

Organización torpe

Kaczorkiewicz, Andrés J.

Epidemiología - Tecnología de Gestión. Zapala - Neuquén -
Patagonia – Argentina. Tel&Fax: 54 (0)2942 432 100.
E-mail: dr-k@speedy.com.ar - liumanqui@gmail.com -
liumanqui@yahoo.com.ar

REDVET: 2008, Vol. IX, N° 9

Artículo de opinión enviado por su autor el 27.08.08/ Referencia: 090907 / Publicado: 01.09.08

Este artículo está disponible en <http://www.veterinaria.org/revistas/redvet/n090908.html> concretamente en
<http://www.veterinaria.org/revistas/redvet/n090908/090907.pdf>

REDVET® Revista Electrónica de Veterinaria está editada por Veterinaria Organización®.
Se autoriza la difusión y reenvío siempre que enlace con Veterinaria.org® <http://www.veterinaria.org> y con
REDVET® - <http://www.veterinaria.org/revistas/redvet>

El "*plan neuquino de salud*" fue paradigma en el mundo mucho antes que se hablara del modelo cubano. Es que se había adelantado casi una década al lanzamiento de las *Estrategias de Atención Primaria de la Salud* (Alma-Ata, 1978). Los responsables de semejante logro fueron *Néstor Perrone, Elsa Moreno*, los discípulos que no sacaron los pies fuera del plato (*Osvaldo Pellín, Antonio J.L. García y Horacio Lores*) y una veintena de brillantes, voluntariosos y para nada complicados profesionales de la salud.

Por diversos motivos el sistema entró en crisis. Hubo intereses subjetivos, ideologizaciones, histrionismo tecnológico, celos casi enfermizos, pavo realismo y otras conductas propias de los excesos personales; todo lo cual erosionó la esencia de un programa único en Argentina.

Soy un subproducto de esa experiencia. Entré, convocado por *Antonio J.L. García*, a trabajar en prevención de algunas zoonosis endémicas de la Patagonia y terminamos (*con Omar de Zavaleta y Claudio Brusoni*) fortaleciendo el concepto de *Salud Pública Veterinaria*. Con lo cual ayudamos a despejar aquellos caminos que ocultaban los componentes físicos, biológicos y socioculturales, y que requerían ser identificados como factores de riesgo para la salud humana.

Todo lo que soy en la actualidad se lo debo a la trinchera del *plan neuquino de salud*. Mucho más importante que los postgrados fue esa experiencia de vida, casi única, que me enseñó a leer -de primera mano- las necesidades de muchas comunidades marginadas durante último tercio del siglo XX.

Llevo, gracias a la paciencia del diario Río Negro, como cuatro o cinco columnas de opinión tratando de explicar los motivos este fracaso. Y van a faltar otras tantas para dimensionar esto que no tiene nombre, pero huele, sabe y tiene forma de miseria humana.

Carlos von Clausewitz (1780-1831), general prusiano durante las guerras napoleónicas, escribió un libro titulado "De la guerra". Educado por códigos imperiales, se transformó en kantiano confeso y aceptó influencias de pensadores como J. G. Federico Hegel (1770-1831). El hombre nunca imaginó que sus escritos rebasarían el oficio militar y servirían de inspiración a infinidad de actividades civiles, muchas de ellas altamente pacifistas. Por ejemplo, la salud pública nutrió su léxico incorporando conceptos como vulnerabilidad, riesgo, azar, incertidumbre y probabilidad. Incontables ideólogos de todos los signos y políticos de diferentes banderías utilizaron las definiciones del viejo guerrero para organizar y orientar múltiples doctrinas, líneas de pensamiento y mecanismos para administrar todo lo que sea administrable, incluido el poder.

La termodinámica es una herramienta con la cual los ingenieros lograron la mayoría de los avances del mundo moderno. Todo está resumido en el calor, que se transforma en trabajo. El pecado mortal, para los pragmáticos, es dejarlo escapar. Sin embargo, cuando las fugas de energía son inevitables, aparece el concepto de "entropía", que ayuda a entender cómo un sistema puede ser más eficiente teniendo en cuenta que el trabajo genera calor y éste nuevamente puede mover la máquina. De no ser así, los que se instalan son el desorden y el caos. En otras palabras y traduciendo este galimatías al cristiano básico: no se deben derrochar esfuerzos en gases improductivos, los cuales fluyen, casi inocentemente, por caños de escape calentando la nada.

Estaría bueno aplicar este concepto en aquellas organizaciones que tienen fines comunitarios y están alimentadas con energía pública. Todo indica que el principio de conservación de la energía en el sistema neuquino de Salud se anula por cosas distanciadas de la producción final. En la última gestión (2003-2007) el nivel estratégico, es decir, el de generales y coroneles, llegó a tener una subsecretaría, cuatro direcciones provinciales, diez direcciones generales, dos docenas de direcciones y un sinnúmero de departamentos con muchísimos recursos humanos. Como para dimensionar el dilema: una dirección provincial es un molde pensado para contener

Vialidad, por ejemplo. Hablando mal y pronto, en Salud Pública un derroche energético tipo Nueva York. Se trata, como si fuera poco, de estructuras obesas, para nada maleables y con un esquema político basado en la obediencia debida. Para colmo el modelo gerencial se repite en las zonas sanitarias, repletas de coordinaciones (algunas importantes, pero muchas superfluas) con una movilidad ascendente asombrosamente basada en el amiguismo y no en los requerimientos de la organización.

