



**LAS HABILIDADES GERENCIALES QUE NECESITA UN LÍDER DENTRO DEL  
SISTEMA DE SALUD EN COLOMBIA  
ENSAYO**

Presentado por:  
**EVER SINJABER DÍAZ LOSADA**  
Código: 6501650

Docente:  
**Dr. MIGUEL GARCÍA BUSTAMANTE**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
Colombia  
2014**

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

### LAS HABILIDADES GERENCIALES QUE NECESITA UN LÍDER DENTRO DEL SISTEMA DE SALUD EN COLOMBIA

El sistema de salud en Colombia está regulado por el Gobierno Nacional, este debe cumplir aspectos de “eficiencia, universalidad, solidaridad, integralidad, unidad y participación” (Alcaldía Bogotá, 1993). Dicho lo anterior, la ley 100 de 1993 la cual cobija el reglamento del Sistema de Salud en Colombia ha sido modificada tres veces y ha tenido como prioridad el mejoramiento de la prestación de los servicios a los usuarios. Con este ensayo se quiere demostrar que algunas EPS han presentado insuficiencias e ineficiencias en la red de operaciones y servicio de salud, esto debido a que faltan líderes con ciertas habilidades gerenciales específicas para mejorar el servicio de salud de las EPS en Colombia. Por ejemplo la falta de ética profesional podría evitar los casos de corrupción la cual produce una imagen negativa en todo el sistema.

Para tener una idea más amplia de nuestro caso a investigar, es necesario que conozcamos como se compone nuestro sistema de salud en el país. El sistema en salud Colombiano está compuesto básicamente por tres entes: “Primero: El estado, quien actúa como ente de coordinación, dirección y control. Sus organismos delegados para tal fin son: El Ministerio de la Salud y Protección Social (Colombia), la Comisión de Regulación en Salud (CRES) que reemplazó al Concejo Nacional de Seguridad Social en Salud (CNSSS) por la Ley 1122 de 2007, y la Superintendencia Nacional de Salud que vigila y controla a los actores del sistema”(Manizales salud, 2014). Segundo: Los aseguradores “que son entidades de carácter privado que aseguran a la población, actúan como intermediarias y administradoras de los recursos que provee el Estado en forma de prima anual denominada

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

Unidad de Pago por Capitación -UPC-. son las entidades promotoras de salud (EPS) y las administradoras de riesgos laborales (ARL). Tercero: Los prestadores son las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS), quienes son los hospitales, clínicas, laboratorios, etc que prestan directamente el servicio a los usuarios y aportan todos los recursos necesarios para la recuperación de la salud y la prevención de la enfermedad, los profesionales independientes de salud (médicos, enfermeras/os, personal administrativo y asistencial, etc) y los transportadores especializados de pacientes (ambulancias)” (Authorstream,2014 ).

En este caso nos vamos a enfocar en el sistema de salud EPS (Entidades Promotoras de Salud) porque es la parte del sistema que durante los cuatro últimos años ha estado muy convulsionado en Colombia y ha generado una insatisfacción relevante en la mayoría de los afiliados o usuarios; y es de estas entidades de donde se desprende el aseguramiento y la administración en salud.

La gestión por parte de las EPS es motivo de críticas y denuncias permanentes, que las califican de costosas, ineficientes, e inoportunas “la estructura que trajo consigo la Ley 100 demostró no ser del todo eficaz para garantizar el adecuado servicio de salud, y generó escenarios en los cuales el ciudadano debe demandar los cumplimientos de derechos básicos por vías legales como la tutela. Los resultados de la ineficiencia se reflejan en que durante el año 2012 se presentaron 114.313 tutelas para reclamar servicios de salud, de las cuales el 71% estaban solicitando procedimientos y medicamentos contenidos en el Plan Obligatorio de Salud” (Gaviria, 2013). Lo anterior evidencia que al rol gerencial dentro de las EPS le falta organización y control, pues no se debería permitir que por falta de eficiencia y eficacia en el servicio haya casos de muerte por no atender una emergencia a tiempo. Igualmente demuestra que hace falta mejor planeamiento, organización y control dentro del sistema por parte de los líderes. Existen además varios fallos en donde menciona que no existe un único

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

responsable en salud para diferentes poblaciones sino múltiples responsables, es también un sistema muy complejo en donde no se tiene claridad en que hacer o cómo hacerlo.

Para darle una solución a los anteriores problemas se sugiere capacitar a los líderes y otros empleados, pues deben contar con habilidades de conocimiento técnico como mínimo, para cada una de las áreas para que el sistema fluya. En adición la Universidad de los Andes en su artículo de investigación dice “No basta con acabar las EPS, no hay soluciones fáciles. Es mucho más complejo. Pensar que si existen problemas con los administradores hay que aclarar su rol. Algunos temas deberían asumirlos entes territoriales: vacunación, prevención y promoción. Es necesario darles una función más clara a las EPS, con mayor control, y posiblemente reducir el 90 por ciento de las aseguradoras, pues hoy estamos en más de 150 EPS sin controlar. Muchas no están en capacidad de ofertar todos los niveles de atención correctamente en el país” (Bernal, 2014).

Por otra parte toda organización necesita en su dirección habilidades gerenciales más aún cuando se trata del sistema de salud, este sector que es crítico en Colombia requiere de líderes con destrezas relacionadas con los procesos que se manejan. Ante todo el gerente debe conocerse a sí mismo y posteriormente debe conocer a su equipo de trabajo y lograr el éxito en las EPS del país. El sistema de salud es una organización que requiere de nuevos conocimientos día a día según surgen nuevas tecnologías, nuevos medicamentos, productos y servicios; por tal razón es indispensable que los gerentes estén atentos a manejar sus habilidades gerenciales para que se alineen a las transformaciones de dicha organización.

