

**APLICACIÓN DE PRACTICAS DE GERENCIA Y GESTIÓN PARA LOGRAR
HOSPITALES PÚBLICOS RENTABLES EN LA REGIÓN CARIBE DESDE LA
PERSPECTIVA ECONÓMICA Y DEL BUEN SERVICIO.**



**ORLANDO DE JESÚS HERRERA CALLE
D5200677**

Ensayo presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

**Asesora:
ING. PAULA COLORADO ORDOÑEZ**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
2016**

Resumen

La situación actual de los hospitales públicos del caribe colombiano es bastante crítica, son entidades que en la gran mayoría encuentran en serias y graves condiciones económicas. Por dichas circunstancias se hizo pertinente establecer cuáles son las buenas prácticas de gerencia y gestión que permitirían a los hospitales públicos de la costa caribe ser eficientes, solventes y rentables desde la perspectiva económica y del buen servicio. Prácticas como el uso de indicadores de gestión idóneos, la contratación de un capital humano brillante y capacitado, la elección de un gerente íntegro, competitivo o eficiente, así como la desvinculación de la clase política tradicional, hacen parte de las medidas que deben tomar los hospitales de tal región para solucionar su crisis y ser eficientes en su función social.

Palabras clave: indicadores de gestión, rentabilidad, administración, eficiencia, control, planificación, gerente, competitividad, calidad.

Abstract

The current situation of public hospitals in the Colombian Caribbean is quite critical, are entities that in the large majority are in serious and severe economic conditions. For such circumstances was appropriate to establish what good management practices and management that would allow public hospitals in the Caribbean coast to be efficient, solvent and profitable from an economic perspective and service are good. Practices such as the use of indicators of appropriate management, hiring a brilliant and skilled human capital, choosing a manager íntegro, competitive or efficient as well as untying the traditional political class, are part of the measures to be taming hospitals of that region to solve its crisis and be efficient in their social function.

Key words. Management indicators, profitability, management, efficiency, control, planning, manager, competitiveness, modernization, quality

APLICACIÓN DE PRÁCTICAS DE GERENCIA Y GESTIÓN PARA LOGRAR HOSPITALES RENTABLES EN LA REGION CARIBE DESDE LA PERSPECTIVA ECONÓMICA Y DEL BUEN SERVICIO

Introducción.

En Colombia, la ley 100 de 1993, establece un cambio en el modelo de salud colombiano, en los hospitales de la región caribe y del país en general. Este cambio convierte al hospital en IPS bajo la figura de empresa social del Estado, con autonomía financiera y administrativa, por lo cual deben generar ingresos, producto de venta de los servicios de salud y ser autosostenible. Esta reforma de gestión administrativa en el sistema de salud colombiano motivó un cambio al interior de los hospitales en cuanto a su funcionamiento administrativo y funcional, convirtiéndolos en empresa, con la búsqueda de una mayor competitividad en el mercado y dentro del sistema de salud. Pero este concepto ha quedado como una utopía por los malos hábitos administrativos, la influencia política, la falta de personal idóneo y desvío de los recursos. Esto afecta grandemente a los hospitales públicos, siendo los de la región caribe los más evidentes.

Por lo anterior, con este sistema de administración en el hospital se están generando serias dificultades económicas con bajo flujo de recursos que se hacen evidentes para cumplir con el pago oportuno de proveedores, nóminas de personal, contratación de servicio tercerizado del personal y demás gastos en que incurra para su normal funcionamiento.

A continuación se hace una breve descripción de la situación actual del hospital en la región caribe y el planteamiento de las estrategias de gestión que permitan lograr que estos hospitales sean rentables, eficientes desde la perspectiva económica y que ofrezcan un buen servicio.

