



**82°** 2022  
CONGRESO  
**MÉDICO  
NACIONAL**

# Gerencia de crisis sanitarias desde la perspectiva de la gerencia pública: marco conceptual

Dr. Mauricio Vargas Fuentes

## Gerencia: marco conceptual de referencia

- Probablemente, el problema más evidente y, por lo tanto, más apremiante de solucionar en nuestros países, es el de la inexistencia de una buena gerencia, especialmente de lo público.
- En salud pública, la mala gerencia evidencia problemas de equidad, eficacia, eficiencia y efectividad (4 E). **Toda organización pública está al servicio de la gente y debe estar al servicio de la gente.** Esa es su razón de ser.
- La institucionalidad que contribuye con sus acciones a la buena salud de la población cumple, como otras, con la concreción de **derechos humanos** fundamentales, en este caso, el **derecho a la salud**. Y el derecho a la salud se cumple cuando se concretan las 4 E antes mencionadas y que se describen a continuación.

## Gerencia: marco conceptual de referencia

- **Equidad:** la distribución de los recursos en salud debe ser justa. Dicho de otra manera, la gente debe recibir los beneficios de la actuación de las instituciones del Estado, de acuerdo con sus necesidades.
- **Eficiencia:** el buen uso de los recursos públicos es un deber moral y ético. Los propietarios de los recursos públicos somos todos los ciudadanos.
- **Eficacia:** la buena gerencia implica la correcta fijación y logro de objetivos y metas, en este caso en materia de salud pública. Es necesario entonces, que la gerencia sea por resultados.
- **Efectividad:** en salud pública, el objetivo superior es la garantía del derecho a la salud, pero en concreto, la garantía de que la población tenga un nivel de salud que le permita un desarrollo humano integral.

## Gerencia: marco conceptual de referencia

- La esencia de la gerencia es la **toma de decisiones** y este es un proceso permanente que los seres humanos realizamos en nuestra vida cotidiana, incluida la laboral.
- Si analizamos lo anterior, comprenderemos que lo vital no es que se tomen decisiones, sino que se tomen **buenas** decisiones, especialmente cuando el impacto de estas afecta el bienestar y la vida de las personas, la sobrevivencia de las organizaciones y la economía de un país.

## Gerencia: marco conceptual de referencia

- Existen dentro de las organizaciones públicas y privadas, las personas que por la naturaleza de su cargo deben tomar decisiones con implicaciones como las descritas, por lo que es imprescindible que el **conocimiento** sobre la buena gerencia siempre esté presente durante el proceso.
- Tomar decisiones correctas implica **balance** entre lo político, lo técnico, lo administrativo, lo legal y lo ético.

# Lo esencial de la determinación social de la salud para la toma de decisiones en salud pública y en tiempos de pandemia.

- La **determinación social de la salud** debe siempre tomarse como referencia en el proceso de toma de decisiones para el correcto abordaje de los desafíos que impone la dinámica de la salud pública, desafíos que se han visto magnificados en los tiempos de pandemia.
- La realidad de China, la realidad de Europa, la realidad de USA, la realidad de América Latina: realidades diferentes con impacto similar de la enfermedad.
- La realidad de Costa Rica.

# La pandemia por COVID19 como un asunto de salud global.

- La **salud global** es un enfoque de la salud pública, que entiende que existen determinantes de la salud que tienen un origen que trasciende las fronteras nacionales y que por lo tanto exige, una **acción global** concertada, facilitada en primera instancia por los organismos de integración existentes en diversas regiones y subregiones del mundo.
- La globalización no es tanto una línea de actuación política, sino un resultado de una **creciente necesidad del mundo de integrarse**, comprendiendo las naturales interdependencias que existen y que son necesarias para el desarrollo.

# La pandemia por COVID19 como un asunto de salud global.

- Los cambios globales afectan poblaciones enteras, sin embargo, los efectos negativos y sus consecuencias suelen acentuarse y agravarse en los grupos poblacionales **más vulnerables**.
- Ejemplos de determinantes globales que nos afectan localmente:
  - ❖ Aspectos relacionados con las patentes y derechos de propiedad.
  - ❖ Innovación tecnológica en medicamentos y otras tecnologías médicas.
  - ❖ Flujos migratorios de personas, pacientes y profesionales de salud.
  - ❖ Transnacionalización de la industria productora y comercializadora de alimentos chatarra.
  - ❖ Pandemia por covid19



# La necesidad de una correcta gerencia pública para enfrentar la pandemia por COVID 19: lecciones aprendidas

- Debe existir una gestión **integral e integrada** por parte de los gobiernos. Si se tiene claro el concepto de salud, salud pública y determinación social de la salud, el abordaje de lo económico no puede estar separado del abordaje de lo sanitario. Economía y salud son inseparables porque en el correcto concepto, la economía es un determinante de la salud.
- El mensaje a la población de parte de las autoridades de gobierno debe promover el **valor de la salud**. No es un mensaje de miedo el que debe prevalecer: nos lavamos las manos, utilizamos la técnica del estornudo, usamos mascarilla, entre otros, porque eso promueve salud

# La necesidad de una correcta gerencia pública para enfrentar la pandemia por COVID 19: lecciones aprendidas

- Tomar en consideración, que plantear medidas de confinamiento en América Latina, Costa Rica incluida, era y es algo que se tenía y se debe tener claro, que no iba ni va a surtir los efectos esperados, dada la precaria situación de vida y la necesidad de “salir” de la gente ya que el 50% trabaja en la **informalidad**. Su reto era evitar morir de COVID 19 o de hambre. Así de concreto.
- No olvidar que la pandemia es un asunto de **salud global** como se ha dicho antes, que no respeta fronteras.

# La necesidad de una correcta gerencia pública para enfrentar la pandemia por COVID 19: lecciones aprendidas

- No olvidar que el confinamiento a pesar de surtir efectos positivos en el nivel de contagio y muerte, crea **mayor susceptibilidad** en la población, que cuando “sale” crea un efecto rebote, aumentando el nivel de contagio.
- La gerencia de la pandemia debe producirse en el **nivel local**, ahí donde los actores sociales conocen su realidad. Hay que planificar conjuntamente con todos los actores sociales.
- Es necesario plantearse en futuras pandemias, que el conocimiento se genera en el camino, **diariamente** y se documenta científicamente de forma rápida, lo que debiera retroalimentar de forma permanente la toma de decisiones, reconociendo cada realidad.

# La necesidad de una correcta gerencia pública para enfrentar la pandemia por COVID 19: lecciones aprendidas

- Es urgente **desarrollar las capacidades** de los trabajadores de la salud, de tal forma que el sistema de salud, pueda enfrentar de mejor forma eventuales situaciones de crisis sanitarias.
- Los programas deben ir dirigidos al reconocimiento de las **lecciones aprendidas** con el abordaje de la pandemia por covid19.
- Debe sistematizarse la experiencia, **generando conocimiento** que se traduzca en publicaciones pero tomando como guía, un marco conceptual de referencia, que se sugiere sea el relacionado con la gerencia pública de la salud.
- Debe utilizarse como estrategia educativa la **virtualidad**, de tal forma que se le llegue a la mayor cantidad de gente posible.



**82°** 2022  
CONGRESO  
**MÉDICO  
NACIONAL**

“Al servicio de la salud y del país”