Según el Ministerio de Salud (2014) el objetivo del POS (Plan Obligatorio de Salud) es responder a las necesidades en su salud de la población colombiana con un plan de

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

Beneficios para la población afiliada al sistema de salud con tecnologías seguras y efectivas. Para ser más claros la EPS es una de las entidades por la que está compuesto el sistema de salud en Colombia y hace parte de los aseguradores <sup>11</sup>.

Los aseguradores como su nombre lo indica, son aquellos agentes del sistema que tienen como objeto realizar el aseguramiento de la población; en términos rigurosos son las terceras partes que realizan los pagos a los prestadores de servicios cuando ellos son utilizados por los pacientes consumidores. Estos actúan como intermediarias y administradoras de los recursos que provee el estado en forma de prima anual denominada Unidad de Pago por Capitación –UPC] Son las entidades promotoras de salud (EPS) y las administradoras de riesgos laborales (ARL)”. En primer lugar, desde la óptica de la financiación su relación es con los aportantes, esto es, con las fuentes primarias de financiación del sistema. La segunda relación es con esos mismos agentes, pero esta vez vistos desde la óptica de su condición de pacientes - consumidores, es decir, con la demanda del mismo <sup>12</sup>.

Sobre los aseguradores podemos detectar ciertas fallas de intermediación y financiamiento y además fallas en el servicio de calidad. Por lo anterior el gobierno tuvo que presentar una reforma que actualmente está en el Senado de la República. Con este simple hecho podemos poner en duda a los actuales líderes de las dichas EPS. Por lo visto estos administradores no han llevado a cabo ni la visión, ni la misión, ni mucho menos han logrado alcanzar los objetivos establecidos por el sistema de salud. Pues es necesario que estos gerentes se conviertan en líderes, unos líderes honestos, responsables y comprometidos con sus clientes, con sus empleados y con su organización.

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

Estos líderes deben llevar a la práctica sus conocimientos y habilidades gerenciales, si no las tienen pueden desarrollarlas. Deben conocer los tres siguientes tipos de habilidades existentes, pueden hacer un mix y llevar a cabo todas dichas habilidades. Existen tres grupos de habilidades gerenciales:

Habilidades técnicas: involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

Habilidades humanas: se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, competidores, organismos de control, etc.

Habilidades conceptuales: se trata de la formulación de ideas – entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.<sup>6</sup>.

Estas habilidades deben partir del conocimiento del gerente, se vuelve a recalcar, estas son primordiales en el sistema de salud pues con ellas se pueden beneficiar o afectar positiva o negativamente a la población. Aquí cabe resaltar la ética como una de las habilidades que debe contar el administrador o líder, la cual nos determina el hacer el bien a los demás. En los últimos años, se han realizado esfuerzos para ampliar el alcance del análisis ético en la atención sanitaria con objeto de centrarse de forma más directa en las cuestiones de salud pública.

Por consiguiente, poder controlar dichas habilidades lleva a poder controlar diversas situaciones que surjan dentro de la organización. Proceder de acuerdo a los contextos de la organización es conocer sus valores, creencias y ante todo la cultura organizacional. Según

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

Michael Porter, (2011), “Las empresas deben reconectar el éxito de los negocios con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico. No está en el margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro. Se trata de tener una mirada mucho más profunda de las necesidades de la sociedad y una mejor comprensión de las verdaderas bases de la productividad de la compañía”<sup>8</sup>. Con esto Porter quiere decir que el principio de valor compartido implica la creación de valor económico de una manera que también cree valor para que la sociedad haga frente a sus necesidades y desafíos. Las empresas deben volver a conectar el éxito de la empresa con el progreso social.

A demás, existen ciertas habilidades gerenciales claves dentro del sistema de salud, con lo cual se pretende que el gerente demuestre sus habilidades y conocimientos para llevar al logro de los objetivos de la organización. Claro que cabe destacar que dichas habilidades no son universales ni absolutas pues depende de cada circunstancia si se cumplen o no. Y a medida que el nivel de responsabilidad sea mayor y su nivel jerárquico sea más alto dentro de la organización a sí mismo deben ser sus conocimientos teóricos y técnicos, mayores a un nivel más bajo de responsabilidad administrativa. Existen las habilidades técnicas que son “las capacidades operativas necesarias para el acceso y utilización de herramientas mediáticas de comunicación. Se refieren específicamente a los dispositivos y herramientas disponibles en un determinado contexto o ambiente mediático específico” (Milion, 2011). La habilidades conceptuales “se basan en el pensamiento estratégico, con mucho análisis y creatividad, se desarrolla sobre todo en la fase de preparación. Aquí se determinarán los objetivos, las estrategias y tácticas, los poderes, etc. Esta habilidad es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo. La habilidad conceptual tiene que ver con ideas, mientras que la habilidad

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

humana se concentra en las personas y la habilidad técnica se refiere a las cosas.” (Scribd, 2014).

Cabe resaltar que los gerentes deben tener capacidad de líderes, entendiendo las tres habilidades anteriores, si empieza conociéndose a él mismo luego podrá entender a las personas que no rodean. En el sistema de salud los valores son primordiales y estos deben primar en el líder. A si puede medir dentro de su propia ética lo que es bueno y lo que es malo. Es muy importante mencionar los valores más relevantes que encontramos dentro de una EPS (honesto, sincero, responsable etc...) los cuales deben ser compartidos por todos los miembros de la organización para que esta sea un equipo que dé resultados positivos y sea eficaz. El líder en este caso es el que toma las mayores decisiones y en el tema de salud es muy delicado pues cualquier decisión que tome va a ser notoria, dicho lo anterior es necesario que actúe bajo su ética y valores en cualquier toma de decisiones donde tenga en cuenta a quienes afecta, costo/beneficio y el tratamiento igualitario.

