

LAS METÁFORAS DE MORGAN: UNA HERRAMIENTA PARA INTERPRETAR EL MODELO GERENCIAL DE LA SECRETARÍA DE SALUD DEL ESTADO FALCÓN

Kelly Katiuska Wever Álvarez

Licenciada en Educación Integral. (UNESR). Especialista en Gestión en Salud Pública (IAESP). Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. (UNERMB). Aspirante a Doctora en Ciencias Gerenciales. (UNEFA). Coordinadora de Programas de Formación. Secretaría de Salud del Estado Falcón. E-mail: kwever_35@hotmail.com.

Recibido: 11 de febrero de 2016

Aprobado: 10 de marzo de 2016

RESUMEN

El propósito del artículo es revisar algunos autores que tienen interés en el estudio de la organización a través del análisis crítico de la metáfora de Gareth Morgan (1986), en todas sus dimensiones, el cual es una herramienta que nos permite comprender como se desarrolla la organización en el contexto de la salud y de este modo generar cambios significativos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población. Para ello, se llevó a cabo una investigación documental que permitió conocer los aspectos fundamentales de la gerencia, y con ello, los estudios revelan la necesidad de generar nuevas metáforas por el nivel de complejidad de la organización, que promueva el aprendizaje continuo a través de la creatividad y la innovación. En este sentido, es imprescindible abordar la organización a través del paradigma interpretativo y enmarcado en el enfoque cualitativo.

Palabras clave: Organización, Metáfora, Salud, Calidad de Vida, Gerencia Innovación, Creatividad, Investigación Cualitativa.

ABSTRACT

The purpose of the article is to review some authors who are interested in the study of the organization through the critical analysis of metaphor in all its dimensions, which is a tool that allows us to understand how the organization develops in the context of health and thus generate significant changes to help improve the quality of life of the population. To do this, it conducted a documentary research allowed to know the fundamentals of management, and thus, studies show the need to generate new metaphors for the level of complexity of the organization, to promote lifelong learning through creativity and innovation. In this sense, it is imperative to address the organization through the qualitative research approach.

Keywords: Organization, Metaphor, Health, Quality of Life, Management Innovation, Creativity, Qualitative Research.

Introducción

La Secretaría de Salud es el órgano de la Administración Pública Estatal y Autoridad Colectiva, encargado de velar por la salud de los ciudadanos y ciudadanas del Estado Falcón.

El 11 de Noviembre de 1993, según el anexo al Convenio de Transferencia, entre el Ministerio de Salud y desarrollo Social de fecha 04/04/2001, hoy Ministerio del Poder Popular para la Salud.

Según lo estipulado en el Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud, Sección III, artículo 46 de la Dirección Estatal de Salud, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.591 de fecha 26/12/2006, tiene por objeto el desarrollo y la implementación del Sistema de Salud en el Estado.

En este sentido, mediante Punto de Cuenta N° 1 PC-SS-001 de fecha Diciembre 2010, se solicita ante la Gobernación del Estado, la Estructura Organizativa de la Secretaría de Salud del Estado Falcón, donde se establece como Misión de la Institución, la siguiente: Ejercer la Autoridad Colectiva del Sistema Regional de Salud, cuyo propósito fundamental es asegurar la prestación y acceso a los servicios gratuitos, oportunos, eficaces y efectivos en los diferentes niveles y modo y modelos de la atención integral en salud, a través de la implementación y control de las políticas, estrategias, programas, planes y proyectos que al fortalecimiento e integración de las instituciones prestadoras de servicio y una amplia participación comunal con la finalidad de prevenir los riesgos e incrementar estilos y calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas, bajo la visión de un enfoque innovador, visionario y armónico sustentado en el fomento de valores humanistas, morales, éticos y espirituales. Así como también, se plantea como Visión de la Secretaría de Salud, la siguiente: Ser la Autoridad Colectiva del Sistema Regional de Salud, interrelacionada e integrada con las instituciones corresponsables, comprometidas y vinculadas con la participación del Poder Comunal,

en armonía con los trabajadores y trabajadoras, como un derecho fundamental a la vida, preservando las normas técnicas y legales, con mayor grado de transparencia, eficacia, eficiencia, efectividad, calidad, economía y satisfacción de los ciudadanos y ciudadanas, para lo cual fue aprobada y publicada en Gaceta Oficial del Estado Falcón, Decreto N° 99 de fecha 01/03/2011.

