental, que permitirá; el desarrollo personal y organizacional, empezando por (8):

- La visión personal o ser proactivo
- La misión personal o empezar con un fin en la mente
- La administración personal o lo primero es lo primero
- El liderazgo interpersonal o pensar en ganar/ganar
- La escucha empática, o sea, escuchar y comprender para ser escuchado y comprendido
- Cooperación creativa o sinergizar
- Autorrenovación equilibrada

2. Los conocimientos y compartirlos (9). Aplicando La Gestión del Conocimiento, mediante el:

- Kaizen o mejoramiento continuo
- Explotar los conocimientos adquiridos en nuevas acciones
- Innovando continuamente

3. Nueva estrategia de atención. Desechando la actual, o sea, la funcional, por:

- Trabajo en Equipos

Aplicando el pensamiento de Peter Senge (10), sobre los planteamientos referidos a las organizaciones inteligentes, cuyo núcleo central son los equipos de trabajo, se puede decir que estos, si quieren ser competitivos, efectivos, eficaces y eficientes tienen que dominar cinco métodos básicos, que

combinados lograran sinergia y beneficios. Estas son:

- a) Cambio de mentalidad o la forma de pensar
- b) Autodominio
- c) Buscar una visión compartida
- d) Aprendizaje en equipo
- e) Pensar en totalidades

4. La estructura o diseño organizacional. Convirtiendo de piramidal o burocrática:

En red, o sea, orgánica, plana y flexible, aplicando las estrategias de (11):

- La Reinención
- La Reestructuración
- La Reingeniería de procesos
- La Reconceptualización
- La Realineación

5. La tecnología (12). Aplicando, por ejemplo, la biotecnología con sus componentes, cómo la nanotecnología, robótica, la reingeniería de procesos y la inteligencia artificial:

A. La Biotecnología permite:

- El diagnóstico molecular y pronóstico de enfermedades
- Desarrollo de nuevos fármacos
- Terapia celular e ingeniería de tejidos
- Terapia y vacunas génicas.

A₁. La Nanotecnología, que es la aplicación de:

- Nanotransportadores
- Biosensores
- Nanodestructores de células cancerosas

A₂. La Robótica, que es la implementación de:

- Robots quirúrgicos
- Robots de rehabilitación y prótesis
- Robots para distribución

de medicamentos y almacenamiento

A₃. La reingeniería de procesos (13), que consiste en:

- Reestructurar los procesos
- Nueva forma de trabajo
- Aplicando la informática
- Base de datos modernos
- Sistemas expertos

A₄. La Inteligencia Artificial (IA)

En medicina permite el uso de modelos de aprendizajes y análisis de datos más rápido que cualquier profesional, además, de registros clínicos, información genética, tecnológica, mejora de resultados, seguridad del paciente y atención de alta calidad.

6. Los sistemas de información.

Que permitirá el uso, monitoreo y manejo de la información en los registros clínicos, en todos los servicios de salud.

7. Fijando un desempeño organizacional con nuevos parámetros de rendimiento. Dando énfasis a la:

- Productividad, o sea, solucionando los problemas del mayor número posible de los pacientes atendidos
- Calidad de atención
- Efectividad, eficacia y eficiencia

8. Preparar nueva generación de profesionales. Que reten los desafíos actuales con nuevos conocimientos y nuevos modelos mentales.

CONCLUSIONES

Se ha realizado un diagnostico situacional que muestra la salud con cientos de problemas, además, de dar las soluciones probables. Sin embargo, es necesario aclarar algunos aspectos muy fundamentales, como conclusiones:

Primera.- La mayoría de las propuestas para un cambio, dicen que: la base fundamental para toda actividad y en este caso para cambiar el Sistema de Salud, es tener un efectivo real, no solo en papeles como presupuesto y, garantice su existencia para resolver los problemas de estructura, contratación de Talento Humano, equipos modernos de diagnóstico, medicamentos, otros insumos, y muy especialmente un financiamiento que sea sustentable en el tiempo para la atención universal y gratuita a toda la población boliviana como se propone.

Además, ponen énfasis de que si no existe dinero suficiente nada de lo que se pueda plantear será resuelto en el futuro.

Segunda. - Contradiendo en parte la aseveración del anterior enunciado sobre el tema económico, me permito afirmar que: el presupuesto ideal y adecuado que pueda tener el Sistema de Salud no resolverá ni cambiara nada. Hasta que, el gobierno y las autoridades nombradas políticamente para dirigir una organización de salud, no cambien la forma de administrar, de pensar y actuar de acuerdo con los requerimientos y necesidades de los tiempos actuales.

Tercera. - Por lo tanto, para cambiar un Sistema de Salud lo más importante no es lo económico, la tecnología, la estructura, equipos e insumos; sino la “gente”, su cultura, su forma de ver, pensar, actuar y “el sistema” donde se desempeña, si se sitúa a buenos profesionales en malos sistemas los resultados serán malos.

Cuarta. - Es necesaria la solución de parte del gobierno de lo que es la formulación de: Políticas Públicas de Estado en Salud, el manejo de los componentes del proceso salud/enfermedad, como: educar y cambiar los hábitos o estilos de vida, la administración de los Sistemas de Salud, el manejo del medio ambiente, que es en la realidad la verdadera Atención Primaria a la Salud.

Quinta. - En base a todo lo expuesto, el cambio en el Sistema de Salud, tiene como a su pilar fundamental a los profesionales y trabajadores en salud, coadyuvado por el gobierno, quienes deben participar en la reestructuración e implementación de la misma, porque está demostrado que un plan que venga impuesto desde afuera, por muy bueno que este sea, nunca ha tenido éxito ni lo tendrá, si no son participes directos los operadores en salud.

REFERENCIAS

1. Toffler Alvin. *El Cambio de Poder*. Ediciones Plaza & Janes, Barcelona España 1994
2. WEF, *Foro Económico Mundial. Informe anual de competitividad*. mimeografiado. 2020
3. OMS. *Organización Mundial de la Salud. (2023). Informe mundial 2023*. <https://www.who.int/es/teams/global-malaria-programme/reports/world-malaria-report-2023>
4. Krugman Paúl. *Internacionalismo Pop*. Editorial Norma. Colombia 1999
5. Guyton Hall. *Tratado de Fisiología Medica*. - Editorial McGraw-Hill. Décima edición. México. - 1980
6. Oppenheimer Andrés. *Crear o Morir*. Ediciones Debate. Buenos Aires. 2014
7. Osborne David. *La Reinención del Gobierno*, Ediciones Paidós, Barcelona, 1994
8. Covey Stephen. - *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Editorial Paidós. Primera Edición. Buenos Aires. 2003
9. Gilmore Carol M. - *Manual de la Gerencia de la Calidad. Volumen III.- OPS-OMS*. Washington D.C. 1996
10. Senge Peter. *La Quinta Disciplina*, Ediciones Granica, España 1994
11. Brugué Quim y Subirats J. *Lecturas de Gestión Pública*. Imprenta Nacional Del Boletín Oficial de Estado. Madrid. 1996
12. *Conceptos, Conveniencia y Bienestar con Laboratorios Clínicos*. Corbin, C. B, & Lindsey, R. 1997. 2da. ed. Madison, WI: Brown & Benchmark Publishers.
13. Hammer Michael. *Reingeniería*. Editorial Norma. Bogotá. 1995