El líder o gerente debe tener los conocimientos, reunir información y estar al tanto de las nuevas innovaciones y tecnologías. Si reúne todo lo anterior y se congrega con su equipo y lo comparte es posible que alcance la eficacia de la organización, también si el líder permite la participación de sus empleados, identificaran rápidamente errores para darle una rápida solución con el fin de perseguir siempre el mejoramiento continuo del servicio de la calidad en el sistema de salud. Podemos reconocer el liderazgo como una de las habilidades principales dentro del sistema de salud el cual debe en este caso estar fundamentado en la técnica y la tecnología. Aunque hay otra parte del liderazgo que está fundamentado también en las personas y es muy importante resaltarlo, pues el gerente de una EPS debe ser humano,



## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

emocionalmente sabio y digno de confianza. Su credo en este sentido debe ser primero las personas y luego los resultados.

Otra de las habilidades gerenciales que necesita un líder dentro de la EPS es ser motivador del personal. Se requiere que las tanto personal administrativo como asistencial (enfermeras, médicos y demás asistentes) mantengan un ritmo de trabajo intenso, pues es necesario que estén muy atentos a todos aquellos pacientes y/o usuarios que llegan a solicitar el servicio, no puede ser posible que una urgencia llegue y que los profesionales de la salud de la EPS o IPS estén desmotivados y sin incentivos a atender la urgencia, pues primero debe primar la vida y salud del paciente sobre cualquier otro problema que tengan pendiente. Aquí se relaciona la falta de comunicación, pues esto puede crear desmotivación por parte de los empleados, ejecución de tareas de poco valor a la organización o malinterpretación de las funciones que se deleguen. No obstante una buena comunicación dentro de las EPS es muy importante pues debe ser sencilla, rápida y consistente. Lo importante es que las EPS logren una comunicación asertiva para que todos los colaboradores expresen sin ningún temor sus ideas, deseos y posturas. El líder por su parte aprende a manejar el conflicto, a planear y organizar sus objetivos y estrategias para llegar a su meta.

Mediante una buena comunicación se identifican las amenazas y las oportunidades, facilita los procesos y no se repite información. Para una comunicación adecuada esta debe ser en doble vía, debe ser frecuente, debe ser libre, motivadora y sencilla. Usualmente existen programas para mejorar las habilidades gerenciales y la comunicación que van direccionados a los líderes, estos programas son llamados coaching, talleres de grupo y cursos educativos para formar a los altos ejecutivos.

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

Otra habilidad importante es ser enérgico, una persona enérgica llena a otras personas de alegría, de energía positiva, de entusiasmo. Un líder enérgico dentro de una entidad de salud ayuda con su ejemplo a realizar las funciones orientadas al logro, a los resultados y no lo contrario. Lo enérgico que sea un gerente en una EPS, va a estar representado en todo momento en su forma de ser, en su forma de tratar a todo el personal a su cargo, tanto administrativo como asistencial, así como a los usuarios o afiliados que son la razón de ser de esta entidad; esto es reflejado a todos los ayudantes de la EPS y puede contagiar su propia energía a sus compañeros de trabajo. Lo importante es que esa energía se la transmita también a sus usuarios, afiliados, entes relacionados, etc., que es el pueblo, pues una población enferma, desalentada no es la misma que una población lleno de entusiasmo y sentirse bien atendida. Lo más importante es que el sistema de salud brinde a los colombianos una solución integral, para que en opinión de los colombianos prefieran una EPS pública y no privada.

Otra de las habilidades es ser sensato, que lleven acciones fundamentales y acorde con los valores de la EPS. Que la gente confíe en él (el líder), que sea el que da ejemplo, que la gente tenga confianza en las decisiones y acciones que tome, que motive a las personas. Que esté ahí al pie del cañón y en el momento que alguien no..., pues diga, ¿qué problema tienes?, vamos a resolverlo y los resuelva con gran sensatez. No debe ni puede tomar decisiones a la ligera pues de él depende una organización integral que han dado a su cuidado.

Otra habilidad es saber tratar a las personas, si el líder de la EPS trata bien a sus empleados, los escucha, los atiende y los comprende, sabrá armonizar sus intereses en beneficio de la EPS y del todo el sistema general de salud en Colombia que tan

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

convulsionado se encuentra. Al mismo tiempo si sabe atender y darles el adecuado tratamiento a las quejas y reclamos de los usuarios, estos encontraran una respuesta oportuna, apropiada y justa. De esta manera evitara demandas producto de hacer caso omiso a dichas quejas o darles la debida atención con oportunidad, accesibilidad y pertinencia, principios claves en el sistema de salud.

La capacidad para tomar decisiones es otra habilidad importante para el líder de la EPS. Si el director o gerente no posee esta cualidad puede conducir la EPS a un estado de inseguridad colectiva y de baja moral en todo el personal administrativo y asistencial. Es de gran responsabilidad pues debe escoger entre dos o más cosas, esto es de gran trascendencia pues se deben seleccionar las mejores decisiones que le convenga tanto a la EPS como al usuario siempre estando en pro de este último que como ya se ha mencionado es la razón de ser de las EPS en Colombia y es que determina su permanencia en el tiempo.

Existen ciertas barreras para la toma efectiva de las decisiones, “el primer obstáculo es el no participar en el proceso racional propuesto para la toma de decisiones.

Automáticamente volvemos a las costumbres y por tanto las decisiones tomadas pueden no ser las más adecuadas. Otro problema puede ser que alguna de las fases no se realice como es debido: definición del problema y análisis de la situación, alternativas no identificadas con precisión y elegir una alternativa que no se maximiza tal como se pensó.

Otros problemas que nos podemos encontrar:

- Falta de información.
- Información equivocada.
- Poseer demasiada información o información redundante.