Poco antes, en 1989 se dictó la ley Orgánica de Descentralización y Transferencia de Competencias (LODTC) y en 1998 se promulgó la Ley Orgánica de Salud.

En este sentido, los procesos de reforma y descentralización permitieron lograr avances modestos e insuficientes, en beneficio de la salud pública, lo cual se debe profundizar, consolidar y fortalecer; para tal fin es necesario reorientar los procesos. Esto logrará grandes e importantes cambios organizacionales en el ámbito central, regional, municipal y local, lo que implicará un cambio cultural profundo en la población venezolana, así como también en la diversidad de empleados y funcionarios públicos. En virtud de ese proceso de descentralización, cada Estado tiene Direcciones Generales Sectoriales.

Vale decir, que las reformas del sistema de salud realizadas hasta 1998 no dieron los frutos esperados, el acceso, la cobertura y la calidad de los servicios seguían siendo deficientes e inequitativos. Las debilidades institucionales no habían sido superadas. El enfoque de “salud de las poblaciones” y los principios que inspiraron a los fundadores del MSAS, se habían desviado hacia servicios curativos ineficientes e insuficientes. Se debilitó la rectoría del sistema, se fragmentó y debilitó el financiamiento público y la prestación de servicios, estos crecieron y se hicieron más complejos pero no solucionaron las necesidades sanitarias de la población ni los nuevos retos epidemiológicos. No se logró articular los esfuerzos del sector público y del sector privado.

Seguidamente, en el año de 1993 el Ejecutivo Regional inicia la formulación de solicitud de transferencia de servicio a las Autoridades Nacionales competentes, haciéndose efectiva ese mismo año.

Más tarde, en el año 1994 el Ejecutivo Regional adecua la organización, administración, competencia y funcionamiento de la administración pública creándose la Secretaría de Salud administrada por la Médica Especialista Ángela Gómez. A partir del año 2004 por decreto de la Ley del Régimen Político Administrativo del Estado y en la actualidad se mantiene la denominación de Secretaría de Salud como Autoridad Colectiva del Sistema Regional de Salud.

Desarrollo

Con la finalidad de profundizar, consolidar y fortalecer la salud pública en el Estado Falcón, se presenta la caracterización de las debilidades encontradas en la Secretaría de Salud, las cuales se fundamentan en el paradigma de interpretación de la realidad, producto de la interacción personal, que le permita a la gerencia realizar los diferentes cambios en los procesos administrativos.

Para la obtención de la fuente de información para el contacto directo con las unidades de estudio, se utilizó la técnica de observación directa, entrevista no estructurada al Talento Humano de la Secretaría de Salud, así como también la Dirección de Epidemiología Regional y otros Jefes de Departamentos, Comunidad (Consejos Comunales, Comités de Salud) y de otros departamentos que hacen vida en la institución, archivos históricos, bibliografías, entre otros.

Entre las áreas problemáticas encontramos:

- ✓ Puesta en marcha del Sistema Único de Salud.
- ✓ El mal aprovechamiento o la escasez de personal capacitado para los cuadros gerenciales
- ✓ Falta de un Modelo Gerencial eficiente, que permita proveer de la información necesaria para la toma de decisiones gerenciales y de salud.
- ✓ Inexistencia de mecanismos de seguimiento de las condiciones de salud de la población.
- ✓ Incumplimiento en el horario, personal con mucho tiempo de reposo.

- ✓ Procesos burocráticos en diferentes departamentos. Los trabajadores cumplen con una rutina de trabajo, no son capaces de innovar, crear.
- ✓ Desviación de los esfuerzos de participación ciudadana en salud de base comunitaria.
- ✓ Falta de un Plan de Desarrollo enmarcado en la Política de Recursos Humanos.
- ✓ Los ingresos del personal no se realizan a través de los concursos.
- ✓ Debilidad en los programas de salud.
- ✓ Falta de personal médico y enfermeras en los centros de salud.
- ✓ La institución carece de un manual de normas y procedimientos.
- ✓ Falta de capacidad instalada para el cumplimiento de lo establecido en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.
- ✓ El Clima organizacional no es óptimo, debido a la falta de integración de los trabajadores y trabajadoras.
- ✓ Falta de motivación e incentivo al personal.

El panorama presentado anteriormente, conduce a plantear ciertos cuestionamientos debido a la actual situación política, económica que vive Venezuela, que de manera directa incide en la salud pública. En tal sentido, se requiere de una gerencia comprometida y con juicio crítico para realizar con ética un diagnóstico situacional de salud y proponer estrategias de intervención para optimizar los procesos gerenciales en la secretaría de salud del estado Falcón.

El modelo gerencial que a continuación se presenta de acuerdo a las metáforas de Morgan propuesto en el presente trabajo, conllevará a unir esfuerzos en la Secretaría de Salud, a fin de que la gerencia pueda unificar criterios y establecer herramientas para el logro de los objetivos propuestos, en aras de minimizar los factores de riesgos de la población y por ende contribuir a la obtención de la calidad de vida de los falconianos.

Para facilitar el hallazgo del modelo gerencial en la institución, parte de los lineamientos establecidos por la Organización Mundial de la Salud, (OMS), así como también hacer

cumplir lo contemplado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), en su Artículo N° 83. La cual establece:

La salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida. El Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios. Todas las personas tienen derecho a la protección de la salud, así como el deber de participar activamente en su promoción y defensa, y el de cumplir con las medidas sanitarias y de saneamiento que establezca la ley, de conformidad con los tratados y convenios internacionales suscritos y ratificados por la República.

Al respecto, la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud (1996:886) señala que:

La tarea de contender con los problemas de salud se vuelve más compleja si se considera que la estructura y la distribución de los servicios de salud no se han desarrollado con criterios adecuados de equidad, eficiencia, eficacia y calidad. El uso inadecuado de la tecnología, la distribución ineficiente de los recursos, el mal aprovechamiento o la escasez de personal capacitado, las estructuras burocráticas excesivamente centralizadas y la falta de coordinación sectorial restringen tanto la cobertura como la calidad del servicio.

De todo lo anteriormente descrito, en el campo de diagnóstico del proceso de reforma del sector salud, como es el caso de la descentralización, específicamente en la secretaría de salud del estado Falcón, no están dando una respuesta satisfactoria a fin de cumplir con los objetivos de estructurar un Estado eficaz con la anuencia de las comunidades organizadas, debido a los cambios sustantivos en cuanto a la eficiencia y eficacia en la actuación y efectividad de la gestión en salud pública.

Dentro de este marco de referencia, de acuerdo a Boletines Epidemiológicos 2015, de la Dirección de Epidemiología Regional, encontramos la prevalencia e incidencia de enfermedades, debido al seguimiento y control de los diferentes programas en materia de promoción de la salud y prevención de enfermedades, que contribuyen a mejorar la calidad de vida de la población Falconiana. Situación que según la Organización Panamericana de la Salud (1997: b), “refleja la falta de discernimiento de los gobiernos, los cuales generalmente desatienden la prevención de reinfestaciones, a través de una

constante disminución de recursos para combatir las enfermedades transmitidas por vectores”.

Ahora bien, metafóricamente desde una visión cultural, la organización puede llegar a entenderse como si fuera una persona desarrollando su actividad laboral. En este sentido, se describe las metáforas de acuerdo a la categorización de la situación problemática de la Institución:

Cuadro N° 1

Caracterización: Modelo Gerencial Secretaría de Salud

Situación Problemática	Posibles Causas	Consecuencias	Metáfora
Puesta en marcha del Sistema Único de Salud.	Falta de voluntad política por parte de la Asamblea Nacional	La no aprobación de la reforma de la Ley Orgánica de Salud.	La Organización como Sistema Político
El mal aprovechamiento o la escasez de personal capacitado en cuadros gerenciales	Compromisos Laborales. Ofertas laborales en otro Estado.	Debilidad en los procesos gerenciales.	La organización como Sistema de cambio y transformación.
Falta de un Modelo Gerencial eficiente, que permita proveer de la información necesaria para la toma de decisiones gerenciales y de salud.	Personal capacitado en gestión en salud pública y no es tomado en cuenta en los cuadros gerenciales.	Tomas de decisiones erradas para la implementación de herramientas gerenciales.	La Organización como sistema de dominación
Inexistencia de mecanismos de seguimiento de las condiciones de salud de la población.	Falta de redes de información en la red ambulatoria.	Carencia de planes de intervención oportuna para las necesidades de las comunidades por falta de un sistema de información gerencial.	La Organización Como cerebros.
Incumplimiento en el horario, personal con	Falta de autoridad en los Directivos,	Ausencia Laboral.	La Organización como cultura.

mucho tiempo de reposo.	Personal desmotivado		
Procesos burocráticos en diferentes departamentos. Los trabajadores cumplen con una rutina de trabajo, no son capaces de innovar, crear.	Exceso de formalismo y papeleo para llevar a cabo los procesos administrativos.	Demoras en la resolución de los problemas. Resistencia al cambio de paradigma.	La Organización como Máquina
Desviación de los esfuerzos de participación ciudadana en salud de base comunitaria.	Objetivos político-ideológico en las comunidades	Grupos organizados de salud con ideales de dominación.	La Organización como sistema político.
Falta de un Plan de Desarrollo enmarcado en la Política de Recursos Humanos	No se aplica la política de desarrollo para el talento humano de la secretaría de salud	Deserción y emigración profesional.	La organización como Sistema Político.
Los ingresos del personal no se realizan a través de los concursos.	No se aplica la política de ingreso como lo establece la ley de la administración pública.	El ingreso a la administración pública del personal suplente y contratado con años de servicio. No se realiza los procesos de jubilación.	La Organización como sistema político.
Debilidad en los programas de salud.	Falta de Seguimiento y control de los programas de salud	Altos porcentajes en los indicadores de salud (incidencia de enfermedades).	La organización como Máquina.
Falta de personal médico y enfermeras en los centros de salud.	Poca motivación e incentivo económico al	Emigración profesional.	La organización como Sistema Político.

	profesional egresado.		
La institución carece de un manual de normas y procedimientos.	No se cumple con lo establecido con las políticas de recursos humanos	El talento humano improvisa actividades en diferentes departamentos.	La organización como Máquina.
Falta de capacidad instalada para el cumplimiento de lo establecido en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.	La institución no cuenta con presupuesto para hacer cumplir lo establecido en la LOPCYMAT.	Aumento en la tasa de enfermedades ocupacionales. Exposición de los trabajadores a riesgos laborales.	La organización como sistema de dominación.
El Clima organizacional no es óptimo, debido a la falta de integración de los trabajadores y trabajadoras.	Carencia de programas de sensibilización y promoción de valores en la institución.	Apatía, falta de armonía y sensibilidad en el desarrollo de sus actividades cotidianas.	La organización como Cultura.
Falta de motivación e incentivo al personal.	Ausencia de beneficios socio-económicos.	Desinterés, apatía en el desempeño de sus funciones.	La organización como Trampa Psíquica.

Fuente: Wever, 2016.

Cabe destacar, tal como se aprecia en el presente cuadro relacionado al diagnóstico organizacional interpretado a través de las metáforas de Morgan, se ha podido caracterizar el comportamiento institucional de la secretaría de salud, desde diferentes visiones, destacándose la imagen de la organización como máquina, cultura, cerebro, organismo, trampas psíquicas, sistema político, sistema de dominación y cambio y transformación. De acuerdo a este contexto, se requiere de gerentes capaces de

transformar la organización desde una visión multidimensional, con capacidad de reinterpretar sobre las realidades complejas del sistema público de salud, para posibilitar nuevas formas de acción para generar cambios, de manera eficaz y eficiente para el logro de los objetivos.

De modo accesorio, el Sistema de Salud está inmerso en un contexto de transformaciones, que involucra los determinantes de la salud. En líneas generales, el sistema confronta, tal como hemos señalado, grandes limitaciones en las políticas implementadas, en su desempeño general, así como restricciones estructurales para garantizar el acceso universal a servicios y el mejoramiento de las condiciones de salud de la población y el logro de la equidad.

En este sentido, partiendo del objeto de estudio del modelo gerencial de la secretaría de salud, el cual es una estrategia de gestión operativa de la administración pública, que se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una organización. De acuerdo a esta concepción, podemos decir que a través del Modelo Gerencial se puede impulsar con efectividad la aplicación de la gestión en Salud Pública en el estado Falcón. Con un equipo estratégico que conduce la gerencia en el contexto de la Salud Pública, el cual tiene establecidas sus normas, valores, en su contexto organizacional, basado en las teorías de las relaciones humanas, del comportamiento y las de desarrollo organizacional.

En este sentido, la presente investigación, más allá de describir el modelo gerencial de la organización, servirá como instrumento para la caracterización de los problemas, reflexión y de proponer alternativas de solución para mejorar la calidad de vida de los Falconianos.

En otro orden de ideas, con la finalidad de interpretar las diferentes metáforas antes descritas en el estudio diagnóstico de la Secretaría de Salud, surgen ciertas situaciones que nos permiten comprender cada una de ellas y de esta manera realizar una evaluación crítica y posterior comprensión de los problemas en la organización.

Desde una perspectiva gerencial, encontramos ciertos discernimientos más útiles y ciertas metáforas más sugestivas que otras, las cuales permitirá integrarlas con mayor efectividad en la línea argumentativa, donde será incorporado el análisis metafórico en el proceso de la evaluación crítica de la Secretaría de Salud del estado Falcón.

En este sentido, se presenta a continuación, la línea argumentativa de las metáforas de Gareth Morgan (1996), reflejadas en el diagnóstico de la Secretaría de Salud del estado Falcón:

Cuadro N° 2
Línea Argumentativa del Diagnóstico Organizacional

FOCO DE ESTUDIO: MODELO GERENCIAL DE LA SECRETARÍA DE SALUD DEL ESTADO FALCÓN.		
PROPÓSITO DE INVESTIGACIÓN: Interpretar el Modelo Gerencial de la Secretaría de Salud del Estado Falcón Basado en el Análisis Metafórico de Morgan.		
METÁFORA	CARACTERÍSTICAS	ARGUMENTOS
Organización como Máquina	Tareas repetitivas en diferentes departamentos. Los trabajadores cumplen con una rutina de trabajo, no son capaces de innovar, crear.	Ha creado una cultura que empobrece la imaginación y la iniciativa de los trabajadores, elude las responsabilidades y lleva a la impersonalización de comportamientos.
Organización como Cerebro	Carencia de mecanismos de seguimiento de las condiciones de salud de la población.	Se ha detectado un nivel muy bajo de información, debido a que no existe un Modelo Gerencial eficiente, que permita proveer de un sistema de información necesaria para la toma de decisiones gerenciales y de salud a éste nivel.
Organización como cultura	El Clima organizacional no es óptimo, debido a la falta de integración de los trabajadores y trabajadoras.	Bajo nivel de desempeño de los trabajadores.
Organización como Sistema Político	Puesta en marcha del Sistema Único de Salud.	Dificultad constitucional hacia la unificación de criterios para la nueva reforma del sistema nacional de salud.
Organización		Poca motivación del personal

como Trampa Psíquica	Falta de motivación e incentivo al personal.	
Organización como Cambio y Transformación	El mal aprovechamiento o la escasez de personal capacitado en cuadros gerenciales	Falta de cuadros gerenciales.

Fuente: Wever, 2016.

El cuadro mostrado anteriormente, nos permite ejecutar un proceso de evaluación crítica de la organización, el cual será interpretada a través de las metáforas, de esta forma requiere examinar aclaraciones competentes y llegar a juicios mirando la forma en que ellas encajen. Antes que intentar forzar los hechos de una situación a que coincidan con un esquema teórico dado (como ocurren en muchos análisis de organización convencional), el método desarrollado aquí toma en cuenta la complejidad de una situación jugando una interpretación en contra de otra y, cuando sea necesario, elige entre ellas. De nuevo, en contraste con muchos acercamientos convencionales, el proceso no depende de problemas aislados y encontrar soluciones poco a poco como si fuese un rompecabezas.

En otro orden de ideas, partiendo de la conceptualización de las metáforas (Morgan, 1986), sostiene que son utilizadas siempre que se intenta comprender un elemento de experiencia en términos de otro; permiten entender el complejo y paradójico carácter de la vida organizacional, lo que genera capacidad de diseñar y gestionar organizaciones de un modo que no había sido pensado antes.

Una vez analizada la situación del modelo gerencial de la secretaría de salud, las imágenes generadas por las diferentes metáforas son puntos de referencia idealizados contra los cuales la situación de la organización puede compararse y que la utilidad de la metáfora depende de los propósitos para el respectivo análisis.

De acuerdo a los objetivos establecidos para realizar la evaluación crítica del modelo de gestión de la organización, es poner en práctica y hacer públicas nuestras experiencias. Por ello, uno de los ámbitos más relevantes es, precisamente, el diseño organizativo.

Estamos convencidos que la forma en que nos organizamos y comunicamos tiene un impacto determinante en la eficacia, eficiencia y efectividad de la Institución.

Por tanto, merece un análisis detallado y pormenorizado de la organización a través de las diferentes metáforas que a continuación se interpretan: la lente de la **metáfora mecanicista**, podemos deducir que es una organización medianamente burocratizada, ya que el tema básico de su pensamiento está en la idea de que la gestión es un proceso de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar, a través de patrones de autoridad, es decir, en términos de responsabilidad, de los trabajos y el derecho a dar órdenes y exigir una exacta obediencia, las definiciones mecanicistas de las responsabilidades de la tarea recaen sobre miembros de la organización que adoptan actitudes negligentes e incuestionables. Estas situaciones aunque se vean como actitudes de los empleados, en realidad son inherentes a la fórmula mecanicista de la organización.

Por otro lado, dentro del marco de referencia proporcionado por la **metáfora orgánica**, los sistemas de aproximación se estructuran en el principio de que la organización, como organismo, están "abiertos" a un entorno y deben conseguir una relación apropiada con éste si quiere sobrevivir, desarrollando la idea de que los empleados y las comunidades en general son personas con complejas necesidades que deben satisfacerse, enmarcadas en las políticas de salud y calidad de vida. Así mismo, usando la **metáfora de un cerebro holográfico**. El cerebro se ofrece por sí mismo como una metáfora obvia de organización y particularmente si lo que deseamos es mejorar capacidades de inteligencia organizacional y la holografía demuestra una forma muy concreta que es posible crear procesos donde la totalidad puede ser codificada en cada una de sus partes, de forma que todas y cada una de éstas representa la totalidad. Comparar un cerebro con un holograma parece ir más allá de todos los límites. La forma en que una lámina holográfica contiene toda la información necesaria para producir una imagen completa en cada una de sus partes tiene mucho en común con el funcionamiento del cerebro. En este sentido, Se ha detectado un nivel muy bajo de información, debido a que carece de un Modelo Gerencial eficiente, que permita proveer de un sistema de información necesaria para la toma de decisiones gerenciales, es por ello, que la evolución de las organizaciones dentro de los sistemas

de información es capaz, por tanto, de transformarlas estructural y espacialmente. Ahora bien, desde la perspectiva de la **metáfora cultural**, apunta al hecho de que los valores claves corporativos están en transición, ya que la organización carece de un equipo de trabajo integrado, el cual reducen la fuerza de espíritu y la necesidad de la organización. Cuando la filosofía burocrática llega a institucionalizarse, la vieja esencia se debilita, porque el clima y el tono de la oficina cambian con las nuevas estructuras y rutina. Desde el punto de encuentro de la metáfora política, los procesos de reforma y descentralización no han permitido grandes beneficios en la salud pública, lo cual se debe profundizar, consolidar y fortalecer; para tal fin es necesario corregir los rumbos y reorientar los procesos para la consolidación del Sistema Único de Salud, el cual se logrará grandes e importantes cambios organizacionales en los diferentes Estados, lo que implicará un cambio cultural profundo en la población venezolana, así como también en la diversidad de empleados y funcionarios públicos.

Por otra parte, desde la perspectiva de la **metáfora del cambio y la transformación** podemos adquirir un discernimiento interesante sobre la lógica del cambio que determinan a la Secretaría de Salud y a su entorno, respetando los lazos de autopoiesis que unen la autoimagen de la organización a su comprensión y representación de su entorno que nos permitan emplear ideas acerca de la causalidad recíproca o a la naturaleza dialéctica del cambio para comprender las dinámicas que dan forma a la organización. Al respecto, es evidente discernir sobre este particular ya que los trabajadores carecen de incentivos económicos y sociales y promoción directa, teniendo como consecuencias la deserción y emigración profesional.

Finalmente, puede examinarse el caso desde la perspectiva de la **metáfora de la dominación**, en términos de la tipología de dominación de Max Weber, la organización se mueve hacia una administración burocratizada, difícilmente puede gestionarse de una forma rentable. Si examinamos las dinámicas, bien podemos encontrar que ciertos miembros del personal han sido controlados, aunque no hay una evidencia obvia en el presente material. Es el caso que los trabajadores de la Secretaría de Salud, pueden estar comprometido en actividades que están teniendo un impacto negativo sobre el

personal. Revelando esto, la metáfora puede ser de gran uso, especialmente si nuestro deseo es preservar la salud y vida de la masa trabajadora.