Clausewicz establecía con mucha claridad cómo el nivel táctico, cuyo medio era la contienda, tenía como fin la victoria; en cambio, el estratégico debía tener presente el resultado como medio y el propósito público -la paz, por ejemplo- como fin. Es decir, para los primeros la misión tiene que ver con los encuentros -léase consultorio, quirófano, emergencia- y para los segundos el nervio está centrado en los objetivos mensurables. Tanta es la importancia que le otorga a estas definiciones, que un capítulo entero está dedicado a la certidumbre del éxito. Para ello acentúa el rol de la audacia y el papel que ésta juega en la dinámica del cometido. No obstante, aclara el modo por el cual el comportamiento de los audaces debe ser encauzado por la previsión y la prudencia. Mientras más elevado sea el orden jerárquico, mayor será la necesidad de que la audacia vaya acompañada por la reflexión.

Esta visión sensata tiene una explicación: los espejos. Es decir, sin modelos no hay posibilidad de avance. Los referentes, esos que ganaron laureles en las trincheras, devuelven seguridad a sus conducidos y son -en definitiva- los que guían el esfuerzo. El mensaje es muy claro: los jefes no deben abandonar a sus soldados y menos aún dejarlos sin que se sientan protagonistas. Se trata, en realidad, de una profunda estimación de la naturaleza humana frente a situaciones difíciles. Clausewicz reflexiona: "Hay múltiples individuos que actúan y cada cual tiene sus propias intuiciones"; por lo tanto, es natural que intenten desvíos personales. En ese caso la figura del líder del batallón se torna trascendente. Es quien compagina la marcha y tutela a sus hombres, quienes -a su vez- depositan su confianza en la aptitud del conductor. En consecuencia, sin capitanes experimentados el avance es una lotería. Trasladando estas situaciones a cualquier terreno organizacional, la aptitud de dirigir requiere aceptación y el dirigente asume ese rol desde una actitud vocacional, muy jugada, casi sufrida. Evidentemente, se siente espejo y no debe defraudar a los suyos.

En Neuquén, por primera vez en cuatro décadas la localidad de El Hucú se había quedado -durante varios meses- sin atención médica permanente. Hay, en otros lugares, un notorio desgranamiento entre profesionales de la salud. Para colmo, en muchos hospitales de mediana-alta y alta complejidad cuesta conseguir conducciones. Para muestra, el botón del hospital Castro Rendón. En otras palabras: nadie se siente motivado para dirigir un pelotón, con lo cual la primera línea de combate se encuentra a la deriva, desmoralizada, y sufre un agotamiento notorio. Por otro lado, curiosamente, existe una verdadera puja por acceder a cargos gerenciales

en zonas sanitarias y en el nivel central. Y algunos lo logran, llegando a ocupar tareas de coroneles y generales sin haber comandado la trinchera o -peor aún- habiendo fracasado como capitanes.

El derrumbe del imperio bizantino (1453), después de diez siglos de dominio, se produjo cuando Constantinopla cayó a manos de las tropas otomanas del sultán Mehmed II Fatih (1432-1481). La leyenda atribuye el hecho a las famosas discusiones relacionadas con el sexo de los ángeles. En realidad, Constantino XI (1405-1453) fue derrotado, en parte, por la desertión de Giovanni Giustiniani Longo (†1453), su capitán emblema. Pero lo grave venía desde antes: una falta absoluta de percepción de la realidad que transformó al otrora poderoso imperio en organización torpe. Las semejanzas con el sector público de la Salud neuquina son asombrosas. Existen problemas en la periferia y hay desertores. También carencia de pilotos de tormenta, y los estrategas tienen la barriga llena. Estos últimos, los privilegiados, viven del mito y son quienes buscan púlpitos distanciados de los conflictos terrenales. Mientras invierten energías en cuestiones de palacio tampoco advierten cómo se desgastan quienes dan la cara en el día a día de los hospitales.

El sistema, cegado por la aristocracia de la gestión, se olvidó de que lo importante es atender gente con problemas de salud. Ignora que por cada recurso profesional que busca amparo y tranquilidad en el mundo celeste de las ideas -un escritorio aislado de la realidad- se restan cuarenta horas semanales de atención al paciente. Ya poco importa el deterioro de la tropa; menos aún los que se quiebran y abandonan la función.

Volviendo a la termodinámica: una parte de la energía sanitaria se consume en la construcción de imagen, el acopio de poder y el trueque político. Todo lo demás, es decir, la razón de ser del sistema de Salud, sufre fugas de potencia a través de ductos subjetivos, con lo cual todo se despinta, la nebulosa sin brújula invade el escenario, los objetivos son cada vez menos claros y no aparece contención alguna para transitar la incertidumbre cotidiana. Por ahora la anomia, el caos y el desorden se encuentran encantados.