Es por esta razón, es que se plantea la necesidad de aplicar buenas prácticas de gerencia y gestión como la desvinculación de la clase política tradicional, la utilización de indicadores de gestión que permiten al hospital ser más eficientes, la elección de un personal laborar, idóneo, eficiente y sobre todo competitivo, concebir el hospital como una empresa, la diversificación de servicios y mejoramiento de su calidad, la optimización del uso racional de los recursos, la implementación de Sistemas Integrados de Gestión y Control, y la gestión de convenios público-privados con otras entidades del sector salud con la finalidad de crear una red de servicios.

Desarrollo.

Históricamente la región caribe ha sufrido las consecuencias de lo que se denomina desidia administrativa, es decir, el abandono por parte de los entes de gestión tanto local como nacional, incluyendo la falta de políticas de gerencia y control necesarias para lograr entidades públicas solventes y eficientes. Los hospitales públicos de dicha región no son ajenos a esta desidia y, hoy día, se encuentran en crisis administrativas como déficit económico, servicios ineficientes, margen de rentabilidad negativo, no pago de nómina a empleados, deudas con empresas de los servicios públicos, problemas de infraestructura y calidad, entre otros no menos importantes.

Antes de resaltar y argumentar sobre la problemática de los hospitales públicos en la región caribe, así como las prácticas de gerencia y control necesarias para que estos sean eficientes, rentables y sobre todo brinden un buen servicio, se hace pertinente definir lo que es un hospital, además de explicar cómo funcionan y cuál es su estructura.

Generalmente las personas entienden la definición de un hospital como un lugar o sitio específico al cual acuden cuando necesitan un servicio de salud, pues el hospital es mucho más que eso. Los hospitales son un componente importante del sistema de atención de salud como la Organización Mundial de la Salud, (OMS, 1948) conceptúa, que los hospitales son instituciones sanitarias que disponen de personal médico y otros profesionales organizados y de instalaciones para el ingreso de pacientes, y que ofrecen servicios médicos, de enfermería y otros relacionados durante las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Al concepto de la OMS habría que agregarle que estas instituciones pueden ser públicas o privadas, y que la atención en salud no es su único objetivo, ya que también se dedican a otras labores como lo son la preparación de personal médico, es decir, la formación de estudiantes de medicina, de enfermería, así también la de especialistas. Actualmente, existe otra de las funciones importantes del hospital que es la investigación científica, utilizando su plataforma y cantidad de paciente, les permite generar nuevos conocimientos en el campo de la salud.

Un hospital es una empresa, por lo tanto, brinda un servicio; este servicio varía ampliamente, o dicho de otra manera, es diversificado y va desde el área asistencial hasta el servicio de docencia. Posteriormente se explicará esto de una mejor forma, también es necesario comprender que como toda empresa necesite de clientes, “*dichos clientes se les denomina pacientes*” o “*usuarios*” (Ley 100, 1993) . La empresa que normalmente se le denomina hospital

es liderada por una persona la cual se le denomina gerente, a partir de allí se desglosan una gran cantidad de puestos laborales, así como áreas que incluye recursos humanos, área asistencial, imagen diagnóstica, recursos físicos, personal de vigilancia y aseo, contaduría y finanzas entre otros. El funcionamiento del hospital en sí, de manera muy resumida, se logra a partir de los servicios que brinda al recibir unos recursos, los cuales deben ser utilizados para los gastos internos como pago de nómina, compra de medicamentos e insumos, y la distribución de las utilidades.

Por otra parte, la estructura del hospital se puede clasificar en física y humana, la estructura física o infraestructura debe entenderse como la sede permanente del hospital, es decir, la edificación que debe llenar los requisitos para la función que cumplirá. No obstante, muchas personas piensan de forma equivocada que el hospital puede funcionar en una construcción inicialmente pensada para otros fines, pues es algo que no puede estar más lejos de la verdad, ya que la atención de la salud tiene ciertas particularidades exclusivas que exigen ciertas características especiales para la prestación de sus diferentes servicios. Entre las características estructurales que deben llevar un hospital se encuentra: la existencia de ascensores para subir de un piso a otro pacientes en silla de ruedas o en camilla, habitaciones con baño y cama no solo para el enfermo sino también para el visitante, área de imagen diagnóstica, área de servicios de bacteriología y laboratorios, área de cirugía o procedimientos quirúrgicos, área para cultos y religión, salones para dar cátedra y brindar enseñanzas, lugares para guardar archivos, también un lugar exclusivo para las oficinas y personal administrativo entre otras cosas. (Londoño, GL, 2008). En cierto sentido el hospital debe ser un lugar íntegro en donde todas las áreas se encuentren articuladas unas con otras y tenga una unificación adecuada.