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

- No llegar a tomar la decisión adecuada por falta de información y tendencia al perfeccionismo.
- Orientarse a la situación problemática pensando que ésta no tendrá solución o dudando de nuestra propia habilidad para resolverla.
- La existencia de prejuicios o estereotipos que pueden distorsionar las posibles alternativas a considerar y por tanto entorpecen la decisión racional.
- Las situaciones en que se da "ilusión de control", es decir, la persona tiende a considerar que todas las situaciones están controladas, y por ello no llega a tomar una decisión efectiva.
- El centrarse en el futuro a corto plazo y no tener en cuenta las posibles consecuencias a largo plazo que la decisión podría tener.
- La presión de tiempo.
- Otras personas del entorno pueden llegar también a tomar decisiones equivocadas.
- El atender las situaciones de manera superficial, sin tratar de reflexionar sobre sus causas y consecuencias.
- Demorar excesivamente la decisión por miedo a equivocarse.
- Cambio continuo en los intereses y prioridades, lo cual lleva a no tomar nunca una decisión.
- Toma de decisiones de manera impulsiva.
- Considerar sólo una de las distintas alternativas posibles.
- Actuar ante una decisión no programada como si de una decisión programada se tratase.
- Resolver las situaciones por intuición o a través de respuestas emocionales.
- Falta de previsión o creatividad para valorar las posibles consecuencias<sup>7,8</sup>.

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

Desafortunadamente este tipo de entidad no siempre toma las mejores decisiones en beneficio del usuario o afiliados pero si en beneficio de la EPS pensando siempre en buscar beneficios financieros y mejorar su estructura para ampliar su cobertura de una forma desproporcionada. Es por esto que muchas personas piensan que no deberían existir las EPS para evitar muchos errores, los cuales se cometen por el interés económico sobre el interés social.

El líder debe tener la habilidad de direccionar su equipo de trabajo, es aquel quien debe dar el ejemplo o modelo a seguir a su equipo, capacitar a sus trabajadores y ser perseverante para que sea un equipo de alto desempeño enfocado hacia los resultados y el logro. Hoy en día desafortunadamente algunas de las EPS son direccionadas por líderes corruptos que enfocan y dirigen mal a su equipo de trabajo, pues los llevan a “evitar la realización de los procedimientos, limitando de muchas formas la autorización de servicios así fueran estos urgentes, necesarios o esenciales” (Álvarez, 2014). El trabajo en equipo exitoso es el logro de una pasión por lo que se realiza, entonces tenemos que un buen gerente con unos excelentes empleados obtendrá la importante misión delegada: mejorar la salud en Colombia.

Dentro de las habilidades gerenciales para el líder de una EPS es tener pasión por lo que hace, quiere decir que su centro debe ser el trabajo eficaz y eficiente; debe ser apasionado por su trabajo. Lamentablemente según el Doctor Álvarez hoy en día el centro de las EPS es “obtener excedentes financieros que les permitieran ampliar el radio de acción de sus actividades o cobertura y aumentar sus utilidades. Bajo este sistema la oportunidad y la calidad en el servicio han desaparecido como por encanto o han pasado a un segundo o hasta tercer plano. El concepto que rige la actividad mercantil de los dineros de la salud es el de obtener la mayor rentabilidad al menor costo de operación posible” (Álvarez, 2014).

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

Como consecuencia, a parte de las habilidades que debe desarrollar un gerente dentro del sistema de salud, podemos hablar también de sus respectivas funciones de planificar, organizar, controlar y coordinar. Según las investigaciones todo apunta a que estos líderes no consideran su rol de administradores, y ellos, como en muchas regiones del país, se demuestra el por qué no asumen sus funciones y se enfocan en una administración con corrupción.

Según El Universal, (2013) los líderes de opinión en Cartagena piensan que es necesario avanzar en el análisis e investigación en torno a todos los procesos relacionados con financiación por el Fosyga (Fondo de Solidaridad y Garantía) específicamente los recobros, facturaciones y los pagos que deben hacer las EPS”, indicó Carlos Ceballos Payares, consultor local del área de gobernabilidad del PNUD Cartagena. El papel de la Superintendencia Nacional de la Salud fue uno de los más cuestionados por los líderes de opinión, además hay una imagen bastante desfavorable para las EPS del régimen subsidiado, la gran mayoría de los líderes de opinión de la ciudad consideraron que la intermediación o la labor que hacen las EPS dentro del sistema están permitiendo riesgos de corrupción. ”Hoy parte de las dificultades por las que atraviesa el primer nivel de atención están ocasionadas por el no pago de las EPS a las IPS y a la ESE Cartagena de Indias. La Contraloría revela una cifra de cerca de \$150 mil millones en deudas que están concentradas en algunas EPS y eso influye en gran medida en las dificultades en la prestación de servicio que hoy se registran en Colombia”, puntualizó Ceballos Payares <sup>5</sup>.

Es increíble que las anteriores cifras revelen la verdad de lo que pasa en el país, cabe preguntarnos ¿Para dónde va la salud en Colombia?; para responder esta pregunta se debe

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

iniciar diciendo que el sistema de salud es algo que le concierne a todos los colombianos y es algo que les preocupa a todos. El sistema ha colapsado por temas de corrupción e ineficiencia como se ha venido analizando. El presidente Santos generó la reforma al sistema de salud 2013, según el Ministerio de Salud la cual fue motivada por los siguientes factores:

1. Barreras de acceso a los servicios de salud y fallas en la promoción y prevención.
2. Falta de pago oportuno a los prestadores de los servicios de salud y fallas generalizadas en las empresas promotoras.
3. Uso inadecuado de los recursos por corrupción e ineficiencia.
4. Atención deficiente en las zonas especiales (dificultades de acceso para minorías étnicas y habitantes de zonas dispersas).
5. Pérdida de legitimidad del sistema<sup>14</sup>.

En esta etapa de reformatión al sistema de salud será muy importante el rol que juegan los administradores y líderes del sistema de salud y sus habilidades, ya que se pretende garantizar una mayor calidad y continuidad en los servicios, recuperar la legitimidad del sistema, reducir la intermediación financiera que no genera valor, disminuir la corrupción, garantizar una mejor regulación y supervisión, mantener los logros alcanzados en protección financiera y cobertura y reducir las barreras de acceso a medicamentos y servicio de salud.