Bajo el engranaje de las políticas de salud, las políticas de formación de profesionales para el Sistema Público Nacional de Salud (SPNS), y como futura Doctora en Ciencias Gerenciales, partiendo de los acuerdos establecidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS), los objetivos finales, básicos o intrínsecos de los sistemas de salud son: mejorar la salud de la población, ofrecer servicios adecuados a los usuarios, ofrecer seguridad financiera en materia de salud, se establecerá una **estrategia de intervención**, dirigidos a fortalecer las decisiones, e involucran un compromiso con la transformación de la salud de las poblaciones y, sobre todo, con la reducción de las inequidades sociales en salud.

Para lograr una gerencia que satisfaga las necesidades de los trabajadores y las comunidades, se requiere de la aplicación de estrategias adecuadas a los gobiernos locales, abordar la realidad actual de crisis económica y manejar con efectividad la escasez de los recursos hacia una sana administración.

Por lo antes expuesto, se hace necesario impulsar en la Secretaría de Salud del Estado Falcón, un modelo gerencial estratégico basado en el **Análisis de Situación de Salud (ASIS)**, la cual es herramienta para el equipo de salud y las comunidades organizadas, el cual deben participar activamente dando a conocer la verdadera situación de salud que presentan, elemento fundamental para lograr los cambios y cumplir con el objetivo de mejorar el estado de salud de la población y la calidad de vida, como parte fundamental de la **Función Esencial de la Salud Pública (FESP)**: es una función generadora de inteligencia sanitaria para el ejercicio de la Rectoría en Salud y, por tanto, necesaria para la gobernanza y la conducción política de la agenda social en salud. De acuerdo a lo planteado, es indispensable y urgente que la Gerencia de la Secretaría de Salud, realice un proceso de transformación integral que, tomando en cuenta las nuevas teorías del conocimiento en general y del área de la gerencia en particular, que permita continuar y mejorar el desempeño de su papel como rectora de

las políticas de salud en el Estado y asumir la nueva misión que le asigna la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Con la finalidad de establecer alternativas de solución se propone el siguiente Plan de acción tomando en cuenta la categorización de las situaciones problemáticas con la finalidad de mejorar y lograr transformar la gerencia en el sector salud, para enfrentar con éxito los nuevos paradigmas que exigen las nuevas realidades emergentes.

Cuadro N° 3.

Acciones Propuestas en Función de los Aspectos Estudiados.

Dimensión	Debilidades	Acciones	Objetivo	Responsable
Gobierno Corporativo	La no consolidación de un Sistema único de Salud.	Estrategias políticas para la implementación de la reformas del sistema de salud	Lograr el Consenso entre los actores.	Secretario de Salud
	Carencia de un modelo gerencial para la toma de decisiones en salud	Crear un nuevo modelo de gestión en salud pública que para garantizar los procesos administrativos	Garantizar un Modelo gerencial en salud pública.	Director General de Salud
	Una articulación débil o inexistente entre los niveles de	Establecer un programa de información gerencial.	Organización moderna e innovadora funcionando en red.	Dirección de informática

	atención, debido a sistemas ineficientes de información y de referencia y contrareferenci a.			
	Conocimiento insuficiente de la situación de salud y de las necesidades de atención de la población atendida y en especial la población vulnerable	Relaciones Interinstitucional es	Establecer Alianzas estratégicas con organizaciones gubernamental es y no gubernamental es (Educación, Protección Social, Universidades, entre otros).	Dirección de Relaciones Interinstitucional es
Gerencia de Recursos Humanos	Falta de incentivos económicos y no económicos y al	Reactivar el observatorio de recursos humanos.	Establecer Políticas y planes de largo plazo para la adecuación de la fuerza de	Dirección de Recursos Humanos

	cumplimiento de compromisos institucionales.		trabajo a las necesidades de salud y a los cambios en los sistemas de salud	
Participación Comunitaria	Desviación de los esfuerzos de participación ciudadana en salud de base comunitaria.	Reactivación de los grupos organizados en salud	Comunidades integradas a resolver las situaciones de salud a través del Análisis de Situación de Salud (ASIS).	Dirección de Participación Comunitaria

Fuente: Wever, 2015

Como puede observarse, la solución de los problemas que caracterizan el modelo gerencial de la Secretaría de Salud, está estrechamente relacionada con la intervención de un conjunto de factores determinantes de la salud; la oferta de empleo y mejoramiento de los ingresos, la capacidad técnica, el acceso a los servicios de salud, la falta de empoderamiento de las comunidades.

En este orden de ideas, es necesario que para la comprensión de los problemas en la organización, es necesario ejecutar dentro de los límites del sector salud y aquellas de carácter interinstitucional e intersectorial; con el propósito de comprometer al sector en este sentido estricto, involucrar a otras agencias del Estado, al sector privado, a las diferentes organizaciones sociales y ONG`S.

Además de los planes de acción en los niveles de atención (promoción, prevención, curación y rehabilitación), es necesario desarrollar un conjunto de acciones orientadas a dar soluciones a aquellos factores relacionados con la presencia de las enfermedades

prevalentes en la población para la prevención de la enfermedad y promoción de la salud. Acciones estas últimas incluidas políticas de salud, las cuales han sido descuidadas como estrategias de intervención en todos los ámbitos, para lo cual se espera la integralidad, equidad, la interinstitucionalidad e intersectorialidad, participación en la toma de decisiones en la organización y en el ámbito político, la participación social, y una gerencia capaz de enfrentar los retos de la salud pública.

Para finalizar, se pudo evidenciar que a través de las metáforas de Morgan, la cual es una herramienta necesaria para unir la **teoría y la práctica** y tratar con la compleja y paradójica naturaleza la vida organizacional de una forma muy realista.

Además, nos ayuda a interpretar como es el comportamiento del Modelo Gerencial de la Secretaria de Salud del Estado Falcón, desarrollando el estilo gerencial obteniendo las mejores estrategias para la utilización de los mecanismos de control en todas las actividades que la Institución realiza con miras a detectar las fallas y tener flexibilidad a la hora de aplicar los mismos, y de esta manera corregir las desviaciones que se pudieran presentar en un momento determinado.

Otro aspecto de gran importancia al momento de identificar la categorización de la situación problemática en la Institución, se podría decir que el Modelo de Gestión utilizado en la Secretaria de Salud del Estado Falcón, como ente que garantiza un servicio de Salud al Pueblo Falconiano, está enmarcado en la Organización y Participación Comunitaria, siendo esta cooparticipe en los diferentes planes y programas a nivel comunitario, que permitan cubrir sus necesidades de la Población, sin dejar de lado otras características que resaltan la presencia de otros Modelos de Gerencia.

Recogiendo lo más importante, es el gran compromiso que tiene el Talento Humano que labora en la Secretaria de Salud del Estado Falcón, ya que tienen valores personales y organizacionales, lo que genera un alto sentido de pertenencia y responsabilidad hacia las funciones encomendadas.

En conclusión, se logró determinar la efectividad del Modelo de Gerencial de Salud para el control de Gestión, que en líneas generales se podría decir cubre en cierta forma los requerimientos de la colectividad, sin embargo, es necesario corregir ciertas situaciones de interés, que permitan garantizar con eficiencia, eficacia y efectividad en Modelo Gerencial en Salud implementado en la Secretaría de Salud del Estado Falcón, que permita optimizar los lineamientos para el Control de Gestión en la administración de las Instituciones de Salud Pública y garantizar la Salud del colectivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boletines Epidemiológicos 2015. Dirección de Epidemiología Regional. Secretaria Salud del Estado Falcón. Gaceta Oficial del Estado Falcón, Decreto N° 99 de fecha 01/03/2011.
- Morgan G (1986). **Imágenes de la Organización.**, traducción en español, UK;
- Morgan G. (1980). **Paradigmas, metáforas y solución de enigmas o problemas en teorías de la organización.** (En la red)
<http://www.rafaelcastellano.com.ar/Biblioteca/ARTICULOS/gareth%20morgan.pdf>
- Ponencia de la Federación Médica Venezolana. (2009). **El Sistema de Salud que Venezuela Necesita.** (En la red). http://piel-l.org/blog/wp-content/uploads/2009/12/ponencia_central_barinas.pdf.
- Organización Panamericana de la Salud y Organización Mundial de la Salud. (1996). **La salud como pilar fundamental del desarrollo Social de Iberoamérica.** Documento de Trabajo.
- Organización Panamericana de la Salud (1997: b). **Resurgimiento del Dengue en las Américas.** Boletín epidemiológico.