Por otra parte, lo que se le denomina estructura humana del hospital está regulada por la legislación de cada país, en el caso de Colombia está establecida precisamente por la Ley 100 de 1993, que especifica qué personal se necesita en las diferentes empresas prestadoras de salud incluyendo un hospital.

A partir de esta breve definición, función y estructura del hospital relacionada anteriormente, se hace menester mencionar los problemas que aquejan los hospitales públicos de la región caribe, que no permiten que estos hospitales salgan a flote, sean rentables y brinden un buen servicio a la ciudadanía en general. Por consiguiente, de los siete departamentos que tiene el caribe colombiano sin mencionar a San Andrés y Providencia, todos, sin excepción, tienen serios

problemas administrativos o financieros, que están relacionados con malas prácticas de corrupción. Esta situación se agrava, en varios casos, por malas decisiones administrativas en los hospitales públicos y factores externos como el clientelismo, como lo plantea Valenzuela sobre la opinión del Ministro de Salud, Alejandro Gaviria, quien manifiesta: “El tema de las EPS se ha convertido para algunos hospitales públicos como el bloqueo cubano para Cuba, es decir, un problema externo con el que se justifican desgreños y los desafueros posibles” (Valenzuela, 2015). Este es un aporte que indica que las noticias de la crisis hospitalaria y los problemas que se producen a raíz de eso son pan de cada día en los medios de comunicación, como lo expresa en las redes sociales, específicamente como el ejemplo citado en la publicación del periódico digital El Colombiano en julio 2015.

Lo dicho hasta aquí, supone al parecer que la realidad que vive el caribe colombiano es una muestra de lo que sucede en todo el país. Se puede observar, por ejemplo, teniendo en cuenta lo que dicen las noticias, que en Cartagena, los trabajadores del Hospital Universitario del Caribe anunciaron un paro si las directivas no les pagan los últimos tres meses de salario. En Cali, debido a la crisis financiera en el Hospital Universitario del Valle, la Secretaría de Salud del Departamento declaró alerta amarilla. En la ciudad capital de Bogotá, la antigua y hoy liquidada Caprecom le debe 5.200 millones de pesos al Hospital San Blas, por lo cual ha empezado a presentar fallas. Con esta situación se afirma que la región Caribe es la que se ha mostrado más convulsionada; con protestas y amenazas de paro. En este informe cabe destacar el denominado “bloqueo común” de hospitales públicos de la Costa, que reúne al Hospital San Jerónimo de Montería, al Universitario del Caribe, al Universitario de Sincelejo, al Fernando Troconis de Santa Marta, al Niño Jesús de Barranquilla y al Hospital Universitario Cari, el cual anunció que tienen un déficit cercano a los 340.000 millones de pesos (Valenzuela, 2015).

De la misma manera, se observa que en otras ciudades como Medellín donde se identifica que en los hospitales que gozan de prestigio, también reportan que tienen problemas, tal es el caso de la Clínica León XIII de Medellín. A ésta las EPS le deben cerca de 307.000 millones de pesos. Y hasta mayo de este año, el hospital San Vicente Fundación presentaba una cartera por 310.000 millones de pesos (Diario El Tiempo, 2015). Hay que mencionar además que, a finales de 2014, de acuerdo con la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas (Ahc) la deuda de las EPS, los entes territoriales y otras entidades del Estado con los hospitales públicos ascendía a los 5,3 billones de pesos. Cinco EPS, dice la Asociación, concentran el 48,2% de la cartera total del

régimen contributivo: Coomeva, Saludcoop, Famisanar, Sura y Sanitas, con 946.579 millones de pesos (El Espectador, 2015).

