



UNR



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

CENTRO DE ESTUDIOS INTERDISCIPLINARIOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE SISTEMAS Y SERVICIOS DE SALUD

**GOBERNANZA DE UNA INSTITUCION COLEGIADA: el caso del Colegio
Bioquímicos de Entre Ríos (CoBER).**

Estudio cualitativo descriptivo y analítico del periodo 1983-2018

Maestrando: FAVA Marcelo Fabián

Directora: Mgs CEOLA Isabella

Paraná, 6 de Agosto 2019

RESUMEN

Introducción: Desde su comienzo como Asociación Bioquímica hasta el presente como Colegio Bioquímico de Entre Ríos, la organización ha ido tomando protagonismo y relevancia tanto en el ámbito de la bioquímica como así también dentro del resto de las organizaciones colegiadas a nivel local y nacional, logrando una hegemonía gremial, en donde absolutamente todos los bioquímicos de la provincia se hallan incluidos en la misma. Motiva analizar su forma de gobernanza para lograr esta posición actual y si existe dentro de una perspectiva de organización eficiente la posibilidad de mejorarla en el futuro.

Objetivo: Analizar la forma de gobernanza del CoBER dentro de una perspectiva de organización eficiente

Metodología: se basa en un estudio cualitativo de tipo descriptivo-analítico observacional a partir de la utilización de fuentes primarias y secundarias, para así comprender y analizar el objetivo general del estudio: la Gobernanza del CoBER dentro de una perspectiva de organización eficiente.

Resultados: se encuentra con una organización donde la totalidad de los profesionales bioquímicos están obligados a formar parte de la organización por Ley. Sin embargo esta es solventada por aquellos matriculados del sector privado, sector que debe respetar los convenios celebrados por la misma. En este aspecto ha desarrollado una alta capacidad de gestión y financiera valorada por sus integrantes con un 57,8 % de aprobación. La fortaleza gremial, pilar de la organización ha sido fortalecida por su capacidad económica-financiera, motivo por el cual se ha posicionado fuertemente ante los distintos frentes externos.

Consideraciones finales: si bien se considera una organización eficaz faltan implementar y adecuar aspecto de la gobernanza para lograr así una verdadera organización eficiente para con la totalidad de sus integrantes.

Palabras claves: Gobernanza, Burocracia profesional, Colegio profesional

INDICE DE ABREVIATURAS

CoBER: Colegio de Bioquímicos de Entre Ríos

ABER: Asociación Bioquímicos de Entre Ríos

IPSER: Instituto Prestaciones de Salud Entre Ríos

IOSPER: Instituto Obra Social de Entre Ríos

PAS: Programa Alimento Seguro

ProMeCal: Programa de Mejoramiento en Salud

CaSa: Calidad en Salud

FEMER: Federación Médica de Entre Ríos

ACLER: Asociación de Clínicas de Entre Ríos

INDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	DESCRIPCION DEL CONTEXTO.....	3
3	SITUACION PROBLEMÁTICA.....	7
3.1	ANÁLISIS INSTITUCIONAL.....	7
3.1.1	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FORMAL DE LA INSTITUCION	7
3.1.2	PERIODOS DE LA INSTITUCION	9
3.2	SITUACION ACTUAL.	25
4	INTERROGANTE CENTRAL	28
5	OBJETIVOS	29
5.1	OBJETIVO GENERAL	29
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	29
6	MARCO CONCEPTUAL.....	30
6.1	PROFESIONES	30
6.2	COLEGIOS PROFESIONALES	33
6.3	GOBERNANZA	40
6.3.1	NUEVAS VISIONES DE GOBERNANZA.....	48
6.3.2	GOBERNANZA EN ORGANIZACIONES COLEGIADAS.....	49
7	ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	55
7.1	TIPO DE ESTUDIO	55
7.2	ÁMBITO DE ESTUDIO	55
7.3	POBLACION Y MUESTRA	55

7.4	CATEGORIA CONCEPTUAL	55
7.5	DIMENSIONES Y SUBDIMENSIONES	56
7.6	FUENTES DE INFORMACION, PROCEDIMIENTOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS.....	56
7.7	SESGOS	62
8	RESULTADOS.....	63
8.1	Descripción y análisis del núcleo operativo de la organización	63
8.2	Exploración de fortalezas y debilidades.....	67
8.3	Conflictos del frente interno y modos de resolución del mismo	71
8.4	Sectores y relaciones existentes hacia dentro de la organización	74
8.5	Análisis de la estructura y funcionamiento del ápice directivo	77
9	DISCUSION DE RESULTADOS.....	83
10	CONSIDERACIONES FINALES Y RECOMENDACIONES.....	95
11	BIBLIOGRAFIA	101
12	ANEXOS	104
12.1	ANEXO I: ENTREVISTA	104
12.2	ANEXO II: ENCUESTA	106

1 INTRODUCCIÓN

Desde que el hombre existe, su agrupamiento ha sido innato. La historia señala que los primeros hombres formaban pequeños grupos ante la necesidad que tenían de organizarse para sobrevivir.

La organización constituye el medio principal para realizar un trabajo productivo y obtener beneficios económicos, pero son a su vez un recurso importante a través del cual las personas satisfacen sus necesidades de realización personal y afiliación social, y un medio que permite la trasmisión de los valores culturales de generación en generación (Nadler, Gerstein, & Shaw, 1998).

Si se considera que por organización gremial, se entiende a la misma como la integración de un grupo de personas que se caracteriza por la necesidad permanente de comunicación e interrelación entre ellos, en la cual sus integrantes conocen el papel que debe desempeñar cada uno y la interdependencia de las diversas responsabilidades del grupo, puede comprenderse por qué la asociación profesional ha constituido un elemento táctico dentro de la lucha que sostienen las profesiones para obtener mayor autonomía y reconocimiento social.

En base a estas necesidades toma forma esta organización en estudio: el Colegio de Bioquímicos de Entre Ríos (CoBER).

Esta es una entidad sin fines de lucro con capacidad deontológica, a través de la cual indaga en las características de intereses y necesidades de sus miembros y se encarga de regular los conflictos que puedan surgir entre ellos. También es su tarea “la ética aplicada a la investigación científica y controlar la matrícula y el ejercicio profesional” (Muzquiz Vicente-Arche, 2016); es decir, ejerce un poder que le fuera delegado por el Estado Provincial por Ley constitutiva.¹

Desde su comienzo como Asociación Bioquímica hasta este presente como Colegio Bioquímico de Entre Ríos, la organización ha ido tomando protagonismo y relevancia tanto en el ámbito de la bioquímica como así

¹ Ley Provincial 5639 del año 1975.

también dentro del resto de las organizaciones colegiadas a nivel local y nacional.

Es esta etapa actual de la institución donde la encuentra fuertemente posicionada, con una hegemonía gremial, en donde absolutamente todos los bioquímicos de la provincia se hallan incluidos en la misma, como así también posee la exclusividad de los convenios entre los prestadores y la seguridad social que pasan por ella, lo que motiva a analizar su forma de gobernanza para lograr su posición actual y si existe dentro de una perspectiva de organización eficiente la posibilidad de mejorarla en el futuro.

2 DESCRIPCION DEL CONTEXTO

Cuando se analiza este tipo de organizaciones, como son los colegios profesionales, las mismas se enmarcan dentro de lo que se conoce como una **Meritocracia Federativa** o **Burocracia profesional**, por cuanto se halla constituida por profesionales que mantiene un alto grado de Autonomía (Mintzberg, 2000).

Los colegiados o especialistas constituyen el Núcleo Operativo, que es donde se encuentra, **el Poder**, basado este en un sistema de influencia centrado en la habilidad.

Para unirse al Núcleo Operativo del Colegio, el profesional debe previamente matricularse, para lo cual debe cumplir con toda una serie de requisitos previos a su admisión².

Cabe destacar de esta institución en estudio dos particularidades con respecto de otras organizaciones del ámbito de la Salud: el Colegio tiene delegada por la provincia a través de su Ley constitutiva la potestad de otorgar la matriculación, mantener y depurar la misma (Ley Prov. 5639 Artículo n° 12), y la otra no menos importante, la obligatoriedad de residencia permanente en la provincia de Entre Ríos (Ley Prov. 5639 Artículo N° 8). Presentados estos pasos el profesional jura frente a la Mesa Directiva (tiempo atrás también lo hacía frente a la Asamblea Anual constituida), conocer y respetar todas las obligaciones y derechos que se encuentran detallados en la Ley constitutiva del CoBER (Ley Prov.5639). Una vez aceptado para conformar este núcleo de especialistas debidamente capacitados y enseñados (Mintzberg, 2000), el mismo decide sobre su campo de trabajo sin ningún condicionamiento.

Puede ingresar a cualquiera de los universos mayoritarios: el Sector Público y/o el Sector Privado. Dentro de cada uno de ellos los campos donde se puede desempeñar son numerosos y variados: investigación, docencia, especializarse en alguna rama específica, o establecer su propio laboratorio o formar parte de alguno ya instalado. Para ello existen disposiciones

² http://www.biocoher.com.ar/despacho_seccion.asp?cod_des=5783&id_seccion=367&id_Menu=80

reglamentadas. (Resolución Interna N° 991/99 “Requisitos para habilitar un laboratorio”). La organización no fomenta ni orienta hacia determinadas especialidades dentro de sus matriculados, esto lo deja librado directamente al profesional o grupo de profesionales interactuar libremente, salvo algún caso puntual como es el recientemente creado Programa Alimento Seguro (P.A.S.), donde la institución hace de nexo entre organismos o instituciones o particulares que requieran servicios relacionados con la seguridad en bromatología, creado más que nada para dar un vigor a esta campo relegado dentro del ámbito bioquímico. En otras palabras, “la estructura de estas organizaciones es esencialmente burocrática, su coordinación -como la de la Burocracia Mecánica- lograda por diseño, por normas que predeterminan lo que debe hacerse” (Mintzberg, 2000, pág. 160), igualmente aclara el autor más adelante, que en la Burocracia profesional a diferencia de lo que ocurre en la Burocracia Mecánica, se enfatiza la autoridad de naturaleza profesional, o sea el poder del experto.

Otro aspecto de la organización es lo relacionado con la interacción con sus pares integrantes del núcleo operativo. Este es un punto donde se pone especial énfasis para lograr una cohesión entre sus integrantes, buscando fortalecer el frente interno evitando fricciones y situaciones que podrían llevar a un debilitamiento del mismo frente a la coalición externa. Este ítem se halla reglamentado en su Ley por los artículos N° 18 y 19, mientras que su cumplimiento y control se le encomienda al Tribunal de Disciplina, uno de los Órganos Directivos de la organización (Ley Prov.5639, artículo N° 20).

El CoBER no solo estimula a la formación continua de sus miembros, sino que también obliga a que los mismos demuestren un nivel mínimo exigible de calidad sobre su trabajo por estándares a través de programas institucionales como ser el Programa de Capacitación Permanente y su Programa de Control de Calidad Externo. Este último obligatorio y exigible para mantener la habilitación vigente. Otros programas desarrollados o acompañados por el CoBER en este sentido son Calidad en Salud (CaSa) y Programa de Mejoramiento en Calidad (ProMeCal).

La totalidad de los convenios tanto con la Seguridad Social como con las prestadoras privadas, pasan por el CoBER. Los convenios son firmados directamente por el CoBER y no con el profesional en forma directa, razón por la cual, si el mismo no se encuentra dentro de la organización, queda literalmente excluido de trabajar en el sector privado.

Al nuclearse dentro de una organización de este tipo, estos especialistas delegan parte de su poder a un Directorio, el cual es el encargado de tomar decisiones por el conjunto de los colegas agrupados dentro de la organización, de acuerdo a un conjunto de normas que establecen cómo será el flujo de decisiones en la misma.

El Directorio sabe ciertamente que en cada toma de decisión pone en juego la gobernabilidad de la institución, especialmente cuando estas decisiones involucran directamente valores muy caros a los especialistas como son: su acceso al trabajo y el percibir una retribución que ellos consideren adecuada por sus servicios.

En este tipo de instituciones u organizaciones, en lo que se refiere a la **toma de decisiones**, esta debe basarse fundamentalmente en dos cuestiones a saber:

- la **aceptabilidad** de sus decisiones (adecuados a los valores y expectativas de los colegas)
- la **legitimidad** de las mismas (que cuenten con el aval de los colegas de la organización)

Estas cualidades que se vinculan con la calidad organizacional se ponen de mayor manifiesto cuando la organización en cuestión se trata de un colegio profesional.

La legitimidad no se consigue sólo con eficacia y eficiencia, sino que es también fundamental el elemento democrático en el que se subsumen la transparencia, la rendición de cuentas o la participación. La eficacia y la eficiencia son valores propios del utilitarismo económico y de la gestión, aunque, situados en un contexto político, quedan totalmente impregnados de la influencia de la dimensión política. Con todo, las organizaciones se ven

abocadas a adoptar estrategias de actuación mediante la incorporación de innovaciones en la acción institucional (Mayorga & Cordova, 2007).

Ciertamente, estas innovaciones, su forma y contenido, dependen de la coordinación del aparato administrativo con los actores primarios (colegiados). En gran medida la gobernanza consiste sobre todo en la confluencia y difícil equilibrio entre la eficiencia y la participación democrática.

Y cuando la relación se establece entre estabilidad y gobernabilidad se apunta a “la previsible capacidad del sistema de durar en el tiempo” puesto que un sistema es estable cuando tiene capacidad para transformarse a través de su adaptación a los desafíos que provienen de su entorno (Mayorga & Cordova, 2007).

Teniendo en cuenta estas razones esgrimidas es que se hace importante evaluar cómo se desarrolla la gobernanza dentro de este tipo de instituciones.

3 SITUACION PROBLEMATICA

3.1 ANALISIS INSTITUCIONAL

3.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FORMAL DE LA INSTITUCION

Por ley constitutiva, Ley Prov. N°5639, los órganos directivos del Colegio son:

- **Asamblea de Profesionales**
- **Consejo Directivo**
- **Tribunal de Disciplina**

La Asamblea se halla constituida por la totalidad de los profesionales inscriptos en su Matricula, sin distingo de si forman de la parte del sector privado o público. Es importante aclarar que cumple una función Deontológica al ser el responsable del otorgamiento y control de la Matricula.

Son atribuciones de la misma:

1º) Dictar su reglamento y elegir sus autoridades.-

2º) Sancionar el Código de Ética.-

3º) Remover o suspender en el ejercicio de sus cargos, por el voto de dos terceras partes del total de sus miembros, al Presidente o miembros del Consejo Directivo o del Tribunal de Disciplina, por grave inconducta o inhabilidad en el desempeño de sus funciones.-

4º) Fijar anualmente las cuotas periódicas y las tasas a que se refiere el Artículo 5º.-

5º) Aprobar o rechazar la memoria y balance de cada ejercicio que le someterá el Consejo Directivo.-

Las Asambleas son: **Ordinarias y Extraordinarias.**

Las primeras se reúnen de forma anual, habitualmente en el mes de Abril, en un lugar equidistante geográficamente de la provincia³. La citación a

³ Se mantiene desde los inicios hasta la actualidad de las convocatorias a la ciudad de Villaguay, Entre Ríos, denominada " Ciudad de los encuentros"

Asamblea se hace por comunicación postal e e-mail y comunicación en medio masivos de difusión.

Para que se constituya válidamente la Asamblea se requiere la presencia de más de la mitad de sus miembros, pero podrá hacerlo con cualquier número, media hora después de la fijada en la convocatoria.

Las resoluciones se toman por simple mayoría, salvo disposición en contrario. Son presididas por el Presidente del Consejo, su reemplazante legal o por quien determine la Asamblea.

El Consejo Directivo se compone de un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Prosecretario, un Tesorero, un Protesorero, un Vocal elegido de su seno por cada Círculo y seis suplentes.

Los miembros y los suplentes salvo los vocales, son elegidos por la Asamblea mediante voto directo, obligatorio y secreto en listas que deben oficializarse ante la Junta Electoral con diez días de anticipación a la fecha de la Asamblea respectiva.

Los miembros del Consejo Directivo duran **dos años**, renovándose por mitades cada año y **podrán ser reelegidos**. En el primer Consejo Directivo se renueva al año el Vicepresidente, el Prosecretario y el Protesorero y la mitad de las Vocales de acuerdo al sorteo que se practica en la reunión de constitución.

El Consejo Directivo delibera válidamente con la presencia de más de la mitad de sus miembros, tomando resoluciones por simple mayoría de votos. El Presidente o quien lo sustituya votará sólo en caso de empate.

El Presidente del Consejo Directivo que recibe también el nombre de Presidente del Colegio, él o su reemplazante legal, ejerce: **la representación del Colegio, preside las sesiones del Consejo Directivo y es el encargado de ejecutar las decisiones de la Asamblea y del Consejo Directivo**

Puede resolver todo asunto urgente con cargo de dar cuenta al Consejo en la primera sesión.

El **Tribunal de Disciplina** se compone de tres miembros titulares e igual número de suplentes. Actuarán ante el mismo, dos fiscales titulares y dos suplentes y serán elegidos por la Asamblea por el mismo sistema utilizado para la elección del Consejo Directivo.

El Tribunal tiene el deber de promover las denuncias, intervenir activamente en la instrucción de las causas, acusar ante el Tribunal a los imputados en la defensa del interés general comprometido y hacer observar el cumplimiento de las decisiones del Tribunal, y el acusado el derecho de defenderse por sí o por su representante.

Es incompatible el desempeño en un cargo del Consejo Directivo y en el del Tribunal de Disciplina, de forma simultánea.

A los fines de la elección de los Delegados que integren el Consejo Directivo se establece **un representante por cada Departamento Geográfico** de la Provincia y que tenga domicilio real en los mismos.

Los **Círculos** son descentralizaciones territoriales que eligen sus autoridades y tienen como **única competencia** realizar actividades científicas y sociales⁴. Hasta aquí sería todo lo que se refiere a la estructura organizacional de la institución conforme a lo que plantea la ley constitutiva.

Pero a los efectos reales existe dentro de la institución una estructura más **compleja y abarcadora**.

3.1.2 PERIODOS DE LA INSTITUCION

La institución, el Colegio de Bioquímicos de Entre Ríos (CoBER), ha pasado por distintos periodos, que han ido marcando su estructura y perfilándola hacia la actual organización.

⁴ El CoBER cuenta con un total de 17 círculos: Paraná, Concordia, Gualaguaychú, Concepción del Uruguay, Villaguay, Colón, Victoria, Gualaguay, Diamante, Nogoya, La Paz, Federación, Federal, Rosario del Tala, Feliciano, Islas del Ibicuy y San Salvador.

Para facilitar la comprensión de este itinerario se organizará el relato en periodos, con el apoyo en el gran trabajo de reseña histórica llevado a cabo por el Dr. Gustavo A Rosas Costas.⁵

Fundamentalmente, de acuerdo al referido autor, en la trayectoria de esta institución gremial se observan tres períodos bien definidos que pueden caracterizarse del siguiente modo:

Primer Período: Asociación Bioquímica de Entre Ríos desde el 23 de Noviembre de 1952 hasta el 13 de Enero de 1961, que como entidad gremial de hecho o amistosa, cubre un período de 8 años, cubierto por la gestión gremial de los doctores: Dr. Carlos Siburu, Dr. Martín Arrate, Dr. Juan J. Herrero y Dr. Arturo Mardón, todos ellos a cargo de la dirigencia de la institución en mandatos sucesivos.

Segundo Período: Asociación Bioquímica de Entre Ríos con personería jurídica, desde el 13 de Enero de 1960 al 27 de Diciembre de 1974, que cubriendo un período de casi 15 años, corresponde a la gestión gremial del Dr. Gustavo A. Rosas Costa, Dr. Carlos Oviedo, reelección del Dr. Rosas Costa, completando su período el Dr. José E. Castrogiovanni; Dr. Miguel A. Boretto, Dr. Justo Aranguren y Dr. Leonardo Di Lello, reelecto hasta llegar al Tercer Periodo.

Tercer Período: Colegio de Bioquímicos de Entre Ríos, que se inicia con la gestión del Dr. Carlos Oviedo a partir del 6 de Abril de 1975 y quien al término de su mandato es reelegido por un nuevo período, para luego sucederle el Dr. José A. Chemez.

Siguiendo en la misma línea de caracterización se podría definir un “**Cuarto Periodo**” el cual abarcaría desde el término del mandato del Dr. Chemez (abril de 1983), hasta nuestros días, el cual será el motivo de análisis en este trabajo.

De cada etapa de la entidad gremial se destacan seguidamente los acontecimientos y hechos más trascendentes.

⁵ “Trayectoria y proyección Gremial del Colegio de Bioquímicos de Entre Ríos”, texto publicado con motivo de los 30 años iniciales de la Institución.

3.1.2.1 PRIMER PERIODO: ASOCIACION BIOQUIMICA DE HECHO.

Este período conforma la etapa de organización y formación primaria de la entidad gremial; a cuyo efecto, después de la formulación clara de su objetivo fundamental, cual era de reafirmación profesional, se promueve la aglutinación de voluntades bioquímicas en la provincia. Constituye la etapa preliminar e ineludible de toda organización gremial, que para la asociación voluntaria, se proyectaba en el medio universitario y ámbito comunitario, a configurar su identidad profesional, por entonces indefinida y casi desvaída, con grave mengua para los derechos profesionales de sus titulares.

Su incipiente acción gremial, luego de lograda una suficiente cohesión de cuerpo social, se lanza a insertarse en el escenario bioquímico nacional. A partir de su inicio, estos son los hechos más destacados:

- El 23 de Noviembre de 1952 reunidos en Villaguay un grupo de bioquímicos después de un intento fallido en la ciudad de Paraná y de otra reunión preparatoria en la ciudad de Rosario Tala, se procede a dejar constituida la Asociación Bioquímica de Entre Ríos, sobre la base de un anteproyecto presentado por los bioquímicos de Gualeguaychú ; eligiéndose a los efectos de su conducción la Primer Mesa Directiva de la Asociación, formada por ocho miembros bajo la presidencia del Dr. Carlos Siburu y la secretaría a cargo del Dr. Juan José Orge.
- En los meses subsiguientes se logra la afiliación voluntaria de 30 bioquímicos y un Doctor en Química (Dr. Héctor Marticorena) radicados en la provincia, constituyendo los mismos el grupo inicial de la entidad gremial.
- El 3 de Enero de 1.957 se procede en Asamblea Ordinaria y a designar una comisión integrada por los Dres. J Balbi y G. Rosas Costa para el estudio y redacción de un Código de Ética; demostrándose con ello el propósito de regular la acción profesional por cauces de elevar la moral profesional.

- El 14 de Octubre de 1959 en la Asamblea Ordinaria reunida en Victoria, se presentan a consideración dos iniciativas muy importantes:
 - . El Circulo Victoria mociona a favor de la adopción por todos los bioquímicos de la provincia de un arancel mínimo por servicios a particulares, que por entonces diferían sustancialmente de un círculo a otro y para un mismo circulo entre sus propios integrantes.
 - . El Círculo Paraná promueve un amplio debate para normalizar a través del ABER las prestaciones profesionales a obras sociales y mutualidades; las cuales, era práctica corriente, se adjudicaban privada e individualmente a los bioquímicos oferentes, que evaluaban sus servicios al más bajo costo. Por ello el arancel por una misma prestación no se ajustaba a ninguna pauta de uniformidad; y variando de una obra social a otra y para una misma obra social de una ciudad a otra de la provincia. El usufructo de esta fuente de trabajo, resultaba exclusivo para cerrados grupos minoritarios de asociados; aparte de no resultar remunerativo para la clase bioquímica.
- Por el mes de Diciembre de 1960 el Dr. Rosas Costa, asumiendo como presidente la representación de ABER en respuesta a consultas de los Poderes Públicos de la provincia, entra a polemizar con el Rectorado de la Universidad del Litoral, a propósito de la habilitación que otorgarán para efectuar análisis clínicos a los "Dres. en Química o Licenciados en Química especialidad analítica" que ABER impugnara fundadamente por reiteradas veces como profesionales del arte de curar.
- El 13 de Enero de 1961 por Decreto Nro. 103 del Ministerio de Gobierno de la Provincia, se otorga a la Asociación Bioquímica de Entre Ríos, la Personería Jurídica Nro. 542, o sea como entidad de derecho; que le reconocía primordialmente facultades para actuar en otro nivel de obligaciones civiles, y le investía también de mayores responsabilidades.

3.1.2.2 SEGUNDO PERIODO: ASOCIACION BIOQUIMICA CON PERSONERIA JURIDICA.

El ingreso a este nivel de actuación gremial convalidado por decreto del Superior Gobierno de la Provincia, encontraba a la asociación en plena etapa de consolidación, con un cuerpo societario del 91 % de los inscriptos en el registro profesional de Salud Pública.

Se conformaba así un cuerpo bioquímico estatutariamente organizado, consciente de su identidad profesional y resuelto a emprendimientos gremiales de mayor jerarquía y creciente responsabilidad.

Entre los emprendimientos que se contaban como prioritarios estaban la adquisición de un bien inmueble para sede social y la concertación conforme a derecho de convenios por servicios bioquímicos a obras sociales, los que no se pudieron concretar antes por falta de personería jurídica. Los hitos más importantes de este periodo serían:

- La Mesa Directiva estudio y proyectó un Régimen de prestación profesional a las obras sociales; lo que importaba la denuncia y revisión del sistema imperante y en su sustitución la vigencia contractual de prestaciones por la modalidad de Mutual Abierta, caracterizada por sus premisas fundamentales:

. Libre acceso voluntario de la totalidad de los afiliados de ABER a esta fuente de trabajo socializada.

. Las obras sociales por vigencia de la premisa anterior no podían concertar ni adjudicar prestaciones de servicios con exclusividad a determinados bioquímicos.

Este obligado vínculo laboral entre las Obras Sociales y ABER se convenía a nivel de sus autoridades representativas, con vigencia para toda la provincia por períodos de dos años renovables.

La instrumentación de los convenios de servicios con las obras sociales se pautaba de acuerdo a las siguientes disposiciones:

a) Vigencia de un arancel único uniforme en toda la provincia y para la totalidad de las obras sociales.

b) Pago íntegro por las obras sociales al bioquímico, por los servicios prestados.

c) Los sanatorios y/o clínicas no podían disponer ni diligenciar prestaciones bioquímicas.

d) La jornada ordinaria de trabajo se consideraba de 7 a 19 horas en días hábiles, incrementándose los costos de arancel en un plus, por urgente o en días no laborables.

e) Los Círculos Departamentales ad referendum de la M. D. de ABER solo podían convenir con mutualidades locales,

f) Era facultad de ABER decidir las altas y bajas en su nómina de prestadores.

- En la reunión de M. D. del 23 de Agosto de 1961, se estudia y analiza la posibilidad de lanzar a la oferta pública, una rifa con premios, con la garantía solidaria de los miembros directivos; así como también de Bonos Contribución a adjudicarse a los asociados; con el fin de incorporar fondos extraordinarios para la capitalización de ABER y poder así en el inmediato plazo, afrontar un ambicioso plan de emprendimientos.

- Para el mes de Octubre de 1961 ABER ya tenía concertado 25 convenios de servicios con obras sociales de ámbito provincial y con 6 del Departamento Paraná.

- Por Mesa Directiva en la reunión del 6 de Diciembre de 1961 se resuelve que la tasa del 3 % se ingrese por los asociados a tesorería por semestre cumplido; debiendo informar las obras sociales de ABER los montos pagados con imputación individual.

- Al 31 de Diciembre de 1961, ABER contaba en su registro profesional con 70 asociados de los cuales 67 eran activos y 3 adherentes, los que hacían el 92 % de los profesionales con laboratorio de la provincia.

- Por resolución de M. D. del 9 de Noviembre de 1962, se dispone adquirir un bien inmueble entre 14 opciones, en la ciudad de Paraná para constituir la sede social de ABER. Esta compra se formaliza en fecha 15 de Noviembre/62 y luego de refaccionada se inaugura como Casa Hogar del Bioquímico el 23 de Marzo de 1963, contando con 8 plazas para alojamiento de asociados en tránsito.

- En Enero de 1963 el Círculo de Paraná grava con un 2 % adicional sobre la tasa general del 3%, a los fines de instalar y poner en funcionamiento su propio departamento contable, que con el tiempo se constituiría en el organismo de recaudación y control financiero de ABER.

- Para fines del año 1965 el registro profesional de ABER, cuenta con un total de 89 asociados, incluidos dos de la Prov. de Santa Fe y uno de Córdoba.

- El 5 de Julio de 1966, ABER en prestación solidaria con las otras federaciones profesionales de la salud, se oponen ante la Subsecretaría de Salud Pública, a que en territorio provincial, se autorice a empresas comerciales de lucro, ajenas a la profesión, a funcionar como prestatarias de servicios médicos en cualquiera de sus formas.

- El 31 de Diciembre de 1970 se sanciona la Ley nacional Nro. 18.912 por la cual se resuelve que el propio Estado Nacional asuma la responsabilidad directa de prestación, de todos los servicios médicos y paramédicos que hasta entonces, el estamento laboral venía brindando a sus afiliados a través de sus respectivas obras sociales.

- Posteriormente se sanciona la Ley Nro. 18.930 de creación del Instituto Nacional de Obras Sociales, como organismo oficial de aplicación y contralor de estas prestaciones sociales, siendo de su competencia el registro y autorización en el país de todas las obras sociales y Mutualidades y también el funcionamiento de las comisiones paritarias profesionales.

- Al inicio del décimo período social de ABER, la entidad gremial cuenta con 101 asociados y ha concertado convenios de servicios

bioquímicos con 46 obras sociales y mutualidades con actuación en toda la provincia y con otras 18 de ámbito solo departamentales.

- En asamblea extraordinaria reunida en Paraná el 2 de Mayo de 1971, entre las resoluciones de fondo, se decide: a) Un cambio de estructura funcional del organismo de conducción de ABER adoptándose una Mesa Directiva integrada por cinco secretarios en las distintas áreas del trabajo gremial. Además de un vocal por cada una de las zonas departamentales. b) Se establece como sede legal y social de ABER a la ciudad de Paraná con domicilio en la Casa Hogar del Bioquímico, e) Se crea un Departamento Contable dependiente de Tesorería y se fija una tasa del 6 % por cobro de facturas profesionales a obras sociales y d) Se crea un Tribunal de Honor y un Jurado de Disciplina.

- En Paraná en fecha 6 de Enero de 1973 los nuevos miembros de la Mesa Directiva integrada con asociados del Círculo Paraná, proceden a la distribución de cargos, resultando reelecto para la presidencia el Dr. L. Di Leila y la secretaria a cargo del Dr. Raúl Chajud.

- A partir de esta gestión gremial se dispone que la Mesa Directiva sesione una vez por mes en la cabecera de cada círculo departamental. Y en la reunión de Mesa Directiva efectuada en Nogoyá el 2 de Febrero de 1973 se aprueba una moción del Dr. Ángel Ava para que se regule un viático por movilidad a todos los directivos itinerantes.

- La Mesa Directiva en su sesión del 8 de Febrero de 1974 resuelve activar el trámite de Colegiación Obligatoria, varado en la Subsecretaría de Salud Pública de la Provincia, después de presentado el anteproyecto de ley de ABER, encomendándose al Dr. Marciano Martínez su reactivación.

- El 8 de Marzo de 1974 por iniciativa del Círculo Victoria se aprueba el régimen de adelanto contra presentación de facturas por honorarios a Obras sociales. La escala de financiación iba del 80 % hasta un monto de 1.500 pesos ley y hasta el 30 % por facturas de 7.500 a 12.000 pesos; estableciéndose para estar en derecho a este adelanto, tener más de seis meses como asociado contribuyente al fondo social y haber diligenciado siempre sus cobros por el Departamento Contable de ABER.

- En la misma sesión se fundamenta una presentación a la Dirección General de Rentas de la Provincia, objetando el impuesto provincial por Ingresos brutos sobre facturaciones por servicios profesionales a obras sociales, por considerar que los mismos no son mercancía ya que tributan gravamen a la Dirección General Impositiva.

3.1.2.3 TERCER PERIODO: COLEGIO DE BIOQUIMICOS DE LA PROVINCIA DE ENTRE RÍOS.

Este periodo se inicia con la conformación formal de un colegio profesional a través de la sanción de la Ley 5639 de la provincia de Entre Ríos, por la cual la provincia le delega el poder de matriculación y vigilancia de la misma a la organización.

Uno de los ejes fundamentales que llevaron a la decisión de colegiación se debió a la dificultad de incorporar a la organización a tres departamentos de la provincia que restaban para completar la totalidad del territorio provincial: Gualguaychú, Colón y Concepción del Uruguay. Cabe recordar que en los periodos anteriores el acceso a la organización era voluntario. Para ejercer la profesión en el ámbito de la provincia solo bastaba la inscripción del título en Salud Pública. Al tomar la decisión de crear un Colegio de ley que sería el único ente habilitante para ejercer la profesión en la provincia, se obligaba a los departamentos disidentes que pasaran obligatoriamente por el mismo. La Ley salió luego de numerosas reuniones en Paraná y en otros lugares de la provincia. Con participación muy activa de los profesionales involucrados la misma se eleva a la Cámara de Senadores de la provincia, en la cual se hallaba ejerciendo como senador un bioquímico de la localidad de Seguí.

Papel preponderante juega en este periodo el actual asesor legal, abogado Marciano Martínez. El mismo relata que se involucra siendo Ministro de Bienestar Social de la provincia⁶, y con la postura que “no se

⁶ Gobierno de Arturo Frondizi en la Nación y Raúl Lucio Uranga en la provincia de Entre Ríos (1958/1962).

podía tomar ninguna decisión en salud sin la participación activa de los profesionales”, convoca a los médicos, bioquímicos y odontólogos de la provincia por ser los más organizados y numerosos en el campo de la salud. Allí es donde comienza a gestarse la idea de la colegiación hasta llegar a su conformación el 27 de Diciembre de 1974. Toma como referencia para la colegiación bioquímica el Colegio de Abogados de Entre Ríos, también obra de su autoría. La idea de la unidad es muy cercana a los abogados, y en esa época se dan varios procesos de colegiación de otras profesiones: ingenieros, contadores, etc.

Se pueden enumerar los siguientes momentos de este periodo:

- El 27 de Diciembre de 1974 se sanciona en la provincia, la Ley 5639 por la cual se otorga a la entidad gremial representativa de los bioquímicos, personería jurídica de Derecho Público. Durante su discusión en el Senado de la Provincia, se destacó una intervención muy activa y eficiente del Senador Dr. Omar Savoini, distinguido asociado en ese momento de ABER.

Conforme a esta ley, de acuerdo a facultades legales subrogadas por el Superior Gobierno de la Provincia, es obligatoria la matriculación en el registro profesional del Colegio competiendo a sus autoridades hacer observar a sus asociados todas las prescripciones legales sobre el ejercicio de la profesión y por ello le otorga la facultad de imponer sanciones disciplinarias a sus asociados.

- El 6 de Abril de 1975 por Asamblea Constituyente reunida en Villaguay, se procede a la elección del primer Consejo Directivo del Colegio de Bioquímicos de Entre Ríos; y habiendo sufragado 137 asociados, resulta elegida la lista que proponía como Presidente al Dr. Carlos Oviedo y secretario al Dr. Jorge H. Piro. En esta asamblea se procede a declarar la disolución de la ABER después de 12 años y cinco meses de fecunda actuación, transfiriéndose su activo y pasivo al nuevo colegio bioquímico

- En la reunión del Consejo Directivo del 15 de Julio de 1975, se promueve un ardoroso debate interno, con la participación de asociados del Círculo Paraná, compartiéndose al final los términos de una exposición del

Dr. Gustavo Rosas Costa en la que destacara que los profesionales de la salud por imperio de las Leyes 18.912 y 18.930 pasan a revistar como trabajadores especializados dependientes del Estado,” cubriendo los mismos la demanda socializada de la población, en un contexto libre empresario”. Se observa que sin los beneficios previsionales y/o sociales de que gozan todos los otros trabajadores del país, tales como compensación complementaria por aguinaldo, licencia por enfermedad, vacaciones pagas, subsidios por casamiento, esposa e hijos, subsidio por familia numerosa y/o escolaridad, además de los propios que se prodigan por las obras sociales, debería estimarse un plus adicional para componer el costo final de las prestaciones profesionales.

- En esta misma gestión del CoBER se resuelve adquirir y reacondicionar un nuevo inmueble para sede social del colegio, con alojamiento instalado para 12 asociados. Se dispone para tal fin la venta del viejo edificio de ABER y con su producido engrosar también los fondos para la instalación de una colonia de vacaciones en la ciudad de Colón.

- El 21 de Abril de 1979 el CoBER convoca a elección de renovación de la mitad del Consejo Directivo, consagrándose como nuevo Presidente el Dr. José A. Chemez asistido como Secretario por el Dr. Eduardo Salcerini, dándose con ello comienzo al tercer ejercicio del tercer período social de la institución gremial.

- El 27 de Abril de 1980 el Dr. José A. Chemez en la asamblea ordinaria constituida con 134 asociados en la ciudad de Villaguay informa sobre las alternativas del primer año de su conducción gremial señalando que la estructura funcional del Colegio se ajustará a la actuación de una Gerencia General con tres departamentos coordinados: Profesional, Contable y Logístico. Se concreta la implementación de un Centro de Cómputos para agilizar los trámites de diligenciamiento de las facturaciones a obras sociales, ganando tiempo y obviando errores. Por primera vez, se estipula que los pagos en mora por facturas al cobro, devengarán un interés punitivo, con lo que se prevendrían y/o compensarían los abusos que por éste motivo venían de arrastre.

- En la asamblea general ordinaria, reunida en Villaguay el día 16 de Abril de 1981 el Sr Presidente Dr. J. Chemez destaca los hechos más sobresalientes de su gestión, que en lo oficial se caracteriza por promover la creación de un Departamento de Bioquímica en la Secretada de Salud Pública, el llamado a concurso para la provisión de cargos en la Carrera Médico Asistencial, propiciar algunas reformas a la Ley 5639 de creación del CoBER y solicita la participación de la entidad gremial en las modificaciones de la Ley 3818; además en el seno de la comisión interprofesional, aboga por la modificación o supresión del IVA a los servicios profesionales. En esta misma asamblea ordinaria, con la asistencia de 125 asociados, se reelige por un nuevo período social como presidente al Dr. José A. Chemez y como secretario al Dr. E. Salcerini.

- Ya en el año 1982 en asamblea reunida también en Villaguay el día 25 de Abril con la asistencia de 154 asociados, el Dr. J. Chemez informa como hechos destacados de este ejercicio haberse expedido el CoBER ante la Sub- Secretaría de Salud Pública, sobre el ejercicio de la Farmacia y la Bioquímica respecto a la preparación de sangre y otros solutos de perfundir, que conforme a la Ley 3818 son de competencia del bioquímico.

Así mismo, se congratula en señalar por su singular trascendencia social, la inauguración en la ciudad de Colón de un centro de recreación y turismo propio del CoBER, que se constituye en un lugar de convocatoria de toda la clase bioquímica argentina.

3.1.2.4 CUARTO PERIODO: COLEGIO DE BIOQUIMICOS DE LA PROVINCIA DE ENTRE RIOS COMO MODELO BUROCRATICO

En este periodo se debe introducir una aclaración al respecto del momento que se inicia el mismo , y es que siguiendo la cronología de las Mesa Directiva que ocuparon la conducción del COBER se ve que luego de concluir la presidencia el Dr. Chemez , existe un periodo que abarca desde los primeros años de vuelta a la democracia por el país en el año 1983 ⁷,

⁷ 10 de Diciembre de 1983, presidencia de Raúl Alfonsín

hasta el año 1989 donde se produce una de las crisis financiera e institucional de la recuperada democracia⁸, en la cual la institución no varió en gran medida los lineamientos que marcaron la vida institucional del CoBER hasta ese momento.

Se sucedieron así las presidencias del Dr. Salcerini, abarcando tres periodos al frente de la Mesa Directiva (1983-1989), y luego un periodo a cargo del Dr. Codino (1989 – 1991). Es a partir de finalizada esta última gestión que se produce un quiebre importante en la forma de conducción del CoBER, que en gran medida acompaña al cambio producido a nivel nacional.

Es importante recordar que sucedía en aquellos tiempos, el país presidido en ese momento por el Dr. Raúl Alfonsín siente el cimbronazo económico que termina por derrumbar el primer gobierno elegido por las urnas luego de varios años de dictadura militar en el país. Y se observa como la sociedad cambia a partir de este hito su visión no solo económica sino también social.

Surge, especialmente a partir del comienzo de la década de los '90, un periodo de liberalismo económico salvaje con poca o ninguna de injerencia del Estado sobre temas críticos de su incumbencia dentro del cual se encuentra el sector de la Salud.

Este cambio de modelo económico repercute en todos los aspectos de la sociedad como así también en sus instituciones. De este cambio este colegio no se transforma en una excepción.

Asume en medio de esta crisis en la Argentina, el Dr. Jorge Ardissono la conducción de la Institución y aquí es donde se podría definir que comienza el denominado cuarto capítulo o periodo de la organización.

Las reglas de juego en el ámbito de la salud privada cambiaron drásticamente, jugando un papel importante la figura de las gerencadoras. Las obras sociales abandonaron su rol de gestión en salud y se lo

⁸ Estallido hiperinflacionario, sucedió en el primer semestre de 1989, e influyó fuertemente en la derrota electoral y posterior renuncia del presidente Raúl Alfonsín

transfirieron a los prestadores en especial bajo la figura de los convenios capitados⁹. Se definían solo lo mínimo a brindar y exigir como prestación (PMO)¹⁰ a cambio de un monto fijo en relación a la cantidad de personas que cubrirían.

El CoBER ante esta situación se encontraba ante un tablero de situación preocupante, debía salir a competir por su fuente de trabajo ante entidades meramente financieras, creadas para tal fin y con el solo objetivo de obtener ganancias en el ámbito que fuere, en este caso en el de la salud.

Así se encontró con entidades de gran capacidad en la gestión financiera con larga trayectoria en el campo financiero (entidades bancarias, grupos financieros, etc.), carentes por supuesto de ningún cariz social o de búsqueda del bien común, pilares de la institución hasta ese momento.

Para dar respuesta a esto la organización no se hallaba preparada, no era un campo en el cual la formación profesional les diera herramientas, más aun, muchos de los profesionales consideraban muy ajena a la misión para la cual habían sido formados.

Con directivos elegidos por el voto directo en asamblea, nunca se hizo hincapié en otra cosa que no fuera su capacidad de liderazgo y su integridad, y de pronto se hallaron con directivos que no residían en el lugar donde acontecían los hechos, los cuales se sucedían a una velocidad nunca manejada. Que se reunían en forma periódica pero no permanente, como las circunstancias ya lo requerían.

Más aun, con un colegio que no tenía sus puertas abiertas (literalmente), salvo en casos puntuales de reuniones, encontrándose así el colegiado sin un lugar concreto adonde concurrir a evacuar sus dudas y conflictos. .

Muchas veces, los convenios eran tratados y gerenciados por el mismo personal administrativo de la institución, los cuales carecían al

⁹ En el pago capitado el financiador pagará un monto fijo a los prestadores de acuerdo a sus beneficiarios pero independientemente de la utilización que estos hagan de los servicios.

¹⁰ Programa Médico Obligatorio Decreto 492/95

firmarse de una visión técnica- bioquímica de los mismos, mucho menos gremial.

Ante esta realidad la Mesa Directiva dio un golpe de timón, empleando palabras de William Starbuck, no como un suave proceso continuo sino más bien como uno marcado por cambios abruptos y discretos (Starbuck, 1965), buscando así adaptarse a las nuevas reglas de juego. Cabe destacar que el mismo colegiado veía con preocupación la posibilidad de perder su fuente laboral y hasta de un desmembramiento de la actividad bioquímica y gremial, ante tantos cambios impensados poco tiempo atrás.

Muchas medidas comenzaron a tomarse en pos de adaptarse a estos tiempos, un ejemplo de estas fue que los integrantes de la Mesa Directiva debían al menos en el número de dos de ellos, residir en la ciudad de Paraná, capital y centro de la mayoría de los acontecimientos políticos en la provincia.

Estos directivos si bien seguían en su rol profesional, se dedicaban casi por completo a la función directiva dedicando muchas horas a la labor conductiva. Para cumplir ese rol, descuidando el primario, los cargos se hacen rentados o viaticados en busca de compensar el lucro cesante de su actividad primaria.

Esta cotidianeidad llevo a conformar un grupo homogéneo de trabajo, con perfiles similares y gran afinidad hasta ideológica entre ellos, algo que se mantiene hasta nuestros días.

Se debió conformar una tecno-estructura para dar soporte a las decisiones tomadas por la Mesa Directiva, para lo cual con buen tino, se procedió a formar entre sus filas a aquellos que tuvieran el perfil adecuado, dotándoseles de capacitación y de una dedicación full time a esos fines.

Se luchó palmo a palmo con las otras gerencadoras de salud cada convenio, sin dar tregua ni aun en aquellos convenios más pequeños, muchas veces amparándose en la capacidad corporativa como así también a su carácter de Colegio deontológico creado por Ley.

Esta lucha feroz llevo a poner como meta principal del CoBER en este periodo institucional, todo lo inherente a la parte de convenios del sector privado y de una permanente búsqueda de mejora de los aranceles pactados. Para ello se transforma en una organización altamente especializada, donde cada vez, debido a la complejidad de la realidad contractual con la seguridad pública, se perfeccionaba día a día.

Esta situación no escapa de lo observado por Mintzberg en cuanto que a medida que las organizaciones crecen y envejecen, comienzan a “formalizar sus estructuras y eventualmente efectúan la transición a una nueva etapa, la de la estructura burocrática”. Las tareas son más especializadas, las jerarquías de poder son instauradas, y las tecno estructuras incorporadas para coordinar por estandarización.

Pero esto fue llevando al alejamiento de valores y principios de quienes fueron gestores de la institución, no por propósito sino solo por omisión.

El Dr. Jorge Ardissono fallece trágicamente, al mes de ser reelecto para su tercer mandato consecutivo en el año 1995¹¹, cuando se hallaba en plena tarea para el CoBER, sucediéndole en su función su vice que concluye el mandato en el año 1997.

A partir de esa fecha asume la conducción de la institución el Dr. Roberto Gebhart, ejerciendo este cargo hasta la fecha de este estudio en una prolongada gestión ratificada cada dos años por la asamblea de colegas, órgano máximo dentro de la jerarquía de la organización.

Esta conducción siguió perfeccionándose y creando una brecha cada vez más amplia con los demás colegas, que sumidos en su labor solo profesional, demuestran una apatía en todo lo concerniente al rol de conducción.

¹¹ Cae en las aguas del Rio de la Plata el avión Cessna de Líneas Aéreas de Entre Ríos (LAER), pereciendo sus seis ocupantes el 2 de junio de 1995

3.2 SITUACION ACTUAL.

Como para tener una idea de la dimensión de lo complejo que ha sido el cambio de aquella institución al comienzo de la vida gremial bioquímica en la provincia, comparado con la realidad del actual CoBER, se ofrecen algunos datos reveladores obtenidos de varios de sus departamentos.

De su Departamento Contable, el cual se constituye por ASAMBLEA EXTRAORDINARIA en 1971¹² y tiene a su cargo la centralización de los cobros de honorarios de las OS y/o mutuales se observa que de la primer planilla de liquidación correspondiente a su momento de creación, existía una plantilla total de **36 profesionales** y **24 Obras Sociales** gerenciadas por la organización. También hace referencia al primer monto liquidado por ese departamento pero debido a los avatares de la moneda este dato carece de relevancia comparativa.

Ya en el año 1975 el número de profesionales que pertenecían a la organización había crecido a un total de 161 profesionales que ejercían la bioquímica en la provincia, de los cuales 143 de ellos, o sea el equivalente al 89 % de su total, gestionaban sus cobros por este departamento y tan solo 18 profesionales, el 11%, no lo hacían de este modo.

Al momento del estudio el universo total de colegiados ascendía a 745 profesionales bioquímicos, de los cuales 441, es decir el 59,2 % ejercen sus labores en el sector privado, gestionando el cobro de su labor a través del CoBER.¹³

Analizando los últimos diez años, se observa que la tasa de crecimiento de matriculación de la organización en dicho periodo es de un 0,14. Respecto de la distribución geográfica de sus integrantes, se observa la particularidad que el 46,5% de los matriculados pertenecen al círculo Paraná-Paraná campaña, contra el 53,5 % del resto de los círculos de la provincia.¹⁴

¹² 2 de Mayo de 1971, en la ciudad de Villaguay

¹³ FUENTE: Departamento Cómputos CoBER

¹⁴ FUENTE: Secretaria CoBER

En lo referido a las obras sociales en la etapa inicial del Departamento Contable pasó de las 24 originales a un total de 90 en el año 1975¹⁵.

Actualmente pasan por las manos del Departamento Contable el cobro de 220 convenios entre obras sociales, prepagas y /o mutuales, resaltándose que la TOTALIDAD de quienes ejercen la actividad bioquímica en la provincia en el sector privado dejan en manos del CoBER todo lo referente a la gestión y cobro de su trabajo, al igual, salvo pequeñas excepciones regionales, la totalidad de la seguridad social de la provincia, la cual no escapa tampoco de esta esfera.¹⁶

Los profesionales que pertenecen al sector privado ejercen sus actividades en laboratorios de uno o más integrantes. La magnitud de los mismos varia no solo en cuanto al volumen de pacientes que acuden a los mismos sino también en el equipamiento que poseen, y consecuentemente la capacidad de resolución de determinaciones más complejas. Esta heterogeneidad conlleva a una dispersión de los ingresos en la organización, en donde la mayor parte del monto global facturado, queda en manos de un reducido número de laboratorios que representan tan solo un pequeño porcentaje del total de los laboratorios habilitados.¹⁷

Ante este complejo escenario organizacional se abren distintas complejidades sobre la gobernabilidad para resolver; entre ellos “el dilema entre legitimidad y eficacia que se plantea en la medida que los gobiernos reciben durante sus mandatos o parte de él una delegación (una especie de crédito) que legitiman mediante la eficacia del uso de ese poder delegado” (Rovere, Junio 2002)

Si se observa la cronología de los acontecimientos y los diversos actores que han pasado por las distintas etapas de la vida institucional ya expuestos del CoBER, es de remarcar un hecho significativo a nivel de Gobernanza. El mismo se refiere a la falta de alternancia o cambios significativos a nivel de la dirigencia expresado en la Mesa Directiva.

¹⁵ FUENTE: BIOCRONICA Órgano de la Asociación Bioquímica de Entre Ríos Marzo de 1975

¹⁶ FUENTE: Departamento Convenios

¹⁷ Un informe del año 1999 daba cuenta de esta segmentación en donde un 28% del total facturado era percibido por tan solo el 3% de los laboratorios habilitados.

A diferencia de lo que venía aconteciendo en las primeras etapas de la evolución de esta organización bioquímica en Entre Ríos, en lo que respecta a los nombres que se hallan a cargo de presidir y por consiguiente de marcar el rumbo de la institución, o al menos de interpretar el deseo y/o exigencias del colegiado, se destaca el hecho que desde el año 1997 hasta la fecha esa función recae sobre la misma persona. Más aún, si se analiza la composición del entorno más cercano al mismo en lo referido a la toma de decisiones (resto de la Mesa Directiva, Cuerpo de Delegados, Tecnoestructura, Tribunal de Disciplina), los mismos presentan pocos cambios en cuanto al nombre de sus integrantes, y menos aún de perfil de los mismos al ser elegidos para ocupar las diversas funciones dentro del CoBER.

Diversas especulaciones se han deslizado, en especial cerca de cada cambio institucional de cargos (cada 2 años en el caso de los titulares), sin adentrar nunca en una discusión profunda de esta particularidad.

Poco interés en la participación, preferencia de mantener el statu quo, búsqueda de un perfil directivo cada vez más especializado, y otras han sido algunas de las posibilidades barajadas sin llegar nunca a un análisis pormenorizado de las mismas y posterior y consecuente evaluación de cada uno de las alternativas y sus posibles implicancias en el futuro. Se percibe la negativa a poner en consideración la posibilidad o necesidad de introducir un cambio, para algunos “a todas luces” ya establecido, de la forma de gobernanza en la toma de decisiones.

Por lo tanto, luego de describir la estructura organizativa de la Institución y observar la evolución de la misma en el tiempo es dable preguntar si la situación actual de la organización a la que se ha arribado se encuentra dentro de lo que da a denominar Henry Mintzberg como una “organización eficiente”, desde la cual se pueda llevar a cabo la misión no escrita de la organización de **“incluir y dar respuesta a todos y cada uno de ellos, brindándoles las mismas posibilidades de acceso al trabajo.”**

Para ello es preciso analizar la forma actual de flujo de poder de la institución de acuerdo a los parámetros que describe Mintzberg para este tipo de organización. (Burocracia Profesional)

Por lo tanto el objeto de análisis se centrará no solo en el “cómo” se llevan a cabo las diferentes decisiones organizacionales (Gobernanza), sino que se analizara también el “por qué” y “para que de las mismas” (Testa, 2007).

4 INTERROGANTE CENTRAL

La actual forma de gobernanza al parecer satisface a los integrantes de la organización tal cual esta, a pesar de que cambios en la misma plasmarían mejoras en la misma. Por consiguiente: ¿cumple la actual forma de gobernanza del Colegio de Bioquímicos de Entre Ríos con las características o requisitos para ser considerada una organización eficiente?

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la forma de gobernanza del CoBER dentro de una perspectiva de organización eficiente.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir y analizar la conformación del núcleo operativo del CoBER teniendo en cuenta los diferentes subsistemas de salud
- Explorar fortalezas y debilidades en la posición monopólica del CoBER en relación con el frente externo.
- Caracterizar conflictos éticos actuales y los modos de resolución de los mismos previstos por el CoBER.
- Describir las relaciones que existen dentro de los sectores que la compone y la relación entre ellos dentro de la misma.
- Comprender la estructura actual y funcionamiento del ápice directivo o cumbre estratégica.

6 MARCO CONCEPTUAL

Antes de comenzar a hablar acerca de agrupaciones complejas, como son los colegios profesionales, se introducirán conceptos básicos referidos a las mismas.

6.1 PROFESIONES

El concepto profesión ha estado ligado a la evolución y desarrollo de las sociedades; pero es difícil tener una definición única de la profesión, ya que existe una frontera difusa entre lo que es una ocupación y una profesión. Sin embargo, es posible identificar algunos elementos como la formación educativa de alto nivel, la estructura organizativa, la vinculación con las estructuras de poder, el estatus, la actualización continua y la búsqueda de autonomía como factores que inciden en la determinación de una actividad determinada como una profesión (Perez, 2001).

Desde el punto de vista etimológico, el término profesión encierra en sí mismo una idea de desinterés, ya que profesar no significa solamente ejercer un saber o una habilidad, sino también creer o confesar públicamente una creencia (Gomez Campos & Tenti Fanfani, 1989). La palabra profesión proviene del latín **professio - onis**, que significa acción y efecto de profesar.

El uso común del concepto tiene diferentes acepciones, entre ellas: empleo, facultad u oficio que cada uno tiene y ejerce públicamente; protestación o confesión pública de algo (la profesión de fe, de un ideario político, etc.). En este sentido, profesión puede definirse como una actividad permanente que sirve de medio de vida y que determina el ingreso a un grupo profesional determinado. En términos generales, se ha definido la profesión como una ocupación que monopoliza una serie de actividades privadas sobre la base de un gran acervo de conocimiento abstracto, que permite a quien lo desempeña una considerable libertad de acción y que tiene importantes consecuencias sociales.

Por otra parte, la expansión de los conocimientos técnicos, la explosión demográfica y el crecimiento de los centros urbanos en el siglo XIX, durante la revolución industrial, contribuyeron a modificar la

organización social existente, propiciando la creación de tareas profesionales más especializadas (Barron, 1996). Estos factores produjeron que, a principios del siglo XX, se incorporara la concepción de lo profesional como producto de las transformaciones producidas por la industrialización.

Para la década de los treinta, Carr Saunders y Willson, señalaban que una ocupación alcanzaba el estatus de una profesión cuando un tipo de actividad no se ejerce más que mediante la adquisición de una formación controlada, la sumisión a reglas y normas de conducta entre los miembros y los no-miembros, y la adhesión de una ética del servicio social (Carr-Saunders & Wilson, 1933).

Más adelante, estudios realizados en la década de los sesenta definían la profesión cuando existía un cuerpo específico de conocimientos para actuar en una realidad social organizada. Se estableció que la profesión es una forma especial de organización ocupacional basada en un cuerpo de conocimiento sistemático adquirido a través de una formación escolar, y establece que una actividad pasa a ser considerada profesión cuando supera las cinco etapas del proceso de profesionalización, en donde el trabajo se convierte en una ocupación de tiempo integral como consecuencia de la necesidad social del surgimiento y ampliación del mercado de trabajo; se crean escuelas para el adiestramiento y formación de nuevos profesionales; se constituye la asociación profesional en donde se definen los perfiles profesionales; se reglamenta la profesión asegurando así el monopolio de competencia del saber y de la práctica profesional; y se adopta un código de ética con la intención de preservar así a los “genuinos profesionales” (Wilensky, 1964).

Por su parte, Schein estableció que las profesiones constituyen conjuntos de ocupaciones que han desarrollado un sistema de normas derivadas de su papel especial en la sociedad, en la cual el profesional es distinto del aficionado (Van Maanen & Schein, 1977), puesto que está dedicado de tiempo completo a una ocupación que constituye su principal fuente de ingresos.

Por otra parte, en los años ochenta, una profesión se definía como una ocupación que se regulaba a sí misma mediante una capacitación sistemática y obligatoria en un ámbito universitario, basado en conocimientos especializados y técnicos, y orientado más al servicio que hacia las utilidades pecuniarias, principio consagrado en su código de ética (Starr, 1978). En este contexto, la profesión era considerada como un fenómeno sociocultural en el cual intervienen un conjunto de conocimientos y habilidades, tradiciones, costumbres y prácticas que dependen del contexto económico, social y cultural en el que surge y se desarrolla.

Tradicionalmente, la profesión ha sido una forma privilegiada de actividad y la base de una categoría socioeconómica caracterizada por su diversidad de tareas y por altos niveles de ingresos económicos, de estatus social y de prestigio. Las profesiones actuales se estructuraron con base en una segmentación de la producción del conocimiento y de su propio ejercicio ante la necesidad de regular y reglamentar las formas de ejercicio de las habilidades profesionales, buscando legalizar lo escolar como la única forma válida de tener acceso al conocimiento.

Las profesiones han sido consideradas como estructuras sociales autónomas en el sentido de que se encuentran formalmente establecidas y legitimadas, no sólo por el conjunto de formas y sistemas de organización social históricamente constituidos.

Otro aspecto de la conformación del concepto de profesión ha estado vinculado en forma directa al concepto de formación profesional. Se entiende como formación profesional al conjunto de procesos sociales de preparación y conformación del sujeto, referido a fines precisos para un posterior desempeño en el ámbito laboral. Además, es el proceso educativo que tiene lugar en las instituciones de educación superior, orientada a que los alumnos obtengan conocimientos, habilidades, actitudes, valores culturales y éticos, contenidos en un perfil profesional y que corresponda a los requerimientos para un determinado ejercicio de una profesión. En este sentido, es imprescindible estudiar el desarrollo histórico de la formación profesional para contribuir también a su modificación.

Aquí se observa como el profesional se va “escindiendo” de la sociedad, para formar parte de un grupo selecto, separado del resto de aquellos que no poseen una determinada habilidad, formando un estrato particular dentro de la sociedad que lo acobija.

El término estratificación social fue incorporado al campo de la sociología en 1940. Sin embargo, debe señalarse que los orígenes de la teoría de la estratificación social se remontan a los trabajos de Marx, en donde pone de relieve la importancia del individuo o del grupo dentro de la estructura de una sociedad (Rivas Rivas, 2008).

Las diferencias sociales se convierten en estratificación social cuando las personas son clasificadas jerárquicamente según algún criterio de desigualdad, ya sea la renta, la riqueza, el poder, el prestigio, la edad, la etnia o cualquier otra característica.

Aun dentro de este grupo selecto de la sociedad, existe una necesidad aun mayor de diferenciarse y subdividirse y esto es lo que motiva a los profesionales a constituir agrupaciones profesionales.

Algunas de estas motivaciones podrían enumerarse, como ser:

- a) la definición de una línea de demarcación entre personas calificadas y no calificadas;
- b) el mantenimiento de altos niveles de carácter profesional o práctica honorable;
- c) la elevación del estatus del grupo profesional; y
- d) el deseo de la profesión de ser reconocida por la sociedad como la única plenamente competente para realizar su tarea particular.

Dentro de este tipo de agrupaciones se enmarcarían los Colegios Profesionales.

6.2 COLEGIOS PROFESIONALES

Un Colegio Profesional o Colegio Oficial es una corporación de derecho público de carácter gremial integrada por quienes ejercen las

llamadas profesiones liberales y suelen estar amparados por el Estado. Sus miembros asociados son conocidos como colegiados.

Las finalidades de los colegios profesionales son la ordenación del ejercicio de las profesiones, la representación exclusiva de las mismas y la defensa de los intereses profesionales de los colegiados. El colegio debe velar por el cumplimiento de una buena labor profesional, donde la práctica ética del trabajo se constituye como uno de los principios comunes que ayudan a definir los estatutos de cada corporación.

El asociarse significa una responsabilidad por medio de la cual, el asociado o colegiado se compromete a trabajar y defender los intereses de la agrupación. La importancia de asociarse representa para cualquier gremio, tener la posibilidad de levantar la voz para formular sus metas, ejercer presión como grupo, proteger sus intereses y encontrar planteamientos y soluciones a problemas determinados. La organización gremial está ligada directamente con el desarrollo de las profesiones actuales. El hecho de que un individuo se desarrolle en una sociedad plural implica interactuar con grupos diferentes en intereses, características, propósitos y finalidades.

Como consecuencia, tiende a relacionarse con otros individuos en grupos o sociedades que se organizan libremente para la gestión y consecución de algunos intereses comunes, con el propósito de estar en mejor posición de defenderlos ante la sociedad en general, el Estado y otros en particular.

Poseen estatutos, redactados en la mayoría de los colegios profesionales, que aluden al desarrollo de la actividad correspondiente a cada profesión, donde se marcan pautas de actuación consideradas de manera unánime como éticas y que contribuyen al bien social de la profesión.

Freidson agrega que una profesión puede ser vista a partir de un conjunto de dimensiones estructurales y de actitud, como una ocupación de tiempo integral, caracterizada por la presencia de profesionales con una organización que permite la mutua identificación de intereses comunes y de

conocimientos formales y en donde se aceptan las normas y los modelos apropiados para identificarse entre colegas (Machado, 1991).

Además, los profesionales tienen una orientación para el servicio son autónomos, y ven a la profesión como un grupo de personas que realiza un conjunto de actividades que proveen su principal fuente de recursos para la subsistencia, a cambio de una compensación. *Johnson* señaló que, para que pueda existir una auténtica profesión, es condición necesaria que las personas que practican la ocupación formen un grupo relativamente homogéneo (Johnson, 1970).

Asimismo, *Parkin* sugiere que se siguen estrategias de exclusión para restringir el acceso a las profesiones utilizando requisitos educativos que pueden tener poca relación con la dificultad del trabajo profesional (*Burrage*). De acuerdo con esto, las profesiones pueden establecer estas estrategias porque el Estado da el derecho a practicar ciertas ocupaciones a miembros acreditados (Muzio, Brock, & Suddaby, 2013).

Al referirse a la relación entre Estado y profesión, *Light* habla de modelos de control basados en el supuesto de que dicha relación rebase el concepto simple de una relación de mercado entre empleadores y empleados, o entre productores o consumidores. Plantea la relación dentro de un marco político donde los grupos involucrados se encuentran en un proceso continuo y constante de balanceo de poderes. En esta propuesta, el componente histórico es básico, ya que supone que el modelo de control es consecuencia de los cambios cualitativos que se dan en la interacción entre los actores participantes en un periodo determinado de tiempo (Light, 1995). En este sentido, la relación profesión y Estado y, por tanto, el modelo de control, se establece sobre dos ejes (Nigenda & Machado, 1997).

El primero de ellos gira en torno al control sobre su propio trabajo técnico sino también sobre los aspectos financieros, las estructuras institucionales, los poderes alternos, el carisma cultural, e incluso, la construcción de la realidad social. El segundo eje gira en torno a la ubicación de los profesionales en el mercado laboral, en donde se conjugan criterios político-sociales y económicos.

A partir de lo anterior, puede establecerse que una profesión es una comunidad autorregulada que tiene un poder exclusivo, normalmente respaldado por el Estado, para adiestrar a nuevos miembros o admitirlos en sus prácticas, reservándose el derecho de juzgar la actuación profesional de sus propios miembros.

Una de las primeras aclaraciones necesarias, es que en el debate se suelen confundir entidades de muy distinto carácter entre sí, por la simple razón de que todas son llamadas "Colegios". Así, existen "colegios" que son entidades educativas, otros son asociaciones civiles, otros son cámaras empresarias y otros son Colegios Públicos Profesionales. Esta distinción no es menor, porque el "colegio" a que nos referimos sería relacionado a la última acepción: la del Colegio Público Profesional.

Un Colegio Público Profesional es una entidad de "derecho público no estatal", que tiene por finalidad el control del ejercicio profesional y de la matrícula conforme a las leyes que reglamentan su ejercicio.

Se trata de una función delegada por el Estado, existiendo una positiva y dilatada experiencia en otras profesiones. Lo que se conoce en Derecho Constitucional como "poder de policía" de las profesiones es un atributo indelegable del Estado y lo que se delega en realidad en un Colegio es la ejecución de ese poder y no el poder en sí mismo, que sigue en manos del propio Estado.

Es por eso que los Colegios Públicos deben ser creados mediante Ley por la legislatura de cada Estado argentino (provincias o CABA) y su ámbito de aplicación es específico de cada una de ellas.

El Estado considera que una determinada profesión requiere ser regulada y su ejercicio controlado, para velar por su correcta práctica en función del riesgo social que su práctica conlleva. Y que delega en un Colegio Público Profesional el ejercicio de dicho control, a través de la matriculación obligatoria y el resguardo de las capacidades de sus profesionales.

Esto lo diferencia profundamente de una Asociación, un Sindicato, una Obra Social, una Cooperativa, una Mutual, un Gremio, u otras instituciones que preservan desde distintos aspectos los intereses de los profesionales.

A diferencia de un Colegio Público, las Asociaciones son entidades de "derecho privado". La característica fundamental de las asociaciones y sindicatos en una sociedad democrática es la de que nacen por la iniciativa de los particulares para defender intereses comunes que no tienen carácter o función públicos. Y se ejerce en ellas el derecho de libre asociación amparado por la constitución nacional en su Art. 14, al no ser su integración un acto obligatorio para los profesionales.

Para ello es necesario, además, la delimitación clara y unívoca de las incumbencias profesionales, que no deben solaparse con las de otras profesiones, ya que no es posible por Ley que existan dos entes reguladores de una misma actividad.

Un primer acercamiento a este concepto lo da la ley 24.521 (Ministerio de Educación de la Nación)

«ARTICULO 42. - Los títulos con reconocimiento oficial certificarán la formación académica recibida y habilitarán para el ejercicio profesional respectivo en todo el territorio nacional, sin perjuicio del poder de policía sobre las profesiones que corresponde a las provincias...»

«ARTICULO 43. - Cuando se trate de títulos correspondientes a profesiones reguladas por el Estado, cuyo ejercicio pudiera comprometer el interés público poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad, los derechos, los bienes o la formación de los habitantes, se requerirá que se respeten, además de la carga horaria a la que hace referencia el artículo anterior, los siguientes requisitos... (Siguen requisitos de planes de estudio y acreditación de las carreras frente al ministerio).»

De aquí se desprenden algunos aspectos a tener en cuenta:

- El control de las profesiones corresponde a las provincias y a la Ciudad de Buenos Aires. Es decir, es un poder no

delegado a la Nación. Cada uno de esos estados locales puede delegar en un colegio profesional esa función pública. Lo deben hacer por ley formal. De manera tal, que el colegio será una persona de derecho público no estatal.

- No existe ningún «derecho» de los profesionales o de grupos de ellos a conformar un colegio.
- Las profesiones responden a esquemas educativos que son de competencia federal. Lo determina el Ministerio de Educación. El propio ministerio determina algunas profesiones que entiende que son de importancia social.
- No hay ninguna coincidencia relacional entre profesiones y colegiación. Hay profesiones importantes, tradicionales, que no tienen colegios (por ejemplo, Medicina). Hay profesiones de menor trascendencia que sí lo tienen. Hay provincias en las que la matrícula la otorga un colegio, en otras el estado.
- Por otro lado, hay profesiones cuyo ejercicio requiere una habilitación especial posterior al título y otras que no.
- Hay actividades que solo pueden ser desarrolladas por determinados profesionales con título y otras que no.
- Hay colegios que solo son asociaciones civiles sin poder de otorgar matrícula, ni requerir afiliación obligatoria, ni función pública alguna. Por ejemplo: el Colegio de Médicos o el Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires (a diferencia del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal, que sí matricula).

También es válido hacer un comentario acerca de las críticas acerca de las colegiaciones. Quizás el aspecto más controversial sea el referido a la colegiación obligatoria:

Un profesional tiene el deber de entrar en las estructuras sociales cuya constitución legal es requerida (como los Colegios Públicos) por razones de orden y bien común, mientras se las disponga sin menoscabo de los derechos que hacen esencialmente a la persona.

Así, para la Corte Suprema de Costa Rica:

«...es relevante señalar que no toda colegiatura puede y debe ser obligatoria; se requiere para que ello sea posible que la actividad de que se trate sea en algún grado de importancia, de ejercicio de funciones públicas y de profesiones muy cualificadas por su incidencia social y en general en los campos en que es imprescindible proteger valores sociales, o cuando la colegiatura sea necesaria para la consecución de fines públicos.

En otras palabras, el elemento teleológico de un Colegio profesional no es la defensa de los intereses de sus agremiados, sino la defensa de la colectividad. La repercusión que puede tener en la sociedad la actuación de determinados profesionales, hace que el Estado haga suyo el interés de mantener la cohesión del grupo y ejercer un poder frente a los miembros del Colegio...»

Para la Corte Constitucional de Colombia:

«...no se trata de una potestad arbitraria conferida al legislador, sino de una competencia que debe ser ejercida razonablemente en vista de una finalidad que el Constituyente juzga plausible (y aun inaplazable): impedir que el ejercicio torpe de un oficio (arte o profesión), produzca efectos nocivos en la comunidad.

El legislador no puede regular de manera arbitraria las profesiones y oficios. En efecto, tales regulaciones solo son legítimas constitucionalmente si se fundamentan de manera razonable en el control de un riesgo social y no se traducen en una restricción desproporcionada o inequitativa del libre ejercicio de las actividades profesionales o laborales...»

Para la SPPLC de Venezuela:

«...igual que en el caso de la titulación, el mecanismo de control a través de la colegiación obligatoria tiene por objeto el evitar los riesgos sociales inherentes a ciertas actividades profesionales. La eficiencia de las instituciones que regulan el ejercicio de una profesión debe analizarse desde esta perspectiva, la del interés social de los consumidores. (...)

La colegiatura obligatoria otorga un poder inmenso a los grupos de profesionales, lo que hace necesario examinar con sumo cuidado las posibles consecuencias que sobre el desempeño económico (eficiencia) y sobre el ejercicio de la libertad económica (equidad) podría generar el uso de dicho poder, ya que su uso inadecuado podría dar lugar efectos indeseables...»

Ahora comenzaremos por definir que entendemos por el termino Gobernanza.

6.3 GOBERNANZA

La noción de gobernanza es a la vez polisémica y polémica. Se confunde seguido con el término “governabilidad”. Aunque estos dos conceptos no son sinónimos, hay mucho debate sobre los criterios que permiten distinguirlos.

Si se busca su definición dentro del diccionario de la Real Academia Española (RAE) encontramos:

Gobernanza.

1. f. Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.

2. f. ant. Acción y efecto de gobernar o gobernarse.

Governabilidad.

1. f. Cualidad de gobernable.

2. f. gobernanza (ell arte o manera de gobernar).

Ambos traducen la noción anglosajona de “governance”, aunque sólo goberabilidad traduce “governability”, que se usa de manera más restringida.

La gobernanza es una noción que busca, antes que imponer un modelo, describir una transformación sistémica compleja, que se produce, a

distintos niveles, de lo local a lo mundial, y en distintos sectores, público, privado y civil.¹⁸

Origen del término

Parece provenir remotamente del griego κυβερνάω **kybernan** (dirigir, conducir una nave o un carro) utilizado por Platón, metafóricamente, para denominar el modo de gobernar a los ciudadanos, de donde también deriva gobierno (a través del latín gubernatio).

A finales de la Edad Media se registra su uso en las lenguas modernas, más bien a partir del latín que del griego, con el francés *gouvernance* desde el siglo XIV, designando el arte o manera de gobernar; del que pasa al inglés *governance*, con usos registrados desde 1380. En portugués, *governança*, y en español, *gobernanza*, parecen también derivar del francés.

Aparece definido por primera vez en la edición del DRAE de 1803 como "ant. (antiguamente) lo mismo que gobierno".

Su utilización a partir de los años 1990 por medios académicos anglosajones se aplicaba en un principio, como restricción del uso, al arte o modo de gobierno de instituciones internacionales; pero con el propósito de, a partir de una palabra poco utilizada y por tanto bastante libre de connotaciones, promover un nuevo modo de gestión de los asuntos públicos, fundado sobre la participación de la sociedad civil a todos sus niveles: nacional, local, regional e internacional (Angel, 2005).

La palabra **gobernanza**, que es utilizada a veces como sinónimo en castellano, muy posiblemente como consecuencia de intentar traducir directamente del inglés, al no aparecer en el DRAE.

La perspectiva desde la que se utiliza el término gobernanza desde los medios académicos o empresariales, no se restringe a una posición puramente tecnócrata, sino que asume un cierto grado de enjuiciamiento moral (a veces paternalista) de estados o sistemas políticos y económicos,

¹⁸ <http://www.gobernanza.org.mx>

en cuyo enjuiciamiento suelen utilizar calificativos como "prácticas virtuosas" o "hacer bien o mal los deberes".

No hay que olvidar por otro lado lo que expresa el *Dr. Ángel Iglesias*: la legitimidad no se consigue sólo con eficacia y eficiencia, sino que es también fundamental el elemento democrático en el que se subsumen la transparencia, la rendición de cuentas o la participación. La eficacia y la eficiencia son valores propios del utilitarismo económico y de la gestión, aunque, situados en un contexto político, quedan totalmente impregnados de la influencia de la dimensión política. Con todo, las organizaciones públicas se ven abocadas a adoptar estrategias de actuación mediante la incorporación de innovaciones en la acción pública.

Ciertamente, estas innovaciones, su forma y contenido, dependen de la coordinación del aparato administrativo con otros actores privados y con los ciudadanos.

En gran medida la gobernanza consiste sobre todo en la confluencia y difícil equilibrio entre la eficiencia y la participación democrática.

Gobernanza corporativa

El conjunto de procesos, costumbres, políticas, leyes e instituciones que afectan a cómo se dirige, administra o controla una empresa (corporación). También incluye las relaciones entre los muchos agentes implicados en ellas (desde la propiedad a la dirección, los controladores externos, acreedores, inversores, clientes, suministradores, empleados y el entorno y la sociedad entera).

Se observa desde una perspectiva más elaborada la noción de modelo de gobernabilidad, trabajada por diversos autores.

Joan Oriol Prats define la gobernabilidad como “un atributo de las sociedades que se han estructurado sociopolíticamente de modo tal que todos los actores estratégicos se interrelacionan para tomar decisiones de autoridad y resolver sus conflictos conforme a un sistema de reglas y de procedimientos formales e informales (...) dentro del cual formulan sus expectativas y estrategias” (Prats, 2003).

Es decir, la gobernabilidad es postulada como una cualidad de las sociedades o sistemas sociales, “no de sus gobiernos”; son los sistemas sociales los que son (y en determinada medida) gobernables cuando se da esa estructuración sociopolítica mencionada líneas arriba.

Para su análisis relaciona tres elementos:

- a) actores estratégicos,
- b) reglas, procedimientos o fórmulas, y
- c) conflictos entre actores estratégicos.

Un modelo de gobernabilidad se define por la composición de **actores estratégicos** y sus prácticas, por el tipo de reglas e instituciones (formales e informales) y su grado de prevalencia, y por el grado de conflicto susceptible de ser procesado bajo las reglas y procedimientos en vigencia.

Interesa poner de relieve el vínculo entre actores, reglas y conflicto puesto que en las formulaciones normativas se prescinde de la conflictividad o se la sustituye por déficit o anomia, es decir, a partir de carencias.

Como se vio, actores, reglas y conflictos constituyen para *Prats* los elementos a ser considerados en el estudio de un determinado modelo de gobernabilidad y los contornos de éste dependen de las peculiaridades de esa relación.

Por ello, para *Prats*, “todo análisis de gobernabilidad comienza identificando en un momento histórico dado los actores estratégicos — internos e internacionales—, los recursos de poder que controlan, su solidez interna, sus expectativas, sus mapas mentales, su capacidad para representar o para agregar los intereses que dicen representar o expresar, el tipo de alianzas estratégicas —internas o internacionales— y los conflictos en lo que están envueltos” (*Prats*, 2003, pág. 29).

Los actores estratégicos se definen e interactúan en función de reglas y procedimientos (régimen político) que deciden la manera en que se toman las decisiones de autoridad.

De la definición adoptada desde los *organismos multilaterales* (Banco Mundial y PNUD) interesa destacar la combinación que se realiza entre reglas del juego (por ejemplo, los procedimientos de elección y toma de decisiones) y los resultados de la mismas en términos de eficacia y eficiencia (por ejemplo, de la implementación de regulaciones) y de legitimidad (valoración de los ciudadanos de sus instituciones).

El problema de esta combinación es que falla en distinguir analíticamente entre **gobernanza** (o entramado institucional) y **gobernabilidad** (capacidad de gobierno conferida por dicho entramado institucional), lo que provoca confusión y conduce al citado desbordamiento conceptual imperante en torno a la gobernabilidad (Prats, 2003).

Según **Claus Offe** (Offe, 1996), se tienen presente:

(a) los recursos y las limitaciones (materiales, legales, demográficas, tecnológicas, culturales, y otras);

(b) la interacción e interdependencia en la persecución de los intereses (los actores compiten por los recursos persiguiendo intereses que deben defender expuestos a un entorno de incentivos);

(c) la racionalidad de los agentes (que persiguen sus intereses más o menos altruistas de forma más o menos racional); y

(d) las externalidades y la retroalimentación (puesto que los resultados de la interacción de los individuos afectan a terceros positiva y negativamente de forma retroalimentada).

Así pues, es posible afirmar que en el estudio de las instituciones existen unas bases mínimas en las que se asienta el análisis, aunque difieren sus apreciaciones respecto a la racionalidad del individuo y la importancia de las reglas del juego formales e informales.

Estos cuatro elementos de estudio resultan, a su vez, de una importancia clave para entender la gobernabilidad desde una perspectiva integradora y centrada en las instituciones políticas.

Cuando analizamos la gobernabilidad como fruto de la interacción de actores racionales con recursos y limitaciones diferentes de forma retroalimentada y generando externalidades positivas y negativas, nos damos cuenta que la gobernabilidad, en gran medida, comporta y se basa en los elementos esenciales descritos por Offe y que reflejan las bases analíticas comunes del institucionalismo.

De esta forma, la gobernabilidad puede entenderse mejor desde las categorías analíticas propuestas desde la corriente institucional, suponiendo un paso más en el acercamiento de los postulados formulados desde sus diferentes corrientes.

Esto es así debido a que desde cualquier corriente pueden lograrse conclusiones sobre el grado en el que la interacción de los agentes refuerza las necesidades de los diferentes actores alineándolas con las capacidades otorgadas por las instituciones políticas.

Antonio Camou plantea una definición amplia de gobernabilidad rescatando su carácter multidimensional y relacional. Así la gobernabilidad debe ser entendida como “un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas sociales y la capacidad del sistema político (estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz” (Camou, 2001, pág. 36).

Ello permite superar una lectura dicotómica (gobernabilidad versus ingobernabilidad) y analizar grados y niveles de gobernabilidad involucrando en la definición una “serie de ‘acuerdos’ básicos entre las élites dirigentes (...) en torno a tres ámbitos principales (...) el nivel de la cultura política (...) el nivel de las reglas e instituciones del juego político (... y) acuerdos en torno al papel del Estado y sus políticas públicas estratégicas” (Camou, 2001, pág. 12).

Los temas de gobernanza entendida, por Camou, como “la acción y el efecto de gobernar y gobernarse”, mientras que la gobernabilidad indagaba acerca de “cómo” se gobierna, prestando atención a la **estabilidad política**.

Los problemas no se derivaban sino de aspectos deficitarios o debilidades de las instituciones de la democracia, aparte de los consabidos

resabios autoritarios que atentan contra el fortalecimiento de una cultura cívica o la debilidad de las bases económicas y sociales de la democracia que impiden la plena vigencia de derechos ciudadanos.

Paulatinamente, el interés se desplazó, complementariamente, hacia las acciones y los efectos de gobernar y se produjo una correlativa ampliación del objeto de estudio al que se refería la noción de gobernabilidad (en cierta medida, este autor termina incluyendo los temas de gobernanza en el concepto de gobernabilidad: es decir, incluye la acción y el efecto de gobernar en el cómo se gobierna. Curiosamente, considera que el vocablo gobernanza es “anticuado”).

Jon Elster refiriéndose a la gobernabilidad, argumenta que el compromiso creíble y efectivo con las políticas y, por tanto, el refuerzo del sistema, es más probable que se produzca bajo condiciones democráticas (Elster, 1995).

Sin embargo, desde la otra cara de la moneda, los trabajos de **Pranab Bardham** muestran cómo la relación entre democracia y capacidad de decisión e implementación dista mucho de ser siempre linealmente positiva (Bradhan, 1999).

Citando a **Luis Aguilar Villanueva**, la ciencia política latinoamericana ha estudiado prácticamente casi todo, menos la manera como el gobierno construye y desarrolla sus decisiones (Aguilar Villanueva, 1992).

Se tomó para este trabajo en especial algunos puntos en lo referido acerca del Modo de gobernanza basado en la Jerarquía desarrollado por **Ernesto Pablo Báscolo** (Báscolo, 2010).

Este modo tiene mecanismos de regulación que se basan en reglas y normas burocráticas de la organización.

Otro aspecto interesante que encara este autor es en lo relacionado a la forma en que busca “delimitar el campo específico del término gobernanza.” y diferenciarlo del término gobernabilidad, en el cual propone la aplicación del termino Gobernanza como “...categoría analítica, en contraste con su uso normativo”, lo cual “...nos permite describir y explicar

las interacciones de actores, procesos y reglas de juego, y así lograr una mejor comprensión de las conductas y toma de decisiones de la sociedad” (Hufty, Bascolo, & Bazzani, 2006).

Según **J. Keneth Benson**, en una red compleja de agencias con varias fuentes de poder, esta estrategia tiene limitaciones. Depende si las intervenciones son legítimas y de un poder efectivo crítico por parte de los actores hegemónicos a cargo de la de la gestión de los mecanismos formales de regulación de la organización, para medir la implantación de las normas formales y sancionar su no cumplimiento (Benson, 1977).

La legitimidad de estas normas, la complejidad de los procesos de producción (o su posibilidad de normalización) y las dificultades de medición y evaluación del desempeño tienen influencia sobre la efectividad de las normas burocráticas como mecanismos de regulación.

Las formas de regulación social son resultado de la conflictividad de los valores y de los intereses de los actores y tendrán implicancias (a través de mecanismos jerárquicos, de incentivos o de clan) sobre la distribución de recursos (financieros y poder) asignados entre los mismos actores involucrados y los valores en disputa.

El poder es una dimensión central para explicar la creación de nuevos mecanismos de regulación y su influencia sobre la conducta de los actores y la organización de los procesos de producción.

Los mecanismos de regulación refuerzan diferentes dimensiones de poder sobre los actores.

Estos mecanismos de regulación que pertenecen tanto al modo jerárquico como de incentivos dan poder de “toma de decisiones” a los actores con roles de dirección, coordinación, evaluación, control o asignación de recursos.

La clasificación del modo de gobernanza no debe ser interpretado como una clasificación estática, sino como un instrumento analítico con capacidad de construir taxonomías y su dinámica de cambio.

El mapa de actores incluye tanto las relaciones de poder (autoridad formal) que se establecen entre aquellos con funciones de regulación (directores o jefes), y aquellos regulados en su práctica (profesionales involucrados directamente en la prestación de servicios), como así también la legitimidad de las normas definidas y su correspondiente aplicación.

Si bien las organizaciones no presentan estructuras de gobernanza puros, ya que es común la combinación de mecanismos de coordinación asociados a las diferentes tipologías reconocidas, es posible reconocer que diversas políticas presentan rasgos con énfasis de unas sobre otras, e incluso su cambio a través de su proceso de implementación.

Aunque existe consenso sobre la necesidad de contar con incentivos y financiamiento “adecuados”, el supuesto que los profesionales modifiquen conductas de trabajo profesional en función de sus retribuciones representa un tema de gran controversia ética.

La instrumentación de estas estrategias (por incentivo) requiere como condición para su efectividad de capacidades organizacionales, dadas por sistemas de información y evaluación del desempeño de los servicios.

6.3.1 NUEVAS VISIONES DE GOBERNANZA

Uno de los últimos conceptos que se han desarrollado en relación a la gobernanza tiene que ver con el concepto denominado como **“Open Government”** (Gobierno Abierto).

Cuando se habla de Gobierno Abierto, existe ya un razonable consenso en la incipiente doctrina de que en esencia nos estamos refiriendo a una evolución de nuestro sistema democrático de convivencia y valores basada en el establecimiento de mecanismos para la transparencia de los gobiernos así como de espacios permanentes de colaboración y participación de los ciudadanos más allá del ejercicio del derecho de sufragio.

La idea de Gobierno Abierto no es nueva, de hecho es tan vieja como la propia democracia y subyace a la mayoría de las constituciones y leyes fundamentales de los estados occidentales modernos, y consecuentemente,

los estados se han dotado de un amplio andamiaje jurídico que ofrece espacios de consulta y participación a un amplio abanico de intermediarios sociales, fundamentales a la hora de dotar a las leyes de apoyo social y profundidad democrática, o al menos de su apariencia.

Pero es solo ahora, con el avance tecnológico que ha propiciado la llamada web 2.0 o web social y la extensión de internet como red global, cuando puede comenzar a ponerse en práctica de forma masiva y con unos costes asumibles para los estados.

La violenta irrupción de Internet como fenómeno global en la vida social de nuestro mundo está produciendo un incuestionable cambio de paradigma en la forma en la que los ciudadanos se relacionan -o quieren relacionarse- con los gobiernos, permitiendo interaccionar a gobernantes y gobernados en planos perfectamente horizontales y sin que ningún otro agente intermedie en esa conversación.

A través de Internet y de la web social, es el ciudadano, el individuo, quien puede tomar el poder, organizarse, tejer redes sociales, construir las arquitecturas sociales efímeras- necesarias para una reivindicación concreta, y desaparecer tras ello sin voluntad de permanencia y asimismo los gobiernos pueden cumplir con su deber de transparencia hacia la ciudadanía estableciendo canales abiertos de información, colaboración, participación y servicio al ciudadano (Calderon & Lorenzo, 2010).

Con la base acerca de los conceptos y palabras claves a emplear en este estudio, y las diversas definiciones y visiones de los mismos, no abocaremos a analizar que se ha escrito acerca del tipo de organización que nos convoca.

6.3.2 GOBERNANZA EN ORGANIZACIONES COLEGIADAS

A pesar de todos estos conceptos sobre los diversos aspectos que abarcan este estudio, la búsqueda acerca de una mirada o publicación que englobe a todos ellos, no arrojó demasiados resultados. Buscando y analizando la combinación dada de gobernanza en organizaciones colegiadas compuestas por profesionales, se hizo difícil encontrar dentro del

material a disposición, situaciones o trabajos que se asemejen o desarrollen un análisis puntual de este tipo de instituciones.

Es razonable enmarcar este tipo de institución colegiada dentro de lo que denomina Testa como “Instituciones Hipercomplejas” .Donde los integrantes del núcleo operativo poseen una alta autonomía, que no pretenden ni permiten perder, al incorporarse a la institución (Testa, 1997).

También es posible encontrar aspectos comunes con organizaciones relatadas por Rovere en “Organizaciones de Ciencia y Tecnología en Salud” (Rovere, Junio 2002).

Según el mismo, “se trata de organizaciones de producción de conocimiento, de bienes y de servicios con alto valor agregado de capital simbólico” (Rovere, Junio 2002, pág. 13), donde la Institución percibe que posee un Objetivo definido y claro, aunque el mismo no se encuentre definido en su carta orgánica.

Ante este complejo escenario organizacional se abren distintas complejidades sobre la gobernabilidad para resolver; entre ellos “el dilema entre legitimidad y eficacia que se plantea en la medida que los gobiernos reciben durante sus mandatos o parte de él una delegación (una especie de crédito) que legitiman mediante la eficacia del uso de ese poder delegado” (Rovere, Junio 2002, pág. 23).

Tal vez quien más se ha acercado a un estudio de profundidad y de similitud, haya sido Henry Mintzberg en su extenso capítulo sobre Burocracias Profesionales de su libro “Diseño de Organizaciones Eficientes”. En el mismo el autor plantea una serie de conceptos que enmarca a este tipo de organizaciones que podemos distinguir y trazar un paralelismo con nuestra organización en estudio.

En el mismo el autor comienza con una introducción general acerca de cómo se hallan estructuradas las organizaciones para captar y dirigir sistemas de flujo y definir las interrelaciones entre las partes. Para tal fin la divide en cinco partes: el *núcleo operativo* donde se encuentran los operarios que son las personas que producen los productos y brindan los

servicios. La *cumbre estratégica* encargada de la toma de decisiones que a su vez al volverse más elaborada la organización necesita de la aparición de una *línea media* que será una jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y la cumbre estratégica. Define a su vez dos grupos de apoyo: la *tecnoestructura*, integrada por los analistas que la responsabilidad de la estandarización de la organización, y el *staff de apoyo* que es la que provee de servicios indirectos que facilitan el trabajo del núcleo operativo.

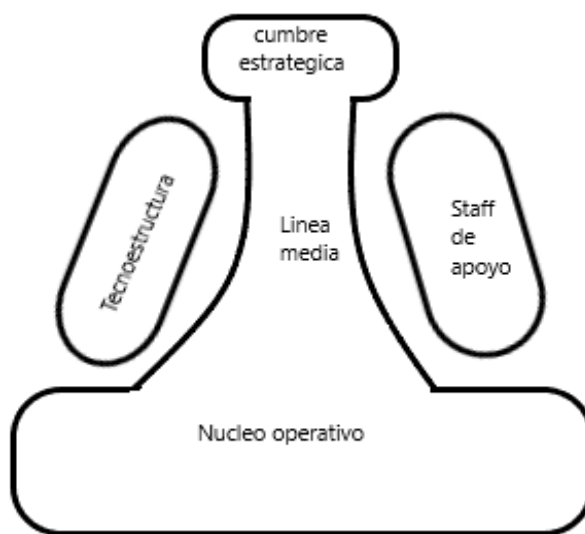


Fig.6.1 Las cinco partes básicas de una organización según Mintzberg.

Definida estas cinco partes constitutivas de las organizaciones en general, se dedica a establecer el funcionamiento de las organizaciones de acuerdo a los distintos sistemas de flujo dentro de las mismas y las interrelaciones de las mismas, o sea a su gobernanza. Todo esto conllevará a las cinco configuraciones básicas de acuerdo al autor:

- La *estructura simple*, basada en la supervisión directa, en la que la cumbre estratégica es la parte clave
- La *burocracia mecánica*, basada en la estandarización de procesos de trabajo en que la tecnoestructura es la parte clave.
- La *burocracia profesional*, basada en la estandarización de destreza, en la que el núcleo operativo es la parte clave.

- La *forma divisional*, basada en la estandarización de producciones, en la que la línea media es la parte clave
- La *adhocracia*, basada en el ajuste mutuo, en la que el staff de apoyo es la parte clave.

De todas ellas el autor plantea que:

La Burocracia Profesional es la única de las cinco configuraciones que responde a dos de las necesidades más importantes de hombres y mujeres contemporáneos. Es democrática, difunde su poder directamente a sus trabajadores (por lo menos a los que son profesionales). Y les suministra extensa autonomía, librándolos hasta de la necesidad de coordinar estrechamente con sus pares, y de todas las presiones y política que eso implica (Mintzberg, 2000, pág. 172).

Esta observación sin dudas engloba a la gran mayoría de los profesionales que eligen este tipo de organizaciones por sobre otras. En ellas los profesionales, a diferencia de la Burocracia Mecánica, encuentran pocas barreras entre ellos y el cliente. Dice Mintzberg al respecto: “control sobre su propio trabajo significa que el profesional trabaja relativamente independientemente de sus colegas, pero estrechamente con los clientes a los que atiende”. La libertad de acción que este tipo de organizaciones le respeta y permite al profesional es un valor inalienable para el mismo.

A la luz de las observaciones del autor para con las burocracias profesionales en su capítulo dedicado a este tipo de organización, podemos inferir que para estos la percepción de una “organización eficiente” sería aquella que le brindara al mismo de una extensa autonomía, que “lo libra de coordinar estrechamente con sus pares”, y por lo tanto lo libera de presiones dentro del frente interno como así también del frente externo. Esta autonomía que busca el profesional le permite al mismo “perfeccionar sus destrezas, libres de interferencias”, cualquiera que sea el ámbito o sector en donde desempeñe sus tareas. Para ello debe contar con una organización que le brinde un adecuado staff de apoyo que le brinde la posibilidad de liberarse de cualquier trabajo de rutina que pueda ser formalizado o

estandarizado. Los profesionales buscan compartir recursos, incluyendo servicios de apoyo. en una organización común. Todos los profesionales desean dedicar más tiempo a perfeccionar sus destrezas dejando en manos de otros lo referido a tareas de interrelación con pares y con el Frente Externo (Seguridad Social, Ministerio de Salud, etc.). Intentaran establecer también un espacio donde puedan perfeccionar sus habilidades aprendiendo de otros y compartir saberes y técnicas de innovación. Algunos profesionales buscaran en estas organizaciones la posibilidad de obtener clientes y que la misma se encargue de establecer las normas y condiciones más favorables para realizar su trabajo y obtener sus ingresos del mismo. A su vez necesita sentir que “no solo controlan su trabajo, sino que también buscan control colectivo de las decisiones administrativas que los afectan”, asegurándose para ello que la línea media este formada por pares. Si bien pueden delegar mucho del poder de la toma decisiones en los administradores profesionales a los integrantes de estas organizaciones colegiadas les gusta describirlas como pirámides invertidas, “donde los operadores profesionales ocupan la cumbre y los gerentes están muy abajo para servirlos” (Mintzberg, 2000, pág. 166).

Otro enfoque interesante en el trabajo de Mintzberg se relaciona con la descripción del rol del Administrador profesional. En su capítulo referido a Burocracias profesionales el autor lo caracteriza como “alguien que pasa mucho tiempo manejando perturbaciones en la estructura (...), si bien a primera vista pareciera que estas instituciones colegiadas no poseen perturbaciones significativas o recurrentes, el administrador igualmente busca interceder en disputas de intereses entre los integrantes de la organización” (Mintzberg, 2000, pág. 167), y en la práctica esto es así, si bien los delegados departamentales o presidentes de circulo en una primera instancia y luego en una instancia superior el Tribunal de Disciplina, es en última instancia la Mesa Directiva quien dirime las cuestiones de intereses opuestos o desviaciones de los colegas a la directivas de la institución. También comenta que “...los administradores profesionales -especialmente aquellos en los niveles superiores- sirven roles claves en los límites de la organización, entre los profesionales de adentro y las partes interesadas –

gobiernos, asociaciones de clientes, etc.-en el exterior. Esta característica sin dudas, como también observa este autor, es de las máspreciadas por la base constitutiva de la organización colegiada. Son múltiples y variados los contactos de quien está a cargo de la presidencia de la institución, más aun en este momento de la misma. Otras instituciones similares de profesionales bioquímicos de todo el país, agrupaciones o colegios de otras profesiones dentro y fuera del ámbito de la salud, financiadores tanto privados como estatales, contactos en distintas áreas del gobierno municipal, provincial y aun en algunos casos nacional. Todo esto conlleva a una figura, que como bien intuye Mintzberg, que está muy lejos de ser una posición escasa de poder en la organización.” El administrador profesional puede no ser capaz de controlar a los profesionales directamente, pero si desempeña una serie de roles que le dan considerable poder indirecto en la estructura” (Mintzberg, 2000, pág. 167).

Sin dudar se puede acordar nuevamente con Minztberg cuando dice acerca de su posición de poder que “...son en general más poderosos que los profesionales individuales.... aun si este poder puede ser fácilmente sobrepasado por el poder colectivo de los profesionales”.

7 ESTRATEGIA METODOLOGICA

7.1 TIPO DE ESTUDIO

La estrategia general de investigación se basó en un estudio cualitativo de tipo descriptivo-analítico a partir de la utilización de fuentes primarias y secundarias. Se intentó comprender y analizar el objetivo general del estudio: la Gobernanza del CoBER dentro de una perspectiva de organización eficiente.

Teniendo en cuenta la posición del investigador, el trabajo fue de tipo analítico observacional, en el cual el investigador no intentó manipular el escenario, sino que se procuró comprender con naturalidad la cadena de eventos que se produjeron en la organización sin intervenir ni diseñar experimentos y así se pudo desentrañar parte de la gobernanza institucional.

Se trató de un estudio de corte transversal.

7.2 AMBITO DE ESTUDIO

El ámbito de estudio fue el CoBER en su conjunto, que es una institución colegiada (descrita anteriormente)

7.3 POBLACION Y MUESTRA

La población estuvo conformada por los integrantes de la institución y la documentación de la misma. Se empleó una muestra del tipo no probabilístico por conveniencia a criterio del investigador, intentando garantizar la máxima diversidad de información en relación con los objetivos de la investigación, llegando a la saturación teórica de la misma.

7.4 CATEGORIA CONCEPTUAL

La categoría conceptual seleccionada fue la gobernanza desde la perspectiva de una organización eficiente. Se definieron 2 dimensiones y sus respectivas sub-dimensiones para la categoría GOBERNANZA que se detallan a continuación:

7.5 DIMENSIONES Y SUB-DIMENSIONES

DIMENSION	SUB-DIMENSION
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Núcleo Operativo Línea Media Staff de Apoyo Tecnoestructura Ápice Estratégico
RELACIONES Y CONFLICTOS ORGANIZACIONALES	Relaciones interna y externas Conflictos

Al ser un estudio cualitativo se intentó reconocer categorías empíricas a través del trabajo de campo de investigación.

7.6 FUENTES DE INFORMACION, PROCEDIMIENTOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS

Se emplearon fuentes primarias y secundarias para el estudio.

Fuentes Primarias: actores significativos que se encontraban dentro de la nómina de integrantes del CoBER en el periodo estudiado (1983-2018).

Se realizaron entrevistas semi-estructuradas y encuestas.

a) Entrevistas semi-estructuradas a actores significativos de los distintos sectores de la organización: directivos (ápice), delegados departamentales (línea media), personal de asesoría (tecnoestructura), encargados de departamentos de la institución (staff de apoyo). Las mismas tuvieron un enfoque cultural (para determinar el conocimiento compartido, reglas valores y expectativas del grupo) y de evaluación (para aprender acerca de las perspectivas de los participantes en torno a los puntos fuertes y débiles de la institución). No se empleó entrevista de grupo focal ya que por conocimiento de los encuestados por el investigador, se valoró que no sería un instrumento adecuado. (ANEXO I).

La lista de entrevistados comenzó con el presidente en ejercicio de la institución, incluyó también al abogado de la institución y creador de la Ley 5639 que regía al CoBER, al analista programador a cargo del área de Informática, al encargado del Departamento de Habilitaciones y diversos programas de calidad (ProMeCal, CaSa) y al responsable del área Convenios del CoBER. Todos los entrevistados fueron seleccionados teniendo en cuenta a aquellas personas dentro de la organización que por su cargo en la misma, como así también por su permanencia y participación se habían transformado en referentes y actores importantes de la estructura.

Perfil de los cinco entrevistados: tres bioquímicos (dos de ellos con actividades simultáneamente tanto en el ápice directivo como así también en el núcleo operativo de la organización). Un abogado y docente en ejercicio y el restante Analista programador.

A excepción de uno de ellos ninguno recibió formación o capacitación en gestión de ningún tipo. Todos participaban de la gestión en la organización estudiada desde antes del periodo analizado por este trabajo. Sólo el presidente es sometido cada dos años a renovar su cargo por elección en Asamblea de matriculados. Todos perciben un incentivo económico por sus labores (lucro cesante, viáticos, etc.), tan solo uno de ellos forma parte de la nómina de empleados en relación de dependencia de la organización. Ninguno de ellos tiene una carga horaria prefijada, trabajan a productividad y deben poseer amplia disponibilidad horaria si así fuera exigido por el caso.

Todas las entrevistas, con excepción de la del responsable del área Convenios que se realizó en su casa particular, tuvieron lugar en las instalaciones del Colegio de Bioquímicos de Entre Ríos sito en calle España 234 de la ciudad de Paraná, Entre Ríos. Las mismas fueron grabadas con el pedido de autorización correspondiente a cada entrevistado y luego transcriptas en documento Word. Si bien se emplearon una serie de preguntas bases para la entrevista, las mismas fueron abiertas para poder captar la mayor cantidad de información rica sobre experiencias, opiniones,

prácticas, motivaciones, conocimientos vertidas por los entrevistados. En promedio las entrevistas tuvieron una duración de aproximadamente una hora.

Se evaluó que no era necesario efectuar mayor cantidad de entrevistas a otros integrantes de la institución por no considerar que se sumarían nuevos hallazgos a lo recolectado para la investigación, llegando a un punto de saturación teórica de la información, la cual se cree relevante y suficiente.

b) Encuestas: se decidió enviar la encuesta diseñada (ANEXO II), al mismo tiempo que se iban realizando las entrevistas a los actores designado del CoBER.

La misma consistió en una serie de 20 ítems en su mayoría elaborados por la metodología de múltiple choice, incluyéndose algunas respuestas abiertas que permitan expresar al encuestado acerca de temas puntuales. También se consultó sobre algunas características del encuestado a los efectos del posterior análisis por segmentos de interés.

Los destinatarios de la misma fueron matriculados de la organización conocidos por el investigador buscando que los mismos fueran lo más representativos de la heterogeneidad que compone la base operativa del CoBER: a su vez todos debían ser matriculados de la institución, pertenecer a los distintos sectores donde se desempeñan labores bioquímicas (privado, publico, docencia, etc.), buscar participantes en todo el ámbito territorial de la institución (provincia de Entre Ríos), comprender bioquímicos noveles junto con otros de mayor tiempo en la organización.

Teniendo este listado de posibles encuestados se envió la misma a través de la herramienta de Formularios de Google. El modo más empleado de envío por practicidad de la misma fue a través de la red social WhatsApp, existiendo algunos matriculados a quienes se les envió por correo electrónico la misma.

A todos los seleccionados se les aclaró en forma oral y por escrito (se encontraba en el encabezado de la encuesta un breve reseña del trabajo y

sus condiciones), que el mismo NO era de carácter institucional sino que formaba parte de un trabajo académico del investigador, punto relevante a los efectos de liberar al encuestado de sentirse indagado por la organización. En la misma línea se recalcó la condición de confidencialidad y anonimato de la encuesta.¹⁹

Así mismo la condición de voluntaria fue comunicada a cada participante. Es interesante destacar que a pesar de esta condición, el número de respuestas recibidas fue muy alto, 45 respuestas de 50 enviadas. Considerando como referencia que encuestas de este tipo realizadas por la organización a través de sus medios de comunicación y abiertas a ser completadas por cualquier integrante de la misma nunca supero el número de 60 (sesenta), el investigador evaluó como adecuado el número de participantes para los fines de este estudio.

Finalizado el periodo planteado de trabajo de campo se cerró la encuesta y se descargaron los resultados obtenidos en una planilla Excel para así, de este modo poder examinar varias variables a la vez y organizar en un cierto orden los datos obtenidos, “mostrando las interconexiones existentes entre las categorías, o incluso algunos aspectos de su contenido” (Flores, Gomez , & Jimenez, 1999).

Fuentes secundarias:

Se incluyó toda documentación formal escrita de la institución a saber: leyes (Ley Prov. 5639 de creación, etc.), actas de asambleas anuales de los colegiados y de las reuniones de concejo y memos oficiales de la organización, en el lapso comprendido entre los años 1983 hasta el 2018. Se excluyó cualquier documento no oficial de la organización.

Los documentos oficiales se encontraban disponibles para cualquier colegiado de la institución en la Intranet de la misma. Estas eran actas oficiales aprobadas y puestas a disposición y divulgación.

¹⁹ previo al envío de la encuesta en el recopilador, en este caso Google Forms, no se activó la opción “recopilar las direcciones de correos electrónicos” ni de recibos de respuesta, tampoco se incluyó preguntas o campos de identificación del participante en la misma.

Aquella documentación que no se encontró disponible por este medio se solicitó por nota para ser analizada.

Se analizaron un total de 22 actas (Acta N° 298 al 319) de las reuniones de Consejo Directivo, donde estaban detallados todo los temas tratados por dicho cuerpo colegiado, 34 actas de las Asambleas Anuales Ordinarias en el periodo comprendido entre los años 1983 y 2018, registrándose en las mismas los acontecimientos ocurridos en cada una de ellas y 34 Memorias anuales del mismo periodo en estudio, en donde se plasmaban las actividades de cada departamento del CoBER de cada año en examen.

Se realizó un análisis de contenidos, buscando determinadas palabras relacionadas con cada objetivo específico del estudio. Se intentó no sólo identificar la cantidad de veces que era empleada en los registros, sino también el entorno en el cual había sido empleada.

“Así se buscó identificar, codificar y categorizar patrones primarios en los datos” (Mayan, 2001, pág. 23).

Al reconocer las palabras claves, se organizaron los resultados siguiendo el orden de los objetivos específicos planteados en la investigación.

Si bien todo el trabajo que se realizó fue una entrada al campo en análisis, el investigador intentó capturar la aparición de nuevos datos no planteados al comienzo, más allá de toda la planificación metodológica prevista.

En el siguiente esquema se detallan las fuentes e instrumentos utilizados para investigar cada objetivo específico del estudio:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	FUENTES E INSTRUMENTOS EMPLEADOS
Describir y analizar la conformación del núcleo operativo del CoBER teniendo en cuenta los diferentes subsistemas de salud	PRIMARIAS: encuesta -preguntas 1a 3- y entrevistas SECUNDARIAS
Explorar fortalezas y debilidades en la posición monopólica del CoBER en relación con el frente externo	PRIMARIAS: encuesta -preguntas 12 a 15- y entrevistas. SECUNDARIAS
Caracterizar conflictos éticos actuales y los modos de resolución de los mismos previstos por el CoBER	PRIMARIA: encuesta -preguntas 10 y 11 SECUNDARIAS
Describir las relaciones que existen dentro de los sectores que la compone y la relación entre ellos dentro de la misma	PRIMARIAS: encuesta - preguntas 7 y 16- y entrevistas SECUNDARIAS
Comprender la estructura actual y funcionamiento del ápice directivo o cumbre estratégica	PRIMARIAS: encuesta -preguntas 4,5,6,8,9,17,18 y 19- y entrevistas SECUNDARIAS

Planteadas las herramientas empleadas a los efectos de buscar, analizar y comprender los objetivos específicos planteados en este estudio, se procedió a dar inicio con el trabajo de campo a comienzo de Noviembre de 2018 estimándose un plazo de 30 días para terminar con el mismo.

Al no existir antecedentes de estudios y/o investigaciones previos acerca de esta organización, la misma no posee un protocolo formal de solicitud de permisos para estos casos, por lo tanto al tratarse de un caso inusual, se decidió comenzar el trabajo de campo entrevistando a la

persona que conduce los designios de la institución, su presidente en ejercicio. La misma se dilato en el tiempo por motivos de agenda del entrevistado hasta arribar al miércoles 14 de noviembre del 2018 en las instalaciones del CoBER, donde se inició formalmente este trabajo de campo y luego de describir y comentar los objetivos y formas de encarar la búsqueda de datos primarios y secundarios del trabajo del maestrando al presidente, el mismo se consideró habilitado para indagar al resto de los entrevistados y obtener información de la base operativa de la organización.

7.7 SESGOS

El investigador forma parte de la Mesa Directiva de la institución en estudio desde el año 2010 hasta la fecha de la investigación. Este lugar le permitió llevar adelante una observación participante y visualizar con cercanía la “cultura organizacional”, que está definida por conductas adecuadas para vivir o trabajar dentro de una determinada cultura o grupo. “Al participar en el escenario, el investigador adquiere conciencia a través de la experiencia personal al conocer a las personas involucradas, haciendo lo que ellas hacen, al observar todo por completo” (Mayan, 2001, pág. 12).

8 RESULTADOS

Los resultados se presentan ordenados de acuerdo a los objetivos específicos planteados en el estudio, integrando los datos obtenidos tanto de fuentes primarias como secundarias a través de los procedimientos y técnicas utilizadas. (ver cuadro pág. 60).

8.1 Descripción y análisis del núcleo operativo de la organización

Del perfil de los encuestados se pudo establecer que el 82% de los mismos tenían más de 10 años de matriculación en la organización.

Esta segmentación se visualiza en el Grafico 8-1

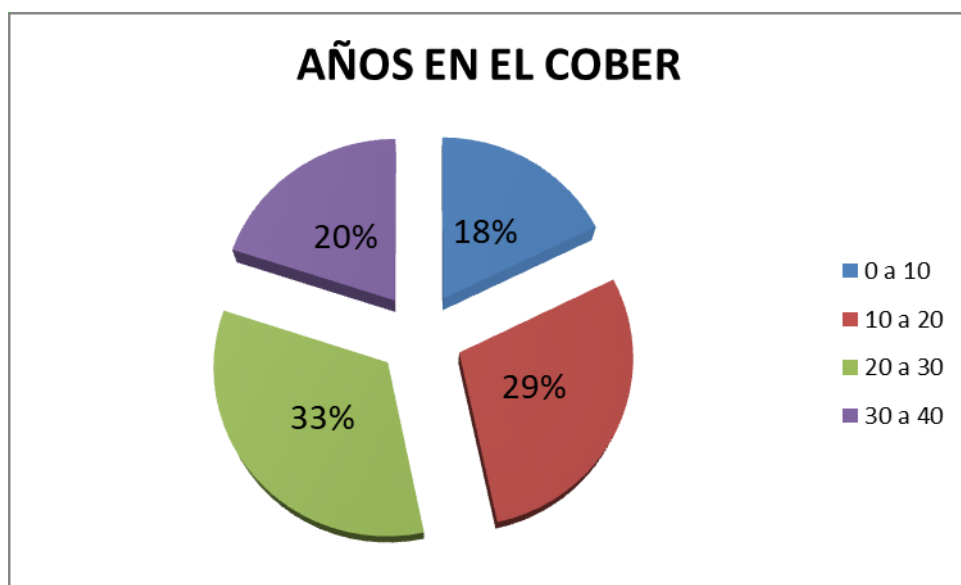


Grafico 8-1. Años en la organización del encuestado

Si se considera su ubicación geográfica en relación al Círculo departamental que pertenece el 63% se refiere a Paraná y Paraná Campaña y el 38% a Círculos del Interior.

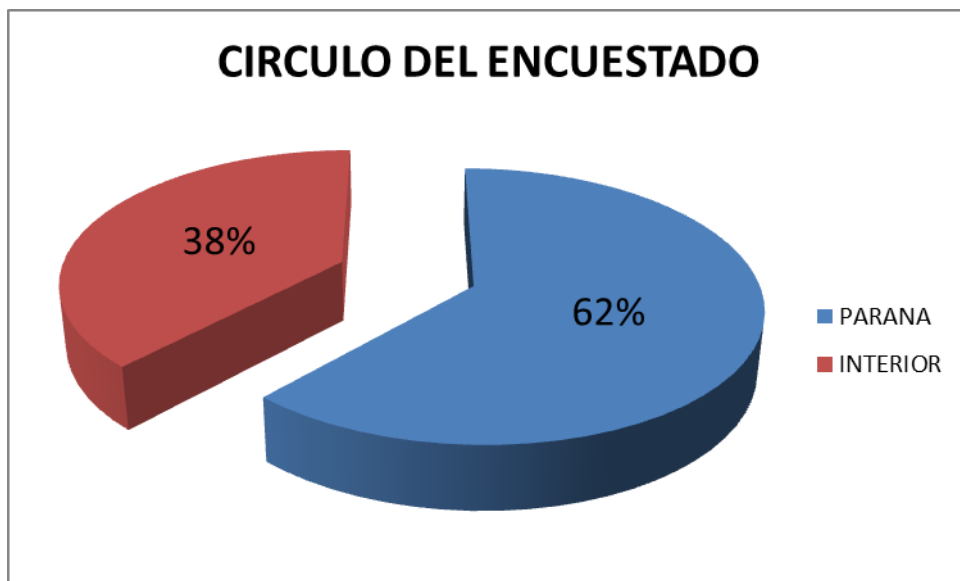


Grafico 8-2. Residencia del matriculado encuestado

Si se analiza en relación al subsector donde desempeñan sus funciones se puede concluir que de los encuestados un 12% se desempeña de forma exclusiva en el sector público, un 13 % solo en el sector privado, mientras que un 75 % de ellos comparten sus labores en ambos sectores.

Esta realidad se refleja en el grafico 8-3

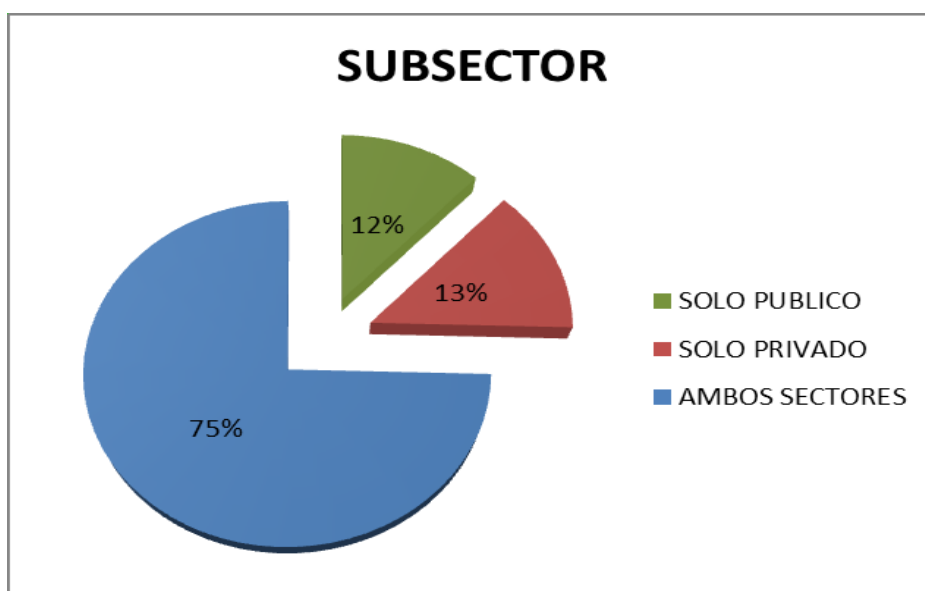


Grafico 8-3 Sectores donde desempeñan actividades

Indagando en los documentos donde quedan registrados las actividades de las autoridades en esta organización, a saber las actas de las Asambleas Anuales de Colegas (integrada por la convocatoria de todos los profesionales inscriptos en la matrícula) y de las actas del Consejo de Directivo (integrada por Presidente, Vicepresidente, Secretario, Prosecretario, Tesorero, Protesorero, y un Vocal elegido de su seno por cada Círculo), se pudo explorar todas las decisiones y discusiones acerca de los distintos sistemas que participan los integrantes del núcleo operativo.

Así se observó que la mayor proporción de los temas incluidos en dichas reuniones son relacionados con problemas y discusiones relacionados con el sector privado y en donde el sector público, si bien siempre se encuentra presente en la mayoría de las actas, ocupaba un lugar sustancialmente menor tanto en cantidad como en extensión respecto de los temas relacionados con el sector privado, mientras que en el ámbito de la docencia aparecía nombrada solo en escasos documentos. Esto no se condice con la proporción de matriculados que ejercen sus funciones en los distintos sectores. Si bien no existen datos exactos acerca de esta proporción, se sabe que un muy alto porcentaje de profesionales que cumplen funciones en el privado también lo hacen en el público, mientras que aquellos que exclusivamente ejercen en el sector privado es menor que aquel que ejerce solo en el público. La Docencia seguiría en número de profesionales que la componen y el sector industrial sería minoritario.

Esto se podría analizar desde dos aspectos, el primero y fundamental estaría relacionado con el financiamiento de la organización para cumplir con sus funciones hacia el matriculado que provienen de:

- La cuota periódica anual que deberán pagar los profesionales inscriptos en la matrícula.

- Las tasas por prestación de servicios

- El porcentaje por servicios administrativos prestados por el Colegio a sus afiliados (art 5 RECURSOS Ley 5639).

Esto da como resultado que toda la estructura de la organización se haya solventada por el 7% retenido a sus matriculados del sector privado, ya que la institución ha decidido prescindir de recaudar del sector público debido a las complicaciones y alta morosidad de la recaudación de este último sector.

El otro aspecto está dado por el hecho que no existe en la estructura del CoBER un espacio que aglutine a los integrantes del sector público a pesar de varios intentos del Colegio en ese sentido.

En el análisis por separado los distintos sectores vemos que en el Sector Privado además de la matriculación se deben aceptar y cumplir normas y reglas para el ejercicio en este sector a saber: cumplir con los requisitos de Habilitación de laboratorios (resolución 991/99), inscripción en el listado de prestador de la seguridad social (adhesión a la obra social provincial IOSPER, a la Superintendencia de Servicios de Salud, etc.), adherir a un seguro de mala praxis, participar obligatoriamente de un Control de Calidad Externo (art 1 inc. i- Res 991/99), permitir la inspección de sus laboratorios a los efectos de constatar el equipamiento, reactivos, el personal, la documentación, facturas, protocolos, matrícula, registro, control de calidad y todo otro factor que condicione el ejercicio profesional (art 3 ejercicio profesional)

Otros aspectos a tener en cuenta para participar en este sector están dados por el hecho de que “los laboratorios deberán ser propiedad de los Bioquímicos matriculados “(art 2 Ejercicio Profesional), y ningún bioquímico debe poseer a su nombre más de un laboratorio “con excepción del bioquímico que integre un equipo de Terapia Intensiva en las clínicas y sanatorios” (art 13 reglamento profesional)

También prohíbe explícitamente “Realizar todo tipo de actividad o prestación bioquímica en lugares donde existan consultorios médicos”(art 20 ejercicio profesional), a excepción de los laboratorios del departamento Paraná ,(modificatoria Resolución N° 1.294/05)

Además sólo el Colegio tiene “potestad de contratar con las Obras Sociales y Mutuales “(art 7 Reglamento Profesional), y los colegas deben

acatar las condiciones pautadas entre la institución y los financiadores : “**Es obligatorio para todos los bioquímicos en la matrícula, respetar los convenios celebrados por el Colegio...**” (art 14 reglamento profesional)

Participa también en las relaciones de dependencia de un bioquímico con par o en una institución de salud que posee servicio de prestación bioquímica, estableciendo pautas de” las condiciones de la relación laboral, horario, remuneración, etc. “(art 12 Reglamento Profesional)

8.2 Exploración de fortalezas y debilidades

En lo que concierne al CoBER hacia el frente externo, se visualiza que su fortaleza está marcada en primer lugar por el hecho que surge al explorar acerca de la constitución de la base operativa de la organización donde se ve que al ser una institución colegiada con poder deontológico, la totalidad del universo de profesionales universitarios de la especialidad bioquímica, están obligados por Ley (5639) a ser integrantes y partícipes del Colegio de Bioquímicos de Entre Ríos (CoBER). Esta ley es una delegación del poder de parte del Estado Provincial hacia el CoBER en lo que respecta al otorgamiento y control del ejercicio bioquímico en toda la provincia (art 7 Ley 5639).

Respecto de la posibilidad de ingresar a la organización si no existiera la obligación de matriculación, la opinión de los encuestados fue: un 68,9% ingresaría voluntariamente, un 22,2% tal vez, y solo un 8,9% no ingresaría.

Otro factor no menor es su posicionamiento como institución fuerte en el ámbito de los prestadores de la salud de la provincia. Esta fortaleza está dado por dos aspectos, por un lado el perfeccionamiento y la **alta capacidad de gestión** que ha logrado conformar en sus cuadros de conducción mientras que el otro factor que lo distingue del resto ha sido su **gran capacidad financiera**.

Estos cuadros se han ido perfeccionando no solo a través de capacitaciones, sino más importante, en experiencia de resolución de conflictos. Todos los integrantes que de algún modo participan en la

conducción de la institución dedican gran parte de su tiempo a participar activamente de la vida institucional y son compensados económicamente, a diferencia de otras épocas donde estas actividades se ejercían ad honorem. Este aspecto permitió buscar y contar con los mejores integrantes dentro de la organización acorde a una visión de conducción, sin que esto fuese un impedimento para la participación activa.

Esta eficiencia en lo concerniente al “engorroso gerenciamiento” de los más de 200 financiadores de la seguridad social, lo que el colega percibe como una de las funciones más importantes que le delega al Colegio se ve reflejado en el alto porcentaje de aceptación actual acerca de eficiencia en la gestión de la institución respecto a convenios, aranceles y cobro de honorarios a la seguridad social. Los resultados de la encuesta marcaron que solo un 6,6 % tiene una percepción negativa, mientras que un 57,8% lo puntúa entre buena y muy buena..

En el sector público, los profesionales de ese sector brindan sus servicios fundamentalmente en laboratorios del Estado Provincial o Municipal, mientras que un número pequeño se encuentran en funciones de gestión del sector (art 4, inc. 9 de la ley 5639). El CoBER, como ya comentamos, se halla encargado del otorgamiento y control de la matrícula, por delegación de esta función por parte del Estado Provincial, solo debiendo informar a la autoridad administrativa provincial de mayor jerarquía con competencia en Salud Pública de cualquier modificación derivada de bajas, suspensiones, exclusiones o renunciaciones. (Art 12, ley 5639).

En este sector la presencia del CoBER se ha limitado a solucionar problemas puntuales de los colegas con variados resultados. Es de destacar que se desprende de los registros, que ante cada cambio de conducción en el Ministerio o Secretaria de Salud provincial, el CoBER se hizo presente para buscar acordar participar de decisiones que atañen a sus integrantes de este sector sin hallar un resultado favorable en tal sentido.

Quizás uno de los esfuerzos más grandes de la institución relacionado a este sector estuvo en la búsqueda de incrementar el rango de los encargados de las cuestiones bioquímicas de un nivel de Departamento

al de Dirección Bioquímica, sin llegar a ese cometido a pesar de haber llegado hasta el punto de anunciar la inminente creación de la Dirección y el nombre de quien estaría a su cargo (actas Asamblea Anual).

La percepción de los colegas en relación a lo actuado en este subsector se ve reflejada en la encuesta a los colegas donde un 57,8 % tiene una consideración negativa contra solo un 11,1% que la considera valiosa. Porcentaje que disminuye si solo se considera aquellos que solo participan en este sector.

El presidente de la institución percibe que la base de la fortaleza hacia el frente externo está dado por "...lograr generar el trabajo en toda la provincia en igualdad de condiciones para todos los colegas", lo cual "ha generado un sentimiento de pertenencia en la mayoría de los bioquímicos". Donde la clave ha sido "mantener la unidad gremial".

Esta unidad gremial posiciono fuertemente al CoBER dentro de los prestadores de salud de la provincia a pesar de una realidad de la profesión, como es la dependencia del gremio médico, con palabras de su presidente "...esto permitió que el colegio siguiera manteniéndose en el tiempo, ya que en la profesión depende de lo que prescriba el médico, y esa "debilidad" se compensa con la fuerza gremial".

Esta fuerza gremial no ha sido afectada a pesar de la heterogeneidad de la composición de los laboratorios que componen la organización, donde hallamos laboratorios que por su caudal de pacientes atendidos, y consecuente variación en sus ingresos, se los clasifica habitualmente como: grandes, medianos y chicos²⁰. Lo que para otras organizaciones profesionales ha sido un inconveniente para la unidad gremial no lo ha sido para el CoBER, en donde si observamos la historia desde sus comienzos hasta la fecha, vemos que ningún laboratorio ha abandonado la organización. Esto se debe según la visión del presidente a que "...se

²⁰ La clasificación de los laboratorios en cuanto a su dimensión nunca fue determinada explícitamente ya que habitualmente al referirse a laboratorio grande, mediano o chico se hace en referencia a los montos de ingresos de cada grupo, lo cual debido a las fluctuaciones de nuestra moneda dificulta la clasificación por esta magnitud. Igualmente se sigue empleando esta clasificación por parte de los responsables de la conducción.

sienten representados y la apoyan ya que saben que aun los más grandes tiene la debilidad frente al financiador que es compensado por la fuerza gremial de la organización.”

Otra visión respecto de la pertenencia y permanencia en la organización estaría dada, según el gerente de prestaciones, por el hecho que: “los laboratorios más importantes han entendido que les conviene estar dentro de la institución (NOTA DEL AUTOR: esto se debe también a que no se han incorporado a este grupo de laboratorios llamados grandes ninguno nuevo como tampoco han variado las conducciones de los mismos). El trabajo administrativo que se necesita para gestionar un convenio lo tiene solucionado a través del colegio , donde no solo se limitan a un número limitado de convenios , sino a la totalidad de la realidad en la provincia de los financiadores, grandes y pequeños, una labor que les sería imposible realizar desde su propia estructura”.

Otra razón es que muchos de los convenios más importantes, por caso la obra social provincial (IOSPER), no firman convenios con una plantilla limitada de prestadores.

Un hito en la historia del CoBER, según referencian la totalidad de los entrevistados, fue la creación en los años 90 de una red de prestador que se conformó entre el Colegio de Bioquímicos de Entre Ríos (CoBER), junto a la Federación Médica de Entre Ríos (FEMER) y la Asociación de Clínicas de Entre Ríos (ACLER) dando lugar al denominado Instituto de Prestaciones en Salud de Entre Ríos (IPSER). Esto se da en un contexto nacional de pleno neoliberalismo. Según palabras del presidente “...tenía un directorio (el IPSER) donde se hallaban en el mismo plano de condiciones las tres instituciones que lo conformaban, y se tomaban decisiones en conjunto “

Según palabras del gerente de prestaciones refiriéndose a esta etapa “...los bioquímicos eran un porcentaje muy chico, menos del 10 % en la torta de la salud, y la única forma de posicionarnos era con: conocimiento y económicamente”. Y eso fue lo que logro el CoBER, que a pesar de representar un porcentaje pequeño de la facturación del IPSER, las decisiones eran igualitarias, y como los representantes del CoBER estaban

muy involucrados en la gestión su palabra obtuvo gran peso en las decisiones del IPSER. Esto diferencio al Colegio de Entre Ríos respecto del resto de los colegios y asociaciones bioquímicas del país, en donde estas fueron marginadas de los convenios más importantes, a partir de la implementación de los convenios capitados, “comidas por médicos, gerencadoras y clínicas”. En la actualidad el IPSER ha desaparecido como institución aglutinante debido a conflictos gremiales de las otras dos instituciones que lo componían (FEMER y ACLER).²¹

Otra opinión acerca de la imagen institucional lograda entre otras organizaciones del ámbito de la salud la expresa el encargado de los Programas de Control de Calidad del CoBER, que al ser consultado por su vasta experiencia relacionándose con otras instituciones y organizaciones bioquímicas del país acerca de cuál sería la cualidad distintiva del CoBER respecto del resto responde convencido: “la Organización”.

“Desde el comienzo se trabajó organizadamente y mancomunadamente, eso nos distinguía del resto aun de provincias más importantes en cuanto a cantidad de matriculados y años de existencia” , relata en la entrevista.

Esta **fortaleza gremial sumada a la fortaleza económica-financiera** del CoBER, ha permitido a la conducción sobrellevar importantes conflictos con los financiadores, obteniendo situaciones ventajosas para los bioquímicos de la organización respecto de otras instituciones bioquímicas del país.

8.3 Conflictos del frente interno y modos de resolución del mismo

En lo que se refiere a la relación entre pares, el conflicto más frecuente se da en lo que se denomina conflictos de tipo ético. Para ello el CoBER posee la atribución de “Ejercer el Poder Disciplinario sobre los inscriptos en matrícula a través de los organismos que crea esta Ley” (art 4

²¹ Esta disolución se produjo en el periodo comprendido entre los años 2002 y 2004.

ley 5639). Para ello tiene dentro de sus Órganos Directivos el denominado Tribunal de Disciplina (art 20 ley 5639).

Su accionar se halla relacionado con el denominado Código de Ética Profesional, un compendio de normativas y reglas tendientes a regular el comportamiento profesional y su conducta gremial, algo que como ya hemos visto, es la piedra fundamental en la fortaleza en la organización. En ella se describen tanto las relaciones de los bioquímicos con sus pacientes, como entre pares y hacia su entidad gremial.

Cualquier transgresión a este Código debe ser tratada por el órgano de contralor que es el Tribunal de Disciplina. Para iniciar su accionar vemos que: “Las denuncias se iniciarán ante el Consejo Directivo de oficio por el Fiscal, por denuncia de terceros o comunicación de los funcionarios administrativos”. (art.29 ley 5639).

Si se indaga en los registros de la institución, se visualiza que se registran muy pocos casos donde este Tribunal debió actuar, no existiendo muchos casos importantes en la vida institucional y en donde de acuerdo a palabras del abogado de la institución “siempre actuó bien, siempre condeno, nunca absolvió “. Si bien no se registran importantes actividades ilícitas en las actas lo que si se describen son pedidos de intervención más relacionados a faltas éticas que de gravedad institucional. Y aquí es donde los matriculados reclaman mayor capacidad de castigo para sancionar a aquellos infractores de la unidad gremial. Quizás el reclamo más recurrente sea el relacionado con la falta de concurrencia a las Asambleas anuales por parte de gran número de los matriculados habilitados. La misma a pesar de ser la asistencia a la Asamblea obligatoria y que esta esté considerada como una carga pública (Art. 21º Ley 5639) debiendo la inasistencia estar debidamente justificada, estando en caso contrario el Tribunal de Disciplina facultado para aplicar una multa, la asistencia a la misma se ha mantenido en niveles muy bajos respecto de la totalidad de la matrícula, alternando la misma entre un 15 a 20 % del universo colegiado. Esto se percibe como una debilidad a la unidad gremial por tratarse la Asamblea Ordinaria Anual del órgano rector de la institución.

Los reclamos que le siguen en importancia son todos aquellos entre pares donde la razón principal de división está en relación con cuestiones de índole económica. Aquí entra en juego otro valor esencial para el colegiado, como es la de poseer "...idénticos derechos ante la posibilidad de acceso a las mismas fuentes de trabajo, sin otras limitaciones que las emanadas de su propia suficiencia y laboriosidad" (Código de Ética).

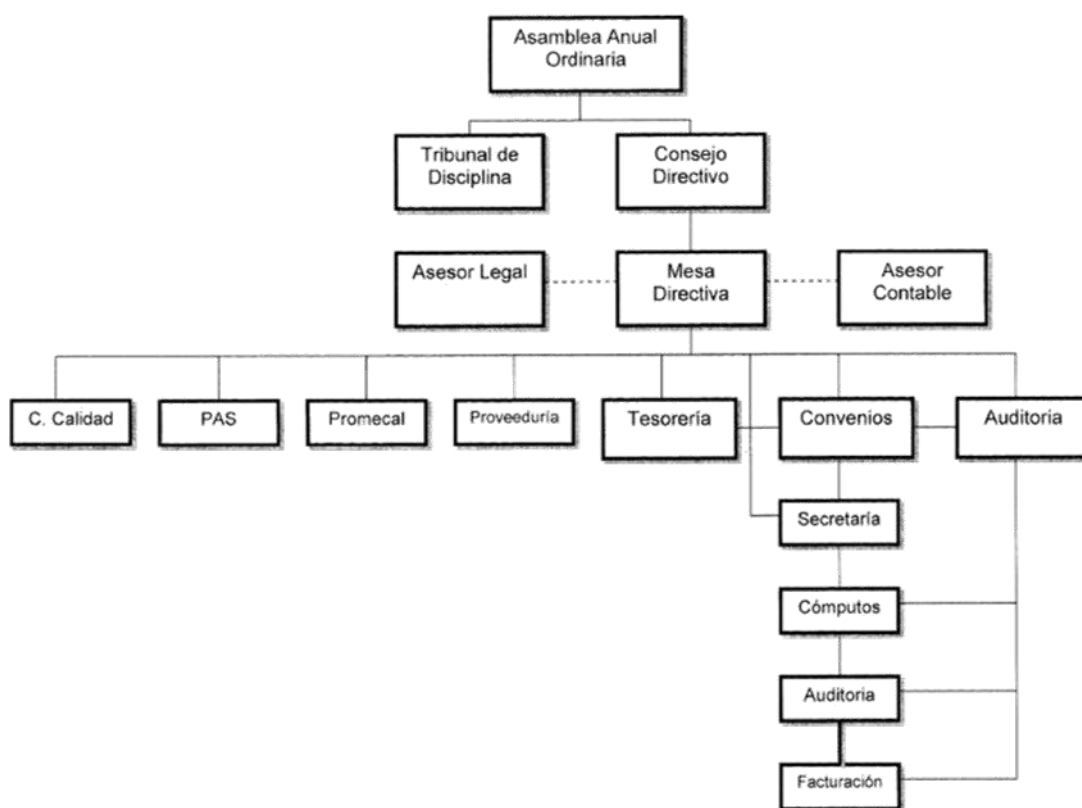
En este ítem la falta de pruebas consistentes, de complicaciones al tiempo de constatar contravenciones al Código de Ética, son escollos con los que debe lidiar el Tribunal de Disciplina para llegar a una sanción disciplinaria. Esta falla de uno de los órganos directivos para resolver conflictos domésticos, de bajo impacto a nivel institucional pero sobrevalorado por el individuo que la padece, ha llevado a tener por parte de núcleo operativo una baja apreciación de este tribunal respecto del nivel de aprobación global de la institución. Un 60 % le tiene una baja o nula apreciación contra un 40% de valoración positiva.

Cabe destacar que la gran mayoría de los colegas aceptan de buena manera la "intromisión" de la institución en aquellos aspectos que tienden a mejorar la calidad de la prestación. Una prueba de ello fue en el año 1999 cuando se hace la resolución de habilitación, se establece una norma única para todo el mundo que fue la resolución 991/99, con la cual se re-habilito a la totalidad de los laboratorios de la provincia (entre los años 2006/2007). Hasta ese entonces existían laboratorios que nunca habían sido visitados. Se pensó que ese momento sería de gran conflicto de los colegas hacia el Colegio, pero no fue así, el colega lo entendió como un mejoramiento en la calidad de su trabajo, a pesar que varios laboratorios fueron cerrados por no encuadrar dentro de esta nueva resolución. Otro ejemplo es el Programa de Control de Calidad Externo obligatorio el cual es acatado y respetado por la mayoría del núcleo operativo.

8.4 Sectores y relaciones existentes hacia dentro de la organización

Al analizar la estructura organizativa del CoBER, lo primero que llama a la atención es que a pesar de su actual complejidad la misma no posee un organigrama formal constituido.

Una aproximación podría ser el siguiente esquema desarrollado por el doctor Javier Lemos:



En el mismo se aprecia la constitución de determinados departamentos orientados a resolver cuestiones de la organización y su posible vinculación entre ellos.

Al no estar definido un organigrama formal las distintas áreas se fueron “dando naturalmente”, de acuerdo a las necesidades concretas y

especificadas cada sector de la organización. Las áreas más desarrolladas y definidas corresponden al manejo de todo lo relacionado con los distintos convenios, en donde el CoBER actúa de intermediario entre los colegas integrantes de la base operativa y los distintos financiadores del sistema de salud.

A pesar de ello, en muchas ocasiones, se producen simultaneidad de funciones entre las distintas áreas que la componen. “porque no existe una determinada persona a cargo de los mismos”, sino que se mantienen las tareas que históricamente han llevado a cabo los distintos responsables de cada área a pesar de no ser enteramente de su incumbencia. Esto también se ve reflejado en la comunicación institucional hacia dentro de estos sectores y hacia el colega. Esto lleva a muchas zonas grises ya que no está totalmente claro cada función, dependencia y responsabilidad dentro de la organización.

Otra particularidad de la estructura es que los puestos de responsabilidad están a cargo, con muy contadas excepciones, de bioquímicos. Todos ellos se encuentran rentados pero no siempre son empleados de la institución, donde no se les exige una carga horaria determinada, sino que se lo evalúa por productividad. Si bien no están sujetos a las elecciones sus cargos, si dependen de quien este en la gestión para su continuidad. El ingreso de los mismos se determina por “invitación” de acuerdo a la línea política a cargo de la gestión. Esto permite cuadros capacitados y que sostienen una conducta uniforme en la gestión.

Si se analizan los convenios con el sector financiador, se puede visualizar que están bastante organizados a través de memos y correos institucionales, pero no así los contratos ya que al no existir un área legal, se confecciona un contrato legal base que se va modificando de acuerdo a las necesidades. Igualmente actualmente no se realizan nuevos convenios sino que se establecen actas acuerdo de renovación con actualización de valores .como dice el abogado de la institución: “en una relación donde uno cumple y el otro paga no existe conflicto”.

Observando las demás áreas de la institución se puede visualizar que las mismas cumplen funciones de apoyo para mejorar todo lo relacionado a facilitar la relación de la base operativa con el sector financiador. El departamento Proveeduría, otorgando reactivos e instrumental al colega para que pueda llevar a cabo su labor, el Programa de Control de Calidad Externo , permitiendo equilibrar la calidad inter-laboratorios, el área de Habilitaciones e inspecciones, exigiendo un nivel mínimo de infraestructura para poder ser prestador de la organización , el área Informática, realizando cambios constantes y permanentes debido al avance de exigencias de la seguridad social y así “subsana la falta de la información completa que debe poseer el colega para evitar débitos y consecuentemente pérdida de ingresos por su labor”, relata su encargado.

Esta estructura funciona físicamente en las instalaciones que el CoBER posee en Paraná, capital de la provincia, a pesar de contar con sedes en los departamentos más importantes de la provincia. Desempeña sus labores de lunes a viernes de 7 a 14 horas en su totalidad y por la tarde fundamentalmente lo relacionado a la gestión.

No existe la figura de un gerente que intermedie entre el presidente y el resto del colegio, sean colegas de la base operativa como tampoco entre los empleados de las distintas áreas que integren la organización. Si bien esta figura estuvo presente en algún momento de la institución, en un rol más de administrador, no terminó de fortalecerse y desapareció al retirarse la persona que ocupaba ese rol.

El que sean colegas los responsables de las áreas hace que sea más difícil imponer una decisión por el respeto a un par, algo que sería diferente si existiera la figura del gerente

A pesar del aumento de la complejidad de tareas que se desarrollan la organización ha sabido delegar labores sin aumentar el costo operativo. Algo perseguido por la conducción y valorado por el matriculado.

Cuando se consulta acerca de la experiencia del colega relacionado con esta estructura, y si la misma ha dado respuesta a sus necesidades o

requerimientos, un 51,1 % respondió que siempre la hallo, un 33,3 % no siempre, y un 15,6 % nunca.

En tanto cuando se pide una percepción general de la eficiencia de la organización observamos que un alto 51,1 % de los matriculados encuestados tienen una percepción positiva de la organización, contra tan solo 6,6 % que la valora como negativa.

Cabe destacar que todos los entrevistados se refieren al CoBER como institución, nunca como organización.

8.5 Análisis de la estructura y funcionamiento del ápice directivo

Por último se busca comprender la estructura actual y funcionamiento del ápice directivo o cumbre estratégica de la organización.

Para intentar comprender como se deciden los destinos de esta institución se evalúa el accionar de sus órganos directivos.

La Asamblea de Profesionales, con un rol deliberativo, el Tribunal de Disciplina, rol judicial, y la Mesa Directiva, con poder ejecutivo. De estos órganos ya observamos exhaustivamente lo referente al Tribunal de Disciplina.

Si se observa cómo se da el flujo de decisiones dentro de la Institución estaría basado fundamentalmente en aquellas medidas tomadas por la mayoría de los colegas reunidos en Asamblea de Profesionales, el cual es el ente regulador superior de la organización.

Pero esta instancia, por cuestiones tanto de orden constitutivo, se convoca solo una vez por año, (art 23 ley 5639) como de orden práctico, como es movilizar a la masa de matriculados de toda la provincia un determinado día a un determinado lugar geográfico, determina que solo pueda decidir acerca de las cuestiones inherentes a modificaciones sustanciales dentro de la organización, como ser elegir los integrantes de la Mesa Directiva y aprobar o rechazar las memorias y balance presentado por la conducción (art 22 ley 5639)

Por lo tanto la función de la Asamblea abarca cuestiones fundamentalmente que involucran al patrimonio de la Institución, como ser nuevas adquisiciones. Así mismo toma rol protagónico en cualquier cambio significativo de estrategia frente a los convenios celebrados con la seguridad social.

Existe también, de ser necesaria, la posibilidad de la convocatoria a Asamblea Extraordinaria, cuando lo disponga el Consejo Directivo o a petición del 20% del total de la matrícula. Pero esta circunstancia nunca se llevó a cabo dentro de los años analizados.

La etapa siguiente dentro de este posible Organigrama, involucra al Consejo Directivo constituido por: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Prosecretario, Tesorero, Protesorero, y el cuerpo de vocales.

Si se analiza el cuerpo de vocales, se identifica que el mismo se halla constituido por un representante por Circulo Departamental (vocal o delegado departamental), los cuales obtiene su mandato no por la Asamblea de Profesionales, sino por el voto de los matriculados del círculo que representan. Estos Círculos Departamentales, se encuentran limitados a cuestiones sociales y científicas. Esto no siempre fue así, ya antes de la creación del Colegio actual, existía la denominada Asociación de Bioquímicos de Entre Ríos, que aglutinaba gran número de los profesionales relacionados con la bioquímica. Sin embargo existían Círculos departamentales como los de Gualaguaychú, Colón y Concepción del Uruguay, que poseían gran poder y autonomía gremial. Para revertir esta situación y lograr la unidad en toda la provincia es que se propugnó por la creación de un Colegio de ley. Quien jugó un rol fundamental en esta etapa fue le Dr. Marciano Martínez, redactor de la ley constitutiva de la institución. El citado abogado comenzó a gestar la idea de colegiación profesional a partir de su posición en el gobierno provincial durante la gobernación de Raúl Lucio Uranga²², donde cumplía funciones al frente del Ministerio de Bienestar Social de la provincia, de allí surgió la decisión de crear un Colegio profesional que sería el único ente habilitante para ejercer la

²² Periodo de 1958 a 1962, presidencia de Arturo Frondizi

profesión en la provincia. Esta estrategia se basaba, no tanto en la búsqueda solo de un colegio fuerte para no perder poder de negociación, sino más bien en una de una mirada política por parte del gobierno provincial que propugnaba una sola entidad por gremio de todos los sectores.

Son a su vez territorialmente existentes con una administración propia y una cierta autonomía que le confieren particularidades propias.²³

Este Consejo posee un fuerte cariz federal al estar representados todos y cada uno de los círculos bioquímicos, con sus diferentes realidades, donde cada delegado posee voz y voto.

Al momento de la toma de decisiones cada delegado posee un voto por su departamento independientemente de la cantidad de colegas que constituyan ese círculo, la intención del redactor de la ley constitutiva fue crear un cuerpo con "...características similares a una Cámara de Senadores más que a la Cámara de Diputados". Esto llevo a varias discusiones en sus orígenes debido a que en esas etapas se valoraba el aval de los delegados departamentales por la cantidad de firmas que llevaban sus posturas, pasaba entonces que círculos con menor cantidad de matriculados llevaban mayor cantidad de avales y se posicionaban en las reuniones de delegados mejor que otros más numerosos. Hasta que luego de varios fuertes encuentros de los círculos más combativos, se logró mediante numerosas gestiones políticas, lograr hacer una correlación con la cámara de senadores, y a partir de ese momento la fortaleza de los delegados de los círculos activos se vio mermada por esta nueva situación política.

Así planteado este cuerpo de delegados se podría considerar que todos los integrantes de la base constitutiva se verían representados, sin embargo algunos profesionales plantean sus dudas al respecto. Remitiéndonos a los valores otorgados por la encuesta respecto de esta situación vemos que consultados acerca de si conocía los representantes de su Circulo (presidente, delegado, etc.), un 75,6 % refirió que sí, pero ese

²³ Estatuto del Circulo Bioquímicos de Paraná, 16 de junio 2004.

porcentaje bajaba a un 64,4% cuando se indagaba si se sentían representados por ellos.

Otro ítem que se destaca para evaluar el accionar de los delegados fue que cuando se indago acerca de si ante una inquietud, problema y/o sugerencia, lo refería a su delegado o presidente de su Círculo, un 44,4 % respondió que SI, un 24,4 % tal vez, y un 31,1 % que no lo hacía. Profundizando más sobre este último grupo la casi totalidad expresa que ante un problema lo remite directamente a la Presidencia del CoBER.

Al explorar acerca de la participación de los matriculados en sus respectivos círculos un 46,7 % refiere que no lo hace nunca, contra un 26,7 % que lo hace activamente mientras que otro 26,7 % lo realiza en forma esporádica.

Sin embargo a pesar de contar con toda esta infraestructura de delegación de mandatos instituida por ley, observamos que la mayoría de las decisiones pasan por las manos de la Presidencia.

Este cargo toma fundamentalmente su relevancia a través de la figura de quien lo ostenta hace más de 25 años.

La presidencia se renueva por periodos cortos de 2 años, donde son sometidas a votación de los colegiados en Asamblea. Para ello se debe presentar una lista que nomine a los candidatos a ocupar ese cargo. Si bien este fue un ejercicio habitual en los primeros años de la organización a partir de la etapa que denominamos de gerenciamiento de la institución, este mecanismo de derecho se fue paulatinamente perdiendo ubicándose las últimas elecciones para el cargo en el año 1998, donde fue reelecto el actual presidente.

Respecto de su conducción, la Mesa Directiva del CoBER cumple sus funciones ininterrumpidamente desde el año 1994 hasta la fecha, con pequeñas variaciones en algunos cuadros de la misma.

Esta realidad acerca de la falta de alternancia es percibida por los encuestados como: PERJUDICIAL en un 62,2%, BENEFICIOSA en un 22,2 % y que NO PRESENTA INFLUENCIA en un 15,6 %.

La personalidad y carisma del actual presidente ha funcionado como un factor aglutinante para la organización. A su vez a través de todos estos años en la conducción naturalmente se fueron dando relaciones de interacción importantes entre él y los actores de los frentes externos facilitando negociaciones que de otro modo habrían sido más complejas.

Consultado acerca de la toma de decisiones en la organización, refiere que: “luego de años de experiencia, el sentido común va marcando lo que quisiera o perciben los bioquímicos, en general se toman decisiones correctas y cuando existen dudas o exceden las magnitudes de algún problema se convoca a Consejo y el mismo otorga a la Mesa Directiva a poder tomar la decisión y otras veces resuelve sobre la cuestión que se plantea”

Percibe que “luego de más de 30 años que se ha ganado la confianza entre los colegas tratando de hacer más o menos bien las cosas”.

En la realidad se percibe que la figura del presidente ha ido tomando cada vez más protagonismo, debido a la necesidad de toma de decisiones inmediatas en una organización que se ha ido profesionalizando en su gestión.

El cargo si bien no es full time, conlleva una disponibilidad muy importante de tiempo por parte de quien está en la conducción. Por el actualmente pasan hasta decisiones de orden domestico de la institución.

El rol del mismo se ha constituido actualmente a decir de varios actores y colegas consultados en “una persona insustituible”, “indispensable”, que llevaría a la organización “a un crack si faltara...”.

En tanto a la posibilidad de que los cargos de conducción de la organización recayeran sobre personal no bioquímico pero capacitado y formado en gestión, la opinión de los encuestados fue de un tan solo un 4,4% de acuerdo contra un 46,7% que lo considera imposible y un 48,9% sin una postura definida.

Interactuando con la Mesa Directiva aparece un aspecto a destacar en esta organización que es el mantenimiento de la tradición oral entre los miembros de la Mesa Directiva.

Y en cuanto a su percepción acerca del futuro de la organización, un 73,3 % considera que será IGUAL, un 22,2 % que MEJORARA y tan solo un 4,4 % piensa que estará podría EMPEORAR.

9 DISCUSION DE RESULTADOS

A la luz de los resultados obtenidos se reconoce al Colegio de Bioquímicos de Entre Ríos (CoBER) como una organización que puede encuadrarse dentro de las Burocracias Profesionales²⁴, la cual aglutina a todos los profesionales de las distintas ramas de la ciencia bioquímica en una única institución.

Este es un carácter distintivo en relación con otras organizaciones profesionales dentro de la provincia y aun del país. Si analizamos los distintos subsistemas de salud en el sector público, privado, docencia, industria y/o cualquier otro ámbito donde se desempeñen actividades bioquímicas, todas ellas están de algún modo reguladas por el CoBER. Esta realidad de la bioquímica en Entre Ríos no es algo habitual que ocurra en otras jurisdicciones nacionales, donde las entidades que agrupan a los profesionales no tiene injerencia en todos los sectores donde se ven reflejadas las actividades bioquímicas, algunos tienen solo carácter deontológico o científico mientras que otros solos manejan convenios con financiadores. Por caso, en la provincia, el gremio médico no ha logrado hasta la actualidad conformar una institución colegiada que los nuclea²⁵. Igualmente es interesante observar que si bien en el sector público el CoBER es el encargado del otorgamiento de la matrícula a diferencia de los médicos, la organización no tiene la misma fortaleza que ellos en las decisiones en salud dentro del sector público.

Si bien aglutina a todos los profesionales que cumplen funciones en los distintos sectores del universo bioquímico, se observa que esta organización posee una estructura orientada a satisfacer mayoritariamente las necesidades de aquellos que se desempeñan en el sector privado. Esto a pesar de que un 75% de los integrantes se desenvuelven tanto en el sector

²⁴ MINTZBERG Henry. Diseño de Organizaciones Eficientes.1ra ed., 8ª.reimp.-Buenos Aires: El Ateneo, 2000. p.159-78

²⁵ <http://www.senadoer.gob.ar/noticias/noticias.php?id=RExvSFFCcFdTK0U9>

público como en el privado. El sector público ha sido descuidado como así también aquellos colegiados que no contribuyen con su labor a los ingresos de la organización.

Razones para ello se desprenden de las necesidades básicas al momento de incorporarse los profesionales a este tipo de organizaciones como son las de dedicarse exclusivamente a su profesión dejando lo relativo a la fuente de sus ingresos, gerenciamiento de los convenios, a cargo de la organización.

El tratamiento diferencial de la organización hacia el sector privado respecto del público estaría relacionado en gran medida con el financiamiento.

La falta de reconocimiento por parte del colegiado a la labor de la organización en el sector público se debe más a una falencia atribuible al núcleo operativo que a la dirigencia del CoBER. Esto es debido a que no han sabido o no les ha interesado conformar un frente interno lo suficientemente fuerte para enfrentar las imposiciones provenientes del Gobierno provincial, frente externo, a través de su Ministerio de Salud. Una de las posibles razones de esto sería atribuible a que si se analiza el porcentaje de ingresos de aquellos colegas que cumplen funciones en ambos sectores, el mismo estaría conformado mayoritariamente por lo proveniente del sector privado respecto de lo ingresado por el sector público.

Nuevamente se observa que el aspecto económico juega un rol preponderante al momento de evaluar y participar dentro de este tipo de organizaciones.

La matriculación obligatoria²⁶, punto de controversia para algunos autores en este tipo de organizaciones, no parece ser un tema de conflicto para los integrantes del CoBER. La misma se percibe como una de las claves para la fortaleza de la organización. Igualmente dentro de la organización y más aun a nivel directivo se pone énfasis respecto de la unidad gremial para resolver los conflictos ante el frente externo (gobierno,

²⁶ Ley 5631, art 7.(Dic,10,1974)

financiadores de la seguridad pública, etc.). Esto es así y se ha puso a prueba ante conflictos importantes que mantuvo el CoBER frente a importantes financiadores de la seguridad social²⁷. Basa esta fortaleza en su posición monopólica en todo el territorio provincial. Además la organización defiende el trabajo bioquímico de otros títulos similares que pudieran relacionarse con las incumbencias de título²⁸.

La heterogeneidad respecto de los integrantes del Núcleo Operativo podría verse como una debilidad para conformar un frente interno para otras organizaciones, sin embargo desde su creación hasta la fecha todos los efectores han permanecido dentro de la organización y acatado las directivas de la misma en cuanto a las modalidades de trabajo. Ha jugado un rol importante el hecho que los laboratorios denominados “grandes” consideran que dentro de la organización el trabajo administrativo que se necesita para gestionar un convenio lo tiene solucionado a través del colegio, donde no solo se limitan a un número limitado de convenios, sino a la totalidad de la realidad en la provincia de los financiadores, una labor que les sería imposible, o demasiado costosa, de realizar desde su propia estructura. Estos laboratorios, que no son más de 12 en toda la provincia distribuidos en las principales ciudades de Entre Ríos, tendrían esta visión dado que sus responsables han sido parte y artífices del CoBER desde sus inicios. Un tema de preocupación se relaciona a la posible discontinuidad de los mismos dentro de la organización, como así también a la posible desaparición de los mismos, cuando los responsables actuales de los laboratorios no estén a cargo de los mismos. Esta cuestión se observa que atañe a todos los laboratorios más allá del tamaño de los mismos. Es para destacar la obligatoriedad por ley establecida, en cuanto a la obligatoriedad respecto que todos los laboratorios deben ser propiedad solo de bioquímicos, excluyendo de esta manera la intromisión de actores externos en la organización, característica que se mantiene férreamente.

²⁷ El conflicto con OSECAC debido la decisión de la obra social de terminar con la libre elección de prestador, mantuvo por más de un año sin atención bioquímica a los afiliados de la misma en toda la provincia, hasta que se revirtió la postura de la O.S. (Actas y memorias del CoBER).

²⁸ Ley 5639, Art 16.

Se reconoce a través de las entrevistas como también de los registros documentales que la creación del denominado Instituto de Prestaciones en Salud de Entre Ríos (IPSER), fue el punto de partida para la organización tal cual ahora la conocemos. Nuevamente uno de los pilares sobre el cual se basó esta alianza estratégica con organizaciones muy poderosas del sector médico, fue el económico. Esto se mantiene aún hoy en día, en donde la conducción del CoBER, reconoce este factor de peso en las negociaciones y mantiene un austero y aceitado mecanismo del manejo de los ingresos de los colegiados. Esta capacidad financiera del CoBER le ha permitido mantener conflictos con los financiadores sin necesidad de cortar la cadena de pagos a los facturantes y de este modo mantener fuertemente la unidad gremial.

Relacionado a la conservación de la unidad gremial, juega un rol importante lo referente a la solución de conflictos entre los integrantes del Núcleo Operativo. De acuerdo a lo observado en el trabajo de campo nuevamente la cuestión económica es el mayor desencadenante de estos conflictos. También es de destacar que la organización no posee herramientas eficaces más allá del apercibimiento y observación al colegiado que incurre en faltas hacia el Código de Ética. Esto genera por parte del denunciante un malestar respecto de la organización en si misma. Igualmente es de reconocer que la organización tiene entre sus valores fundamentales mantener la libre elección de prestadores, y busca constantemente herramientas para que la misma no se vea alterada.

A pesar que Mintzberg describe que en la Burocracia Profesional se enfatiza la autoridad de naturaleza profesional (el poder del experto) respecto de la Burocracia Mecánica que confía en la autoridad de naturaleza jerárquica (el poder del cargo), vemos en el CoBER que en numerosas oportunidades la organización avanza sobre el libre desenvolvimiento en cuanto a la forma de relacionarse hacia dentro y fuera de la organización por parte del matriculado imponiendo lineamientos en busca de una burocratización de la organización que permita facilitar la gobernanza de la misma.

La continuidad en el tiempo de los integrantes de la Mesa Directiva, como así también su continuo perfeccionamiento, le otorga una conducción altamente profesionalizada en cuanto a la gestión de la organización respecto de otras similares que alternan las personas a cargo de las mismas. Se observa un grupo homogéneo en cuanto a la visión de objetivos, esto se percibe como una cualidad, pero la misma puede verse dañada ante la imposibilidad de ir renovando sus filas con nuevos integrantes que compartan estos ideales.

Otra característica nombrada en su capítulo de Burocracia profesional es que los mercados sobre donde actúan los colegas integrantes del Núcleo Operativo del Colegio se hallan diseminados por todo el territorio provincial, dando lugar a “la burocracia profesional dispersa “esta realidad más allá de debilitar la institución la ha fortalecido. Esta fortaleza no surge de un adoctrinamiento como sugiere Mintzberg, sino más bien de la certeza que la unidad gremial y corporativa le rinde frutos aun a aquellos colegas que se encuentran en pequeñas localidades de la provincia con laboratorios de bajo porte²⁹.

Referido a la cohesión de los integrantes de la base operativa con la organización, un aspecto poco tenido en cuenta o al menos descuidado, se observa que si bien se trabaja en lo relacionado a la capacitación permanente de sus integrantes se olvida de hacer esfuerzos respecto del adoctrinamiento³⁰. La conducción confía plenamente en el sentimiento de pertenencia de los matriculados hacia la organización pero no realiza ninguna clase de gestión o esfuerzo en fortalecer este aspecto. Se considera, sin que se haya realizado ningún sondeo respecto del tema, que no sería bien visto ninguna acción en tal sentido. Sin embargo “la organización tiene necesidad de lealtad para apoyar sus estrategias y

²⁹ Prueba de esta valoración fue la lucha gremial-económica que la institución llevo contra los intereses de la obra social nacional OSECAC, la cual pretendía instalar laboratorios propios en la ciudad Paraná, pero que merced a la lucha y determinación de la totalidad de los laboratorios de la provincia, que dejaron de prestar servicios a esta importante obra social de nivel nacional, el objetivo de la misma no pudo llevarse a cabo.

³⁰ MINTZBERG Henry. Diseño de Organizaciones Eficientes.1ra ed., 8ª.reimp.-Buenos Aires: El Ateneo, 2000. p.160

solucionar conflictos”³¹. El tiempo dirá si esto no es un error en tanto los nuevos integrantes que se matriculan pertenecen a una generación donde este aspecto respecto de la pertenencia no tiene la misma consideración de generaciones anteriores que armaron los cimientos del colegio en estudio.

Al analizar la estructura organizativa de la institución se destaca, como ya se ha comentado, la ausencia de un organigrama formal en la misma. Esto no conlleva necesariamente a una desorganización, pero si la hace menos eficiente.

Estableciendo similitudes con la descripción de este tipo de estructura por parte de Mintzberg, se puede coincidir en varios puntos.

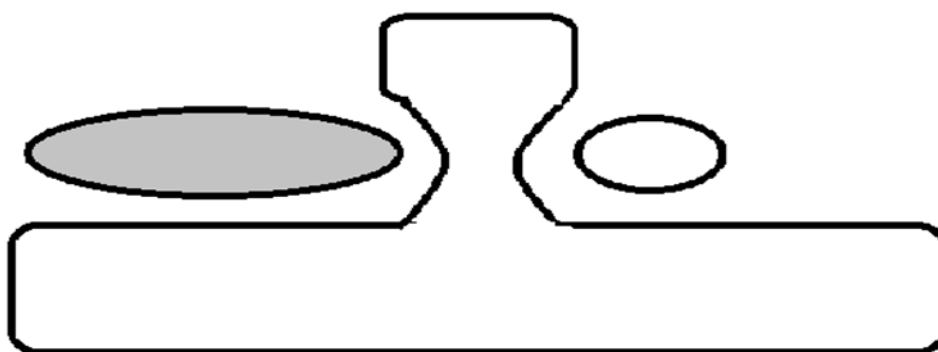
Se reconoce que el Núcleo Operativo es la parte esencial de la organización en estudio. Por ella y para ella es que se ha creado la organización. Como en la mayoría de los Colegios profesionales, los colegiados cumplen una doble función: por un lado constituyen el Núcleo Operativo que constituiría parte del Frente Interno, pero a su vez también forman parte del denominado Frente Externo. Como frente interno son los profesionales que la componen los encargados de realizar el trabajo y el producto que es ofrecido por la organización. Si se la observa desde el frente externo el Núcleo Operativo este sería el grupo que obtiene ingresos por la contribución de la organización, siendo los profesionales asociados quienes consiguen beneficios de la estructura. No hay que olvidar a los demás actores que componen este frente como ser el Gobierno, el cual ejerce un papel importante en determinar a través de leyes, las reglas de juego por las cuales se establece la relación entre el proveedor del servicio (bioquímicos) y los clientes (integrantes de la seguridad social), los compradores, Obras Sociales Nacionales y/o provinciales, Prepagas , Mutuales , y cualquier otro agente de la Seguridad social que adquieren el servicio a la organización, los proveedores que otorgan insumos esenciales para la labor de los profesionales, y los competidores, los cuales en el sector privado, debido al poder otorgado por ley constitutiva el CoBER ejerce

³¹ MINTZBERG Henry. Diseño de Organizaciones Eficientes.1ra ed., 8ª.reimp.-Buenos Aires: El Ateneo, 2000. p.174

un amplio poder corporativo, haciendo mínima la competencia externa en este sector de la salud, siendo más amplio podría decirse en cierto modo que el Estado a través de su red de laboratorios se constituiría como un único competidor en la función de otorgar el servicio bioquímico, pero esto solo en el Sector Público.

De esta manera el flujo de poder desde las coaliciones interna y externa, no fluye claramente en una determinada dirección, sino que varía dependiendo de las circunstancias.

Siguiendo la línea de trabajo de Mintzberg haremos una discrepancia con lo relacionado a su descripción de la importancia y tamaño de los componentes de su estructura profesional. Nos referimos a la Tecnoestructura y al Staff de Apoyo. Sostiene el autor que en este tipo de organizaciones el Staff de Apoyo posee un tamaño y relevancia mayor que la Tecnoestructura, algo que en nuestra organización en estudio se verifica lo contrario.



Todo aquello destinado a “burocratizar” el trabajo, a estandarizar las operaciones dentro del Colegio, ocupan el mayor recurso tanto económico como de personal. El Núcleo Operativo valora enormemente la tarea llevada a cabo por esta parte de la organización ya que es la responsable de una de las tareas más sensibles para la cual el colega se “colegia”, que es lo referente a la obtención de sus recursos económicos y posterior distribución

de los mismos. El colega delega y confía plenamente todo lo relacionado al manejo de la administración de los convenios obtenidos por el CoBER, tanto en la cuestión de características y condiciones de trabajo como así también de la obtención de un arancel que el colega considere digno como retribución por su trabajo. Si bien siempre se buscara un cierto consenso para determinar las condiciones y aranceles pactados, la libertad de negociación con los financiadores de la seguridad social y prepagas es amplio para los encargados de llevar a cargo esta tarea. Determinadas y establecidas las normas y condiciones de trabajo, el núcleo operativo acata las mismas para así poder seguir formando parte de la institución

Esto se debe en gran medida al aspecto que venimos observando en estas discusión, que es el tema del aspecto financiero, el cual termina siendo eje y fortaleza de la organización.

En cuanto a la denominada línea media, por la cual según el autor sería a través de la cual los profesionales del Núcleo operativo "... buscarían tomar el control colectivo de las decisiones administrativas que los afectan", observamos la escasa relevancia que le otorga el colegiado a este nivel de la estructura en donde se produce una escasa participación en la designación de los integrantes de la misma, los cuales serían los delegados departamentales. Esto conlleva a una falta de fortaleza de las posturas de los mismos ante la Mesa Directiva. Los profesionales, por diversos motivos, se han acostumbrado a prescindir de esta parte de la estructura organizativa dirigiéndose directamente sin intermediarios a la Mesa Directiva. Si bien se mantiene todos los aspectos de la legalidad de la misma (elecciones, nombramientos, regularidad en las funciones), la misma, en muchos casos, carece de legitimidad para la toma de decisiones.

Se advierte una clara similitud de lo analizado por Mintzberg sobre los "administradores profesionales", respecto de quienes cumplen roles de conducción en esta organización.

Analizando algunos puntos descriptos por el autor y su correlación con la organización en estudio observamos que:

“El profesional se vuelve dependiente del administrador efectivo” el profesional enfrenta un dilema fundamental. Frecuentemente aborrece la administración, buscando ejercer en paz su profesión. Pero esta libertad es ganada solo al precio del esfuerzo administrativo. Esto le deja dos alternativas, hacer el trabajo administrativo el mismo, dedicándole menos tiempo a su profesión, o dejarlo a administradores, cediendo algo de su poder de decisión. A través de esta observación de Mintzberg podemos comprender porque la conducción del CoBER se ha mantenido sin variantes desde 1998 hasta la fecha, más aun ni siquiera se ha formado una alternativa a la misma en todos estos años. Igualmente esta continuidad termina siendo una de las preocupaciones de cara al futuro por parte de matriculados como así también de los mismos integrantes de la Mesa Directiva. No cabe duda que el núcleo operativo se halla conforme con esta conducción y así lo avala cada año, sin embargo pequeños cambios deberán ir produciéndose en la misma para mantener los altos estándares de profesionalismo en la conducción sin que se produzcan grandes saltos en los objetivos esenciales de la organización.

“...sirven en roles claves en los límites de la organización, entre los profesionales de adentro y las partes interesadas –gobiernos, clientes, etc.- en el exterior”. Sin dudas que estas relaciones que favorecen al momento de cumplir con los objetivos de la organización, y describen lo que sucede fundamentalmente a nivel de la presidencia del CoBER en donde, a lo largo de tantos años de continuidad, la misma ha logrado vínculos directos con numerosos actores del frente externo. La preocupación referida a esta realidad es que estos lazos solo termine siendo solo personales y no institucionales. En este aspecto deberían fortalecerse más a nivel de la tecnoestructura que de la conducción política del CoBER, ya que esta estaría sujeta a posibles cambios. Sumado a esto quien está a cargo de la presidencia tiene injerencia directa sobre la Caja de Previsión Social Medico-Bioquímica, lo que significa el futuro de la pensión del colega al retirarse de la vida profesional activa.

“el poder en estas estructuras fluye hacia aquellos profesionales que quieren dedicar sus esfuerzos a hacer trabajo administrativo en vez de profesional”. En la organización en estudio esta observación se cumple en muy escasos casos, tan solo el responsable del área de convenios ha dejado de ejercer su profesión. Esto deriva no en una disminución de la eficacia de la organización pero si podría verse mermada su eficiencia. Si bien la organización valora que en los cargos de conducción se encuentren pares, estos, debido a la complejidad que tiene actualmente el CoBER, deben poseer determinadas características en cuanto a disponibilidad de tiempo y traslado, para así no afectar el normal desenvolvimiento de la institución. Esto limita el ingreso de matriculados de los denominados pequeños laboratorios y/o unipersonales, que en numerosas oportunidades deben optar por dejar de lado sus actividades profesionales en pos de los requerimientos de la organización, con el consecuente perjuicio sobre su fuente natural de ingresos.

“individualmente, son en general más poderosos que los profesionales individuales, aun si este poder puede ser sobrepasado por el poder colectivo de los profesionales”. Se reconoce que el actual presidente de la organización, por su personalidad y eficiencia, adquirió un determinado poder por sobre sus pares del núcleo operativo al cual no ha dejado de pertenecer. Esto es notable si se analiza que laboratorios de gran relevancia por su complejidad y caudal de pacientes delegan plenamente su poder en su persona. Sin dudas analizando la historia del Colegio de Bioquímicos de Entre Ríos, vemos que esta figura ha tomado un peso específico enorme en la última etapa de la organización, que plantea interrogantes de cara al futuro. Si bien el profesional a cargo de la Presidencia, como así también los integrantes de la Mesa Directiva no son administradores profesionales, viéndolo desde el punto de vista de su formación en cuestiones de gestión ni tampoco empleados full-time del Colegio, los mismos se han ido perfeccionando con el tiempo a través de las diversas, y algunas muy complicadas, situaciones que han debido atravesar. Lo cual ha llevado a constituir un equipo homogéneo que se ha mantenido en el tiempo siendo revalidados por la asamblea colegiada a través de sucesivos mandatos.

“Todo buen administrador busca cambiar la organización a su manera, pero no puede imponer su voluntad sobre los profesionales del núcleo operativo”. En su lugar busca estrategias de negociación y persuasión, además que cuenta con los contactos dentro y fuera de la organización para llevar a cabo su meta. Sin lugar a dudas hay que valorar la importancia de manejar las situaciones para obtener los resultados deseados sin pasar por encima de la estructura organizacional creada para la toma de decisiones. En este aspecto la Mesa directiva siempre ha sido muy respetuosa en lo que respecta de lo legal relacionado a la gobernanza institucional. Sin embargo cuenta a su favor con la asimetría, luego de tantos años en la conducción, respecto de la información para lograr imponer sus designios.

“La Burocracia profesional responde a dos de las necesidades más importantes del hombre y mujeres contemporáneos. Es democrática, difunde su poder directamente a sus trabajadores y les suministra extensa autonomía”. Esta aseveración de Mintzberg si bien encaja perfectamente a los integrantes de la organización desde sus comienzos hasta la actualidad, se percibe que el nuevo perfil de matriculado que ingresa a la organización, no tiene estos valores tan arraigados tanto a nivel personal como profesional. Se observa un aumento de nuevos integrantes que no apuestan al desarrollo de la profesión de manera independiente o autónoma, sino que buscan una relación de dependencia para ejercer su profesión, esto se percibe en la realidad que actualmente no aumenta el número de laboratorio que se inauguran pese que a que sigue creciendo la matriculación. De esta manera se relega la base esencial del profesional que es la independencia. Esto se percibe más bien como una cuestión generacional de impredecibles consecuencias para la organización.

Problemas de discrecionalidad “la burocracia profesional no puede fácilmente tratar con profesionales que son incompetentes o inconscientes”. Nuevamente observando la organización en estudio se reconoce en este punto similitudes con lo expresado por Mintzberg al respecto. A pesar de la obligatoriedad de numerosas normas y leyes tendientes a mantener y elevar

la calidad de la atención profesional (Programa de Calidad Externo, Normas de Habilitación de Laboratorios, etc.), este Colegio profesional, al igual de lo que sucede con otros según el autor, emplea muy pocas veces la censura desde la organización. Son instancias raras y que solo ocurren cuando se llega a casos extremos para que sean ignorados. Se reconoce que en los casos en donde actúan las herramientas de la organización, no solo están orientadas a mantener el nivel de la calidad hacia el paciente sino que también pesa el componente de demostrar un nivel prestacional adecuado al financiador.

Problemas de innovación “todas las burocracias están montadas para ambientes estables,...no son estructuras de resolución de problemas...” esto se visualiza en lo que respecta acerca de la gobernanza de la organización ante conflictos que se presentan, ante los cuales se aplican soluciones que ya fueron empleadas y dieron resultados (presión sobre los afiliados para lograr cambios con el financiador por ejemplo). Quizás una de los mayores inconvenientes respecto de las innovaciones dentro de la organización se deba a la escasa certeza de cómo responderá el núcleo operativo (los matriculados) respecto de los mismos y si estos pudieran afectar la unidad gremial. Igualmente una discusión que necesariamente debe darse en este sentido es lo relacionado con el futuro de la profesión en si misma ante los nuevos e incesantes avances de la tecnología que conllevan a cambios que afectaran las relaciones laborales en un futuro cercano.

10 CONSIDERACIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

El heterogéneo conjunto de formas de trabajo, de magnitudes de los laboratorios asociados de ámbitos donde se desempeñan sus integrantes (sector público, sector privado, industria, etc.), sirve para imaginar las dificultades de generar una política homogénea y los desafíos que suponen encontrar un estilo de gestión acorde a esta heterogeneidad. Por lo tanto se trata de una organización con internas diversas y objetivos múltiples.

Como se mencionó, el CoBER se caracteriza por la dispersión del poder en el marco de la extrema fragmentación de objetivos basados en el conocimiento y por lo tanto un poder basado en la especialización profesional y en donde cualquier cambio necesita ser aceptado por todo su cuerpo institucional. Caso contrario, puede haber nuevos diseños aplicados a viejos valores y principalmente a los mismos productos, servicios y patrones de decisión, haciendo que ocurran "saltos" en la vida institucional. En tal sistema, la capacidad del gobernanza de la organización de imponer decisiones resulta acotada.

La forma que busco la organización estudiada para favorecer la gobernanza en tan complejo escenario ha sido la de llevar la estructura de la institución hacia un esquema lo más burocrático posible.

Los pilares sobre lo que baso esta estructura han sido dos de los valores más estimados por el matriculado: la unidad gremial y el aspecto económico-financiero.

Si se analiza la organización globalmente podemos reconocer que la misma es percibida por sus integrantes como efectiva a pesar de no ser en muchos aspectos eficiente.

Para intentar mejorar su eficiencia se pueden evaluar algunas acciones y o herramientas de acuerdo a los objetivos estudiados.

Una de las falencias que se observa en la organización es la falta de presencia del CoBER en uno de los subsistemas donde desempeñan funciones un importante número de matriculados como es el sector público de salud. Así se ha abocado, sin desearlo, en una institución que deja a

parte de su universo sin respuestas, o al menos no dedicándoseles el mismo tiempo y fervor con que se les brinda a los laboratorios que trabajan para la misma. La organización debe en este aspecto buscar lograr una concientización de unidad gremial entre los integrantes de ese sector, como lo logro en el sector privado. Para ello deberá buscar entre los integrantes de ese sector profesionales que cumplan un rol relevante y tengan una visión de pertenencia. Y a partir de ubicar estos actores otorgarles herramientas dentro de la institución a los efectos de que se nucleen. Estas herramientas bien pueden ser desde brindarles un asesoramiento legal como así también compartir la experiencia organizacional en el plano gremial. Un punto de convocatoria podría ser la búsqueda de la tan necesaria Dirección Bioquímica en el organigrama del Ministerio de Salud de la provincia.³²

En relación con la fortaleza ante el frente externo si bien no se observan grietas importantes en lo que respecta a la unidad gremial, esta debe ser mantenida y propiciada para así conservar un aspecto monopólico que posiciona fuertemente a la organización ante el frente externo. En esta puja de intereses juega un rol fundamental quien es la figura visible de la institución: su presidente. Para mantener este poder depositado en esta figura, la misma debe centrar sus esfuerzos en la aceptabilidad de sus decisiones (adecuados a los valores y expectativas de los colegas) y en la legitimidad de las mismas (que cuenten con el aval de los colegas), que es una de las cualidades de la gobernabilidad (Mayorga & Cordova, 2007). Es de recordar que el poder está basado no solo en posición o conocimiento, sino en participación. Todos deben participar igualmente en la toma de decisiones. O al menos es lo que deben percibir y terminar creyendo. En este sentido vemos que la participación gran número de integrantes de la base operativa no sigue los canales establecidos por ley que son los delegados departamentales o presidente de círculo, constituyentes de la línea media en el flujo de decisiones de la organización. ¿Cuál es el motivo de esto? Una razón podría deberse como refiere Testa a que *“...ocurre que muchas veces los funcionarios de gobierno no pertenecen a esta celda sino*

³² Actualmente el Ministerio posee un Departamento Bioquímico con escaso peso en la resolución de problemas vinculados al sector.

a la de seguidores pasivos, tal vez como consecuencia de que las autoridades máximas prefieren esa circunstancia y, en consecuencia, seleccionan personal que cumple con ese requisito” (Testa, 2007, pág. 249). Por este motivo es importante revitalizar los canales de participación local, y de allí volver, como ocurrió en épocas anteriores de la organización, a encontrar delegados departamentales suficientemente actores para expresar una opinión propia y representativa de sus colegas que lo llevaron a esa posición. Para ello hay que ver que se entiende como “actitud crítica”, que ciertamente lo que se demanda y espera de estos delegados.

Esa característica necesaria de quienes conformen el cuerpo de delegados se origina de la necesidad de tener una actitud crítica ante los hechos de la realidad, lo que significa no confiar que la forma en que los hechos se presentan es la única posible. Igualmente la sola actitud crítica no alcanza (querer un mundo diferente no es suficiente para transformarlo), debe ser complementada con la aptitud crítica (cómo pensar), es decir, *la capacidad adquirida para examinar reflexivamente los hechos de la realidad para extraer de ellos las conclusiones pertinentes y generar las acciones que correspondan* (Testa, 2007).

Esto es así ya que las decisiones difieren en distintos lugares y circunstancias, como así también presenta variaciones a lo largo del tiempo histórico para adecuarse a circunstancias cambiantes, tanto internas del propio Colegio o lugar, como externas de su relación con el frente externo.

En cuanto a lo referido a los conflictos en el frente interno se observa que la organización ha empleado numerosas herramientas a lo largo del tiempo para solucionar aquellos desvíos fundamentalmente relacionados con los conflictos del orden ético. Se distingue que las mismas en los casos de falta grave han tenido éxito, al menos las pocas con las que ha tenido que lidiar la organización. Sin embargo, en aquellas de menor gravedad, más relacionadas a la acción desleal de algunos componentes de la organización, la percepción al menos del colegiado es de baja satisfacción. En gran medida la falencia se encuentra en la imposibilidad del Tribunal de Disciplina de recolectar pruebas suficientes para ejercer alguna acción

punitiva contra el demandado. Ante esta realidad solo le resta apelar a la citación del interpelado e intentar hacerlo recapacitar de lo perjudicial para la institución de este accionar y de este modo esperar un cambio de actitud. De no lograrlo por este modo solo puede realizar acciones de índole gremial.³³ Una acción que pudiera revertir esa sensación negativa respecto de este ítem, sería que la organización no esperara que las denuncias se efectuaran por los canales articulados por ley,³⁴ sino que empleara un sistema más sistemático y permanente de contralor de las actividades de los integrantes de su núcleo operativo³⁵. Aquí la institución se vería en la necesidad de volcar importantes recursos económicos y de personal para llevar a cabo esta misión, pero la misma sería compensada con una mejor percepción del colega en tanto y en cuando conlleva a un objetivo no implícito en ninguna ley, pero que si forma parte de la esencia misma del colegio que es la igualdad en el acceso al trabajo.

Si bien se encuentra por el colega bien conceptualizado lo que respecta a la estructura actual que intermedia entre ellos y el sector financiador y a su vez brinda apoyo a la actividad del núcleo operativo, la misma presenta falencias que disminuyen su eficiencia.

Sin lugar a dudas para una organización ya de este tamaño y luego de tanto tiempo se reconoce que es urgente la implementación de un organigrama formal de la institución. Evaluar la creación de departamentos o readecuación de los actuales, como así de quienes deben estar al frente de cada uno de ellos es una tarea inicial a realizar. Los mismos deben tener bien definidos sus objetivos y alcances. Quien esté a cargo o sea designado responsable de los mismos, si bien puede ser un profesional bioquímico, lo recomendable es que el mismo no forme parte del núcleo operativo para así poder brindar exclusivamente sus esfuerzos a la organización a tiempo completo y a su vez evitar conflictos de intereses. Paso siguiente se deberá

³³ Como ser la quita de beneficios en el otorgamiento de créditos, descuentos y financiación en la compra de reactivos, no otorgar al cobro diferencial en Cursos y Colonia de vacaciones, etc.

³⁴ "Las denuncias se iniciarán ante el Consejo Directivo de oficio por el Fiscal, por denuncia de terceros ó comunicación de los funcionarios administrativos". (art.29 ley 5639).

³⁵ Actualmente el único programa de esa índole que ejecuta el CoBER es su Control de Calidad Externo

establecer la forma de interacción entre ellos y el modo de toma de decisiones. Sería interesante ver la posibilidad de nuevamente incorporar la figura del gerente, el cual tendría como rol la coordinación y auditoria de los diferentes departamentos. Esta figura posibilitaría liberar a la Mesa Directiva de cumplir ese rol que por defecto actualmente lo está haciendo. La Mesa Directiva de este modo dedicaría toda su energía y atención al rol de intermediación entre el frente interno y el externo, liberándose de los aspectos más burocráticos.

Otra recomendación para el fortalecimiento de la gobernanza institucional estaría dada por la posibilidad de sistematizar la información del universo de colegas de la organización en función de emplear esta herramienta para la toma de futuras decisiones y mejorar así su gobernanza.

Al analizar la estructura y funcionamiento del ápice directivo en busca de mejoras para una mayor eficiencia, primariamente debemos recordar que si bien la misma es quien está a cargo de la conducción de la organización son los profesionales del núcleo operativo quienes, como en toda burocracia profesional, son los que poseen el poder “ *los profesionales no solo controlan su propio trabajo , sino que también buscan control colectivo de las decisiones administrativas que los afectan*” (Mintzberg, 2000, pág. 165). Por ello la Mesa Directiva sabe que debe contar la aceptabilidad de sus decisiones y la legitimidad de las mismas para poder llevarlas a cabo. El modo institucional que tiene para obtener valores es el concejo de delegados, o sea su “línea media”, pero a la vista del estudio esta se halla debilitada por lo cual y hasta que esto se revierta, debe buscar opciones alternativas. Una de ellas debe ser fortalecer los **canales de comunicación** para así no solo dar a conocer sus acciones de gobierno, sino más allá de eso encontrar la aceptabilidad de las mismas y por consiguiente darle legitimidad a sus decisiones. No menor es la posibilidad de generar un feed back entre las Mesa Directiva y los colegas que contribuya a elaborar nuevas estrategias para la resolución de viejos conflictos y nuevos desafíos.

El otro aspecto a evaluar es el largo periodo de falta de alternancia en la conducción de la organización, el cual si bien no se percibe por la inmensa

mayoría de los integrantes de la institución como un problema, bien pueden llegar a serlo en un futuro. Esta organización ha demostrado que valora altamente la forma de gobernanza actual, pero manifiesta su temor a cualquier cambio abrupto. Por lo tanto, ante esta situación actual de la organización, es preciso analizar cómo llevar a cabo este cambio, ya que la misma podría repercutir en el futuro con efectos negativos a la totalidad, o a un número significativo de integrantes, lo cual iría en contra de su misión que es incluir y dar respuesta a todos y cada uno de ellos. Para evitar esto la conducción debe llevar a cabo un proceso paulatino de cambios en la constitución de la conducción actual a los efectos de evitar un shock peligroso que genere incertidumbre a sus matriculados. No es tarea sencilla en tanto y en cuanto los posibles recambios deben poseer cualidades ya nombradas para ocupar estos cargos en la conducción. Ya en este momento de complejidad organizativa los mismos deben no solo poseer valores y capacitación acorde a su función, sino disponer del tiempo necesario para dedicar gran parte de su tiempo a la organización dejando de lado sus actividades profesionales. Esta nueva conducción debe ir buscando un mix entre la experiencia de los actuales integrantes y el vigor y nuevas capacidades de los entrantes.³⁶ El tema generacional, luego de tan largo periodo sin alternancia, conlleva a un posible cambio no solo de formas de gestión sino también de posibles cambios en las metas y objetivos de la organización. Habrá que ir trabajando este aspecto para que el inevitable cambio de conducción no llegue a perjudicar o dañar valores que tanto esfuerzo y tiempo llevaron a posicionar al CoBER en una organización modelo en el ámbito de las organizaciones profesionales.

³⁶ “...su trabajo es artesanal; lo aprenden por observación y por trabajar con maestros. Así, la capacitación no es aún considerado un parámetro de diseño importante en la cumbre estratégica o en la línea media, aunque las organizaciones si tratan de usar breves programas de 'desarrollo ejecutivo' donde pueden enseñarse destrezas y conocimiento específicamente administrativo” Mintzberg

11 BIBLIOGRAFIA

- Angel, I. (1 de junio 2005). Gobernanza y redes de acción pública: La planificación estratégica como herramienta de participación. *Cuarto Seminario Internacional sobre Gobierno y Políticas Públicas*.
- Barron, A. (1996). *Apoyo social: aspectos teóricos y aplicaciones*. Siglo XXI de España Editores.
- Bascolo, E. (2010). Gobernanza de las organizaciones de salud basados en Atención Primaria de la Salud. *Revista de Salud Pública*, 12, 8-27.
- Benson, J. (1977). Organizations: A Dialectical View. *Administrative science quarterly*, 1-21.
- Bradhan, P. (1999). *Democracy and development. A complex relationship*. Londres: Democracy's Value.
- Calderon , C., & Lorenzo, S. (2010). *Open Government: gobierno abierto*. Jaen, España: Algon Editores MMX.
- Camou, A. (2001). *Los desafíos de la gobernabilidad*. Mexico: FLACSO.
- Carr- Saunders, A., & Wilson, P. (1933). *Professions (The)*. Oxford: Clarendon Press.
- Elster, J. (1995). *Psicología Política*. Barcelona: Gedisa.
- Flores, J., Gomez , G., & Jimenez, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Malaga: Aljibe.
- Gomez Campos, V., & Tenti Fanfani, E. (1989). *Universidad y Profesiones. Crisis y alternativas*. Buenos Aires: Miño y Davila.
- Hufty, M., Bascolo, E., & Bazzani, R. (2006). Gobernanza en salud: un aporte conceptual y analítico para la investigación . *Cadernos de Saude Publica*, S35-S45.

- Johnson, T. (1970). *Professions and Power*. Londres: Routledge.
- Light, D. (1995). *Countervailing powers: In Health Professions*. Londres: Routledge.
- Machado, M. (1991). Sociología de las profesiones: un nuevo enfoque. *Educacion Medica de la Salud (OPS)*, 25(1), 28-36.
- Mayan, M. (2001). *Una introduccion a los metodos cualitativos. Modulo de entrenamineto para estudiantes y profesionales*. Alberta: International Institute for Qualitative Methodology.
- Mayorga, F., & Cordova, E. (2007). *GOBERNABILIDAD Y GOBERNANZA EN AMERICA LATINA*. Ginebra.
- Mintzberg, H. (2000). *DISEÑO DE ORGANIZACIONES EFICIENTES*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Muzio, D., Brock, D., & Suddaby, R. (2013). Professions and institutional change: Towards an institutional change. *Journal of mangement studies*, 50(5), 699-721.
- Muzquiz Vicente-Arche, G. (2016). *LA FUNCIÓN DEONTOLÓGICA DE LAS ORGANIZACIONES COLEGIALES Y SU IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL*. union personal.
- Nadler, D., Gerstein, M., & Shaw, R. (1998). *ARQUITECTURA ORGANIZATIVA*. Editorial Granica.
- Nigenda, G., & Machado, M. (1997). Modelos de regulacion profesional de los medicos en America Latina: elementos teoricos para su analisis. *Cadernos de Saude Publica*, 13, 685-692.
- Offe, C. (1996). El trabajo heterogeneo. *Herramienta*, 96-100.
- Perez, J. (2001). Elementos que consolidan el concepto profesion: Notas para su reflexion. *REDIE: Revista Electronica de Investigacion Educativa*, 3(2), 2.

- Prats, J. (2003). El concepto y el análisis de la gobernabilidad. *Revista Instituciones y desarrollo*, 14(15), 239-269.
- Rivas Rivas, R. (2008). Dos enfoques clásicos para el estudio de la estratificación social y de las clases sociales. *Espacio Abierto*, 17(3).
- Rovere, M. (Junio 2002). *Gestión Estratégica de las Organizaciones de Ciencia y Tecnología en Salud*. Buenos Aires: Centro de Estudios de Estado y Sociedad .
- Starbuck, W. (1965). *Organizational growth and development*. Chicago: Rand Mc Nally.
- Starr, P. (1978). *The social transformation of American medicine*. Harvard University.
- Testa, M. (1997). *Análisis de instituciones hipercomplejas*. Buenos Aires: HUCITEC.
- Testa, M. (2007). *Decidir en Salud: ¿quién?, ¿cómo? y ¿por qué?* (Vol. 3). Buenos Aires: SALUD COLECTIVA.
- Van Maanen, J., & Schein, E. (1977). *Toward a theory of organizational socialization*.
- Villanueva, L. (2015). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de cultura Económica.
- Wilensky, H. (1964). The Professionalization of everyone? *American Journal of sociology*, 70(2), 137-158.

12 ANEXOS

12.1 ANEXO I: ENTREVISTA

Nombre de la Institución:

Fecha y hora de la entrevista

Lugar donde se realiza la entrevista.

Entrevistado: (cargo que ocupa en la institución) (Si hubiera más de un entrevistado aclarar)

Entrevistador:

I. Características profesionales del entrevistado/a (directivos, coordinadores)

1. Profesión (bioquímico o no):

2. Formación en gestión (posee algún tipo de título de posgrado o capacitación)

3. Antigüedad en la institución (directivos, coordinadores y docentes) (aclarar si siempre fue directivo o antes ocupó otro cargo)

4. Cargo actual y tareas que realiza en la institución

5- Como llegó a formar parte del cargo

6- ¿Es sometido a elección su cargo en Asamblea de Profesionales?

7- Carga horaria en la institución (cuantas horas promedio lleva su actividad en la institución)

8- ¿Es personal rentado? ¿Es empleado de la institución?

9- Mientras cumple su cargo en la organización, ¿sigue ejerciendo como profesional del núcleo operativo?

II. Características de la labor en la institución

- 1- Comente en que consiste su labor en la organización
- 2- ¿Posee gente a su cargo? Si es así, ¿Cuántas?
- 3- Poder de autonomía de su departamento. ¿Tiene un superior inmediato a cargo?. Si es así, ¿a quién debe rendir informes?
- 4- ¿Cuenta con las herramientas necesarias para cumplir su labor? (recursos humanos como técnicos). Si no es así comente sus dificultades.
- 5- ¿Posee interrelación con otros departamentos de la institución? Si es así, ¿Cuáles y cómo interactúan?
- 6- Conflictos más habituales de su sector reclamados por los colegas.
- 7- Que considera que mejoraría la organización, desde su punto de vista, teniendo en cuenta la perspectiva del departamento a cargo.

III. Percepción de la organización

- 1- ¿Cómo actúa la organización respecto de los distintos subsistemas del sector salud (Público y privado)?
- 2- Teniendo en cuenta la heterogeneidad de los integrantes del núcleo operativo, ¿Cómo influye esta característica en la institución?
- 3- ¿Cómo ve la posición actual del CoBER frente a los actores del frente externo?
- 4- ¿Cuales son para usted actualmente los mayores desafíos o inconvenientes hacia dentro del núcleo operativo?
- 5- ¿Qué características como institución deberían modificarse o replantearse a los efectos de obtener una organización más eficiente?

12.2 ANEXO II: ENCUESTA

1- Años de egresado

2- Sector donde desempeña su labor (marcar más de una opción si es necesario)

Publico Privado Docente Industrial

3- A que Circulo de la provincia pertenece:

4- Participa de reuniones en su Círculo

Activamente Esporádicamente Nunca

5- Ante una inquietud, problema o sugerencia, lo refiere a su delegado o presidente de su Círculo: SI / NO

6- Si la respuesta anterior fue negativa, como canaliza su inquietud, problema y/o sugerencia

7- Las veces que ha presentado su inquietud, problema y/o sugerencia a nivel de la organización en general (CoBER), ha encontrado respuesta a la misma:

Siempre Alguna vez Nunca

8- Conoce los representantes de su Circulo actual (presidente, delegado, etc.): SI / NO

9- ¿Se siente representado por ellos?: SI / NO

10- Respecto del Tribunal de Disciplina, considera que el mismo cumple con sus expectativas en un grado:

Alto Mediano Bajo Nulo

11- Actualmente, ¿en qué casos considera que sería importante que interceda el Tribunal de Disciplina?

12- De no ser considerada una obligación el requisito de colegiación, ¿ingresaría voluntariamente a una organización como el CoBER?

SI

NO

TAL VEZ

13- Podría justificar su respuesta por la positiva o la negativa en la pregunta anterior en pocas palabras

14- Considera que la eficiencia en la gestión de la institución respecto a convenios, aranceles y cobro de honorarios a la seguridad social es:

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

Muy mala

15- Considera que la eficiencia en la gestión de la institución respecto de la relación con Salud Pública es:

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Muy mala

16- En términos generales como considera la eficiencia en la gestión global de la organización

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Muy mala

17- En los últimos años la conducción de la organización no ha tenido alternancias en su conducción, esta realidad como la considera:

BENEFICIOSA

PERJUDICIAL

NO INFLUYE

18- Como consideraría la posibilidad que los cargos de conducción de la organización recayeran sobre personal no bioquímico capacitado en gestión

PROBABLE

IMPOSIBLE

PODRIA SER

19- Como percibe el futuro de la organización en líneas generales

MEJOR

IGUAL

PEOR