En la misma reforma aclaran que “se crearan áreas de gestión sanitaria gestionada por una administradora para un grupo poblacional determinado. Y estas administradoras tendrán la responsabilidad de conformar y gestionar las redes de prestadores de servicio de salud. El administrador recibirá un pago fijo por realizar auditorías a la prestación completa de la atención a los usuarios en la red básica y garantizar el envío de la información requerida. Por la gestión del riesgo en las redes especializadas y especiales, recibirá una Unidad de Pago por Capitación como ocurre en el sistema actual” (Reforma al sistema de salud, 2013).

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

Las administradoras deben tener la habilidad de hacer auditorias sobre el servicio que se prestara en los centros de salud, es decir que deben cumplir con todas las habilidades gerenciales mencionadas en este ensayo para brindar un servicio de mayor calidad al actual. Con las habilidades gerenciales se podrá cumplir las expectativas y objetivos de la reforma respecto a:

1. Reducir las barreras de acceso a medicamentos y servicios de salud.
2. Garantizar una mayor calidad y continuidad en los servicios.
3. Recuperar la legitimidad del sistema y la confianza entre los actores.
4. Reducir la intermediación financiera que no genera valor.
5. Disminuir la corrupción y garantizar una mejor regulación y supervisión.
6. Mantener los logros alcanzados en protección financiera y cobertura<sup>14</sup>.

Ya que las EPS se podrán convertir en administradoras cambiando el nombre a estos actores más no su estructura, existirán dentro de estas estructuras líderes que ayuden a construir sobre lo que ya existe, haciendo mejoras de regulación y garantizando un excelente servicios a los colombianos.

Así, las cajas de compensación familiar, las empresas promotoras de salud, las prestadoras, las aseguradoras, las clínicas, los hospitales, los médicos, entre otros actores importantes, conforman en este momento una intrincada arquitectura institucional que dificulta, no sólo el flujo de recursos entre todos ellos, sino también el funcionamiento en sí del sistema. A los actores anteriores hay que sumarles otros aún más importantes: el Ministerio de la Protección Social, la Superintendencia Nacional de Salud y el Ministerio de Hacienda, entidades regulatorias que, sumadas a la frágil normativa del sistema, han dificultado aún más el accionar de los



## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

diferentes actores, promoviendo una competencia por el mercado que, en vez de mejorar la eficiencia en la prestación del servicio de salud, ha aumentado la desconfianza entre las diferentes partes. Si a este tema se le suma el de los beneficios de la población y el de la financiación, obtenemos la receta completa de la insostenibilidad del sistema de salud<sup>17</sup>.

A demás, la salud en Colombia ya no es vista con buenos ojos pues los colombianos lo ven como un negocio, la gente cuando necesita la atención observan que no tienen una respuesta adecuada puesto que se demoran mucho tiempo para conseguir una cita médica o de especialista y cuando la consiguen sienten que en el POS no se les ha incluido todo lo que necesita un paciente para recuperar su salud. Se percibe que la salud publica esta en una situación deprimente en Colombia, por ejemplo la Tuberculosis ha aumentado y se ha empeorado el manejo de esta enfermedad en el país porque no se hace el seguimiento apropiado a la enfermedad o los programas de vacunaciones no se hacen con rigurosidad. Si reforma a la ley 100 entra en vigencia se espera que todo esto se reconozca y empiece en tu total funcionamiento.

El Estado se opone a que todos los costos recaigan sobre él, pasando por encima del derecho a la salud. La realidad del sistema de salud de hoy en día es que hay una reducción de costos, por lo que los líderes vienen a jugar el rol de corruptos pues aunque se esté enfermo y requiere una cantidad de medicamento específico y de exámenes o tratamientos no se da el diagnóstico correcto para evitar aumentar los costos médicos.

Según el gremio, la nueva ley o la reforma propuesta no ataca los problemas estructurales del sistema: la intermediación de las EPS, las barreras administrativas y

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

económicas que imponen estas, el énfasis en la atención de la enfermedad y no en la promoción de la salud, la pérdida de calidad en la formación de los médicos, la falta de calidad en los servicios, lo cual ha causado tantas muertes en los últimos 20 años.

La estructura que trajo consigo la Ley 100 demostró no ser del todo eficaz para garantizar el adecuado servicio de salud, y generó escenarios en los cuales el ciudadano debe demandar los cumplimientos de derechos básicos por vías legales como la tutela. Como se mencionó anteriormente, durante 2012 se presentaron 114.313 tutelas para reclamar servicios de salud, de las cuales el 71% estaban solicitando procedimientos y medicamentos contenidos en el Plan Obligatorio de Salud (Gaviria, 2013).

Tenemos una claridad de los derechos que se establecieron, pero no se permite que se tenga acceso 100% a esos derechos, de hecho las personas que luchan por hacer cumplir sus derechos y logran salir beneficiados de la tutela, consiguen sobrepasar la patología. Existen leyes ordinarias donde reconocen que lo no POS no entrará como derecho a la salud, así que el Estado insiste que después de un largo tiempo de estar en vigencia dicha ley, analizara si ayudara a los más pobres pero principalmente la gente va a tener que sacar de su bolsillo lo que no cubre el gobierno.

Lo que desconcierta más, es que ese proyecto de ley ordinaria que se introduce y del que el mismo presidente de la república dice que “nació mal” y que se va a corregir con la nueva reforma, no presenta ni observa un cambio substancial, donde implique cambiar el modelo, donde se vuelva a un sistema centralizado y no administrado por unos particulares como se ha venido haciendo. Al ver los cambios en los dos proyectos ese derecho fundamental a la salud no quedo del todo cambiado. Lo que todos los usuarios y afiliados al

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

sistema de salud en Colombia esperan, es que esta nueva reforma sean de manera estructural y de fondo formulas planteadas por verdaderos líderes con conocimientos y destrezas y habilidades gerenciales para que diseñen, promuevan y controlen un nuevo modelo eficiente de salud en Colombia; se debe combinar todas esas habilidades conceptuales, humanas y técnicas vista el comienzo de este escrito para que se cree una comisión especializada en destrabar lo deficiente del sistema de salud actual. Así mismo una vez diseñado ese nuevo modelo y aprobado por el congreso, se capacite a todos los presidentes, gerentes y directores de las EPS o Gestoras como se propone en la reforma.

Parte de la problemática del sistema en Colombia es que no ha habido un control, seguimiento y auditoria constante y eficiente por parte del gobierno a esas entidades que promueven y prestan los servicios de salud, como si lo hacen otros países del mundo como Suecia con gran éxito, su sistema de salud que está centralizado en el Estado y este a su vez está muy pendiente de los pocos servicios que le han otorgado a otras entidades haciendo retroalimentaciones y supervisiones continuamente.

Lo que se debe mirar no es que todo sea gratis, si no que los servicios sean equitativos e igualitarios independiente del poder adquisitivo que tenga el usuario. La idea es que la gente haga su aporte y reciba todo los beneficios incluidos en el mismo, como sucede en el caso de Israel, país este que el ciudadano hace su aporte mínimo pero recibe cobertura completa e integral.

La ley estatutaria en términos de salud es la primera ley de su clase para un derecho social y reconoce a la salud como un derecho fundamental. La Ley Estatutaria y las medidas complementarias mejorarán el acceso a los servicios de salud. Primero, se tendrá mayor claridad sobre el alcance de la protección al derecho, lo que reducirá las

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

llamadas “zonas grises” y sus consecuencias adversas. Segundo, se eliminarán algunas barreras administrativas tales como las autorizaciones para servicios de urgencias. Y tercero, se fortalecerá el control de precios a medicamentos, lo que permitirá, a su vez, avanzar más rápidamente en la incorporación de nuevas tecnologías. Más allá de estos ejemplos, la Ley Estatutaria crea un nuevo marco general de protección del derecho fundamental a la salud que tendrá un impacto positivo sobre las reformas y futuros cambios del sistema <sup>13</sup>.

Mientras la ley ordinaria dice cumplir lo que diga la ley estatutaria el objetivo es que sea progresiva y no que pase lo que está pasando... que si hay plata entonces el derecho a salud hoy es uno y mañana es otra. Esto es fatal ya que el ministerio puede en cualquier momento incluir o excluir algo en el plan de salud y solo depende del dinero disponible.

El objetivo respecto a las EPS es depurarlas y dejar solo unas pocas para que el gobierno tenga mayor control. Las EPS se llamaran gestoras de servicio de salud. El modelo continua igual pues el gobierno creara un fondo donde se centran los recursos pero lo pone en mano de las gestoras la decisión de a quién se paga y qué se paga. Aquí existe un riesgo operativo pues en todo nivel los líderes de las EPS podrán definir a quienes se contrata y a quienes se paga y son ellos los mismos que se van a auditar. Es aquí donde se espera que los líderes de dichas EPS apliquen sus habilidades gerenciales como los valores y ética profesional para que haya una igualdad y eficiencia en el uso de los recursos económicos propios del sistema.

A demás el gobierno tendrá unos beneficios económicas gigantes para las EPS, con la integración financiera a nivel vertical, las blindan si los resultados no son los esperados. Al

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

modelo le falta vigilancia. Las EPS también se podrán defender si se les aumenta la capacidad de ganancia y el nivel de participación (limitando servicios). Les darán una parte de las ganancias y además si les va mal al administrar sus recursos el gobierno las protege. Por lo anterior necesitamos unos líderes con habilidades de honestidad, alta sabiduría de la administración y enfocados a la calidad del servicio.

El indicador del nuevo sistema no puede ser el número de tutelas, tampoco se han definido por el Ministerio cómo se medirá el rendimiento de las EPS, no hay indicadores precisados. El gobierno quiere beneficiar a las EPS. Puesto que el gobierno tiene intereses económicos, se puede pensar que existe el riesgo que seguirá la corrupción aun con la nueva reforma sino se pone al frente de la misma persona con la intensión y acción de aplicar las habilidades gerenciales propias de administrar el sistema de salud en Colombia.

También, los líderes tienen que estar pendiente de los sobrecostos, con el control de precios. Los medicamentos a veces son más costosos que en otros países. El modelo ha llegado muy lejos con el tema de la corrupción. Las prácticas han sido excesivas y esto tiene que ver con los líderes para que el sistema lo lleven al colapso. Pero no solo las EPS y las Cajas son los responsables de la corrupción, también los prestadores del servicio de salud. El sobrecosto se hace grande por los precios de los productos y servicios, y si le sumamos el porcentaje de intermediación por administración de las EPS el sobrecosto se hace enorme.

En el artículo de Alternativas para la financiación del Sistema de Salud en Colombia, el experto Nates Solano argumentó que el actual sistema de financiación ha creado diversas fuentes de recursos: el Fondo de Solidaridad y Garantía – FOSYGA -, y el Sistema General de Participaciones, entre otras. En palabras de Nates Solano: “lo que podemos ver es una cantidad de fuentes para financiar la salud de los colombianos y

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

eso implica costos de transacción, múltiples factores y, por supuesto, modifica y complejiza la atención de la población y las acciones de salud pública”. De igual manera, según consideración del experto, existe un margen adicional en la consecución de nuevos recursos, en la medida en que las nuevas formas de contratación han aumentado la evasión en la contribución al sistema de salud<sup>17</sup>.

Los expertos del gremio aseguran que toda la contratación de funcionarios, de medicamentos y recursos va a quedar supeditado a las EPS, es decir no abra descentralización para las regiones. En Colombia hay varios problemas como los entes de control que no funcionan y no existen sanciones para las EPS. Segundo, el usuario en su afán y preocupación de su propia enfermedad se olvida de participar en el proceso de control y fijarse en qué pasó con el otro paciente que se murió en el proceso. Por lo contrario el gobierno aclara y dice que:

La reforma no privatiza los recursos. Los recursos son públicos y lo seguirán siendo. Además, la reforma evita la desviación de recursos, pues los Gestores de Servicios de Salud (GSS) no manejarán la liquidez del sistema. La reforma acaba de una vez por todas con la inversión de los recursos de salud en bienes inmobiliarios o canchas de golf.

La reforma plantea que, al finalizar una vigencia, si existe algún excedente debe, primero, usarse para constituir una reserva y, después, transferirse al GSS como utilidad. En este momento los recursos dejarían de ser públicos. Si no se permite la transferencia en cuestión, se estaría impidiendo de un tajo la participación de agentes privados y por lo tanto estatizando plenamente la administración de los recursos. Quienes afirman que se está cambiando la naturaleza de los recursos podrían decir, entonces, que los recursos públicos se convierten en privados porque el Estado

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

reconoce AIU en un contrato de obra pública. Es un argumento sin sentido que evita una innovación importante de la reforma: las EPS ya no manejarán la plata<sup>18</sup>.

Se puede pensar que esta es una ley que va no va a solucionar el problema de raíz, va en contra al derecho a la salud. Pues el gobierno debe garantizar derechos y aquí se está limitando el derecho fundamental a la salud. La gente está demasiado insatisfecha y se piensa que se seguirá condenando a muerte muchas personas. Pues no todo se incluye y existen prioridades ineludibles y esto será posible dependiendo de la cantidad de dinero disponible. Algo más que preocupa es que existan intereses económicos y políticos de por medio.

Si vemos al Estado como un líder externo, no tanto interno, debería ser este mismo quien promueva el desarrollo de habilidades gerenciales para todos los actores del sistema y de esta forma hacer que sea más eficaz a la hora de atender a sus usuarios.

Se observa por parte de los actores que el actual sistema de salud se dirige hacia un colapso, dicen los expertos que la nueva reforma tiene muchos errores como ya se ha venido analizando y que es un fracaso desde el punto financiero pues sigue el ánimo de lucro que no debería existir. De no realizarse un proceso democrático de revisión y ajuste a su arquitectura todos los colombianos estarán en riesgo respecto a la calidad del servicio de salud que se nos será prestado.

Por todo lo anterior es necesario establecer roles claros, responsabilidades y obligaciones para los administradores, directores, gerentes, profesionales de la salud, contralores, y demás personas actoras en las diferentes áreas de responsabilidad y en el

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

equipo a todo el nivel de la organización. Los líderes deben practicar con el ejemplo, brindando modelos de gestión que comuniquen los valores de la organización y la importancia de brindar una alta calidad de servicio para la salud en toda la organización. Ellos son conscientes de que lo que valoran y cómo se comportan son los métodos fundamentales para la comunicación de un mensaje positivo de seguridad y salud a todos los trabajadores. Se debe inculcar y motivar a los trabajadores a participar, ofrecer sugerencias y a aportar ideas nuevas para una mayor eficiencia en el sistema.

Al líder desarrollar habilidades gerenciales que le permitan crear un ambiente de trabajo sano y positivo, le transmitirá esas mismas habilidades a los demás empleado. Eso se puede conseguir a través del liderazgo visible, estar activo en el día a día con sus empleados, interactuando de manera positiva con todo el equipo, brindándole capacitaciones y enfatizando en el rápido y buen servicio que se debe prestar en desarrollo de sus funciones laborales. Aunque todos juegan un rol de liderazgo en la salud la idea es que los líderes creen y generen un impacto en la sociedad.

La obligación y responsabilidad por la salud incluye la adecuada evaluación y selección de los trabajadores así como la selección asertiva de los administradores y directores de las EPS. Los Gerentes Generales, deberían establecer comités de operación, con fin de atender inquietudes, problemas y responder a las oportunidades de mejora continua. Estos comités deberán contar con la representación de los trabajadores, de la supervisión, gerencia y de los contratistas principales cuando corresponda. Las actividades y las acciones conducidas por los comités de operación son esenciales para el éxito del proceso de gobierno.



## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

Las EPS tienen la responsabilidad de proporcionar a sus trabajadores un ambiente de trabajo seguro y saludable, así como también garantizar que los trabajadores cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse de una manera segura y confiable, incluyendo el conocimiento de la ley 100 y su reforma. Esto significa proporcionar oportunidades de aprendizaje, así como también reforzar y monitorear la aplicación en el trabajo de las habilidades y el conocimiento aprendido.

Finalmente, aprender del pasado es indispensable para la creación de un mejor futuro. Colombia debería aprender de todos los errores que se han cometido con el sistema de salud, no debería tapar con una supuesta reforma la mala estructura de la ley 100. Se requiere de un informe correcto de los errores seguido de una investigación exhaustiva por parte del Estado, desarrollo de un análisis de las causas e ir hasta las raíces, y la posterior aplicación de acciones correctivas y monitoreo de su efectividad. La comunicación rápida y exacta de estos resultados es esencial para prevenir incidentes similares en el futuro. Aunque ya está analizado por los expertos en la salud y en el gremio que si esta nueva reforma pasa será un completo fracaso. Para establecer una evaluación que nos refleje las necesidades de nuestro sistema de salud se requiere hacer revisiones sistemáticas de los estándares y de los procesos que llevan las EPS. A demás efectuar auditorias pero no por parte de las mismas EPS pues no tendría ningún punto de veracidad, las evaluaciones tendrían que ser por parte del Estado, esto con el fin de medir el cumplimiento, el control de los precios y colaborar con la corrección de cualquier error que se esté cometiendo.

Se concluye que el sector salud en Colombia atraviesa una época crítica en la cual los directivos se encuentran a la espera de los cambios que sufrirá el sistema, muchas veces causados por ellos mismos y sus decisiones, es por esto que este tipo de organizaciones debe

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

tener líderes que asuman estos cambios de manera efectiva tanto para el sistema como para los empleados de cada una de las nuevas sedes de salud que asignará el gobierno de Colombia para cada región.

Como conclusión, el sistema de salud es algo que nos preocupa a todos los colombianos y se debe construir sobre lo que se tiene, para mejorarlo, pero el actual modelo debe desaparecer, es decir que las EPS ineficientes deben eliminarse quedando solo unas pocas para su mayor control.

Se concluye que se necesitan líderes con una excelente formación académica y humana dentro de las EPS para garantizar la buena calidad en el servicio, algo que ha venido desmejorando a través de los años.

Lo negativo que se ve en el sistema de salud, especialmente las EPS (como intermediarios) es que los líderes de estos actores hoy en día se enfocan en obtener resultados financieros y no asumen el rol de líderes integrales, ni mucho menos ponen en práctica sus habilidades gerenciales, enfocándose netamente en lo administrativo.

Cada líder a lo largo del tiempo con su experiencia y práctica en sus actividades gerenciales va perfeccionando sus habilidades gerenciales de acuerdo a su posición y resultados dentro del sistema. Las habilidades de liderazgo, ética y buena comunicación son fundamentales dentro del sistema de salud para ofrecer un servicio de mejor calidad.

Se concluye que hay una cantidad de intereses económicos que se distribuyen a los intermediarios EPS y parte de las utilidades quedan para el gobierno, lo cual debería

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

desaparecer, el sistema debería ser centralizado únicamente en el Estado, desapareciendo las EPS de garaje para que esa utilidad la vuelva a reutilizar en salud y se acabe la corrupción.

Se puede concluir que los líderes de las nuevas gestoras de servicio de salud (EPS), con esta nueva reforma necesitan de habilidades gerenciales como la honestidad pues serán ellos mismos quienes regularan y harán las auditorías a las mismas EPS.

Se debe tener como política corporativa en cada una de las EPS en Colombia que se debe mejorar el proceso de selección de los directores de las mismas, enfocándose en que estos líderes tengan y demuestren en su labor las habilidades gerenciales necesarias tales como técnicas, conceptuales y humanas. Así mismo que tengan una intachable hoja de vida y unos principios y valores durante toda su trayectoria laboral y profesional. Esto también aplica para todos los organismos de control llamados a fiscalizar el desempeño y desarrollo de las EPS en Colombia.

## Bibliografía

1. Alcaldía Bogotá. (1993, Diciembre). *Ley 100 de 1993*. Recuperado el 1 Noviembre 2014, en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>
2. Álvarez, G. (2014). Apuntes sobre salud. *Portafolio*. Recuperado en <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/i-su-salud/que-no-funciona-el-sistema-salud-colombiano-primera-parte>
3. Authorstream. (2014). *Sistema Salud Colombia*. Recuperado el 1 Noviembre 2014, en <http://www.authorstream.com/Presentation/Natzie-1177508-sistema-salud-colombia/>
4. Bernal, O. *Que hacer con el sistema de salud en Colombia*. *Uniandes*. Recuperado el 3 Noviembre 2014, en <https://www.uniandes.edu.co/xplorer/especiales/salud/por-motivos-de-salud.html>
5. De la cruz, A. (2013). La corrupción acecha desde todos los ángulos a la salud. *El Universal*. Recuperado en <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/local/la-corrupcion-acecha-desde-todos-los-angulos-la-salud-110695>
6. Emprendepyme. (2014). *Tipos de habilidades Gerenciales*. Recuperado 5 Noviembre 2014, en <http://www.emprendepyme.net/tipos-de-habilidades-gerenciales.html>
7. Gaviria, A. (2013). *Hacia dónde va el sistema de salud en Colombia*. *ElHeraldo*. Recuperado el 2 Noviembre 2014, en <http://www.elheraldo.co/economia/hacia-donde-va-el-sistema-de-salud-en-colombia-133387>
8. Liderazgo. (2011). *Blogspot*. Recuperado en

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

<http://liredazgo.blogspot.com/2011/09/barreras-para-la-toma-de-decisiones.html>

9. *Regimen Subsidiado*. (2014). Recuperado el 7 Noviembre 2014, en <http://manizalessalud.net/regimen-subsidiado/>
10. Michael Porter, *Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society* (2011)
11. Milion. (2011). *Habilidades Tecnicas*. Recuperado 8 Noviembre 2014, en <http://www.mediamilion.com/2011/06/criterio-3-uso-habilidades-tecnicas/>
12. *Socialización generalidades actualización plan obligatorio de salud – pos*. (2014) (1raed.). Recuperado el 4 Noviembre 2014, en <http://www.minsalud.gov.co/salud/POS/Documents/Presentación%20Socialización%20POS%202014.pdf>
13. *Preguntas y respuestas sobre la ley estatutaria*. (2014) (1st ed.). Recuperado en <http://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/ley-estatutaria-abc-jun-2014.pdf>
14. *Proyecto Evaluación y Reestructuración de los Procesos...* (1ra ed.). Recuperado el 4 Noviembre 2014, en <http://www.minsalud.gov.co/salud/Documents/Marco%20Conceptual%20de%20Análisis%20de%20los%20Sistemas%20de%20Salud-%20CAP%201.pdf>
15. *Reforma al sistema de Salud*. (2013) (2da ed.). Recuperado en <http://www.minsalud.gov.co/Documents/General/Reforma-salud-febrero-2013.pdf>
16. Scribd. (2014). *Habilidad Conceptual*. Recuperado 8 Noviembre 2014, en <http://www.scribd.com/doc/45638396/Habilidad-Conceptual>

## HABILIDADES GERENCIALES EN SALUD

17. Tobón, S. (2009). *Relatoría del foro “¿Para dónde va el sistema de salud en Colombia?” Un análisis al sistema de salud en Colombia* (1st ed.). Recuperado en <http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/650/1/RSO00034.pdf>
  
18. Gaviria, A. (2013). *El Gobierno te aclara más dudas sobre la reforma a la salud*. *Urnadecristal.gov.co*. Recuperado el 21 Noviembre 2014, en <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/gobierno-aclara-dudas-sobre-reforma-salud>