La corrupción y la falta de gerencia, es decir, de políticas acertadas que vayan en pro y bienestar del hospital se han convertido en la piedra angular de los problemas de los hospitales de la costa caribe, lo que a su vez hace que estos hospitales públicos no sean rentables y mucho menos presten un buen servicio. Por consiguiente, el efecto que genera la corrupción en las instituciones prestadoras de salud es que permite la salida del dinero con fines no institucionales, es decir, el capital es desviado, por lo que después el hospital no cuenta con los recursos suficientes para pagar la nómina de empleados, como médicos, enfermeras y demás, así mismo no halla tampoco recursos para comprar los medicamentos y material suficiente para trabajar. El hecho de que no haya dinero para pagar al personal laboral y para comprar medicamentos e insumos genera otro problema, es que sencillamente se afecta la calidad del servicio, entonces es cuando las personas se afectan porque son las más perjudicadas por dichos inconvenientes. El mal servicio se traducirá en aumento de mortalidad intra- y extra- hospitalaria porque las personas, en caso de alguna afección, al saber que el hospital no funciona bien se niegan a ir a los centros asistenciales.

La falta de gerencia es quizá uno de los problemas más importantes que ocasiona hospitales en quiebra e ineficientes en la costa caribe, porque cuando no se toman las decisiones correctas dentro de una empresa, solo será cuestión de tiempo para que ello afecte el funcionamiento del lugar. El gerente del hospital es la persona que dirige cuales son las decisiones que se deben tener en cuenta y aplicar en el hospital para que este tenga éxito, en caso de que dicho gerente no tenga una gestión eficiente y eficaz ya sea porque no tiene las destrezas, estudios y conocimientos adecuados o porque allá influencia externa (clientelismo, corrupción) lo más probable es que se llegue al estado de quiebra económica y en consecuencia, un mal servicio.

A partir de los argumentos, ya mencionados, se puede ver entonces que los problemas de los hospitales públicos en la región caribe están arraigados y son propios de la política corrupta y la falta de gestión por parte de los gerentes y, en muchos casos, por otras personas vinculadas a los puestos administrativos. Esto se convierte en un efecto dominó, debido a que genera la aparición de otros problemas como la insolvencia económica, el mal servicio asistencial y, al final, la necesidad de cerrar las puertas a la comunidad.

En contraste con lo anterior, también existen muchos casos a nivel nacional de hospitales públicos que son eficientes solventes y eficaces, desde la perspectiva económica y del buen servicio, entonces surgiría una pregunta ¿Por qué si esos hospitales si son eficientes y los de la costa caribe no?

Pues la respuesta es muy elemental, pero a la vez importante, y es porque dichos hospitales no están vinculados a la clase política tradicional, ni tampoco tienen problemas en su gerencia. Además, adicionalmente a ello se aplican buenas prácticas de gestión y gerencia. Un ejemplo vivo de ello es el Hospital San Vicente de Paul, en Medellín, que se ha caracterizado por ser una entidad emblemática del sector hospitalario colombiano (Muñoz Lopez, 2013). La historia de su fundador es una demostración más de que cuando se piensa en grande se logran obras grandes. Don Alejandro Echavarría Isaza mostró desde un comienzo gran entusiasmo por esta iniciativa y decidió liderar este proyecto con todo su empeño; así lo comunicó a sus hijos a principios de 1913, estando su esposa gravemente enferma: “He resuelto fundar un hospital, pero un hospital grande, muy grande, que tenga siempre la capacidad suficiente para albergar a todo hijo de Antioquia y del resto del país que necesite de sus servicios” (San Vicente Fundacion, 2014).

El San Vicente tiene merecida su reputación nacional e internacional como hospital exitoso, rentable y eficiente desde la perspectiva asistencial. Igualmente, se destaca en el campo investigativo por los trasplantes, siendo el que más ha practicado en América Latina: 5.299 desde 1973, que incluyen riñón, hígado, médula ósea, corazón, páncreas, intestino delgado y tráquea. Hay que destacar además el segundo trasplante de laringe realizado en el mundo (2002), los primeros de tráquea el mismo año, de laringe-tráquea (2003) y de esófago (2005). Conviene subrayar su trayectoria excepcional, que es apenas un ejemplo de los muchos que tiene el San Vicente en su historia en los distintos campos de la medicina. Pero más allá, en el aspecto asistencial, no se puede imaginar a Medellín sin un servicio de urgencias, que es el más activo de la ciudad, sin las 670 camas que viven ocupadas por pacientes que acuden en busca de servicios o sin su ayuda a las gentes más pobres de la ciudad (Esguerra Gutierrez, 2013).

Por otro lado, se puede considerar que la creación de Corpaul hace 40 años ha sido fundamental para que el San Vicente haya podido sobrevivir a una cartera que habría quebrado a muchas grandes empresas, y para que, además, haya podido continuar su impresionante labor social y su nuevo desarrollo. De igual manera, desde el 7 de octubre de 2011 la Fundación abrió sus puertas de Centros Especializados de San Vicente, en su nueva sede en Rionegro, siendo

actualmente el hospital más moderno de Colombia, el único con certificación ambiental LEED, diseñado para la medicina del siglo XXI, que señala desde ya la ruta del futuro (Esguerra Gutierrez, 2013).

En el mismo artículo histórico publicado en 2013 en El Espectador, Esguerra sostiene que el Hospital San Vicente de Paúl merece la gratitud y el reconocimiento de todos los colombianos, y es un ejemplo del aporte del sector hospitalario a la sociedad y la demostración de que los hospitales son y seguirán siendo siempre el epicentro de cualquier sistema de salud. Hospitales como el San Vicente faltan en la costa caribe, y, sin lugar a dudas, esta es una región muy grande que con hospitales como el mencionado anteriormente, podría volver más fructífera su economía y la calidad de vida, así como disminuir los altos índices de mortalidad debido a la falta de insumos por el quiebre financiero.

Si en Colombia existen ejemplos de hospitales públicos, que son eficientes y rentables y que además de ello brindan un buen servicio, entonces surge una pregunta clave ¿Cuáles son las prácticas de gerencia y gestión que le pueden permitir a un gerente llevar a un hospital público ser eficiente, solvente y rentable desde la perspectiva económica y del buen servicio? Es indiscutible que estas prácticas de gerencia y control pueden hacer que los hospitales de la costa caribe sean exitosos, ya que permiten que sean eficientes, solventes, y rentables. Claro está, hay que resaltar que son prácticas que tienen un efecto a mediano y a largo plazo teniendo en cuenta las características propias de cada hospital de la región, así como los problemas propios de cada uno, que son parecidos por lo general.

Las prácticas de gerencia y control son las siguientes:

La desvinculación de los hospitales a la clase política la tradicional

Como ya se ha venido resaltando, hay un vínculo muy estrecho entre la administración de los hospitales y la clase política tradicional de la región caribe, debido a que como estos hospitales son públicos, sus destinos tienen que regirse por lo que establecen los mandatarios municipales y departamentales, y en la mayoría de los casos son estos los que terminan eligiendo a dedo quien deben ser el gerente. Desafortunadamente los criterios para la elección de los gerentes de hospitales públicos no tienen en cuenta mecanismo de evaluación de conocimientos, estudios universitarios, experiencia positiva, ni mucho menos la meritocracia; así como tampoco los

estudios de administración en salud que son pertinentes para dicho puesto. Esto genera la elección de un gerente en el mayor de los casos persuasible, que se deja manipular por las elites.

Los ejemplos de hospitales públicos en crisis en la costa caribe son numerosos, prácticamente no hay ninguno de ellos que se escape a la situación, como lo es el caso del Hospital San Jerónimo de Montería, en el cual la Supersalud tomó el control. A comienzos de agosto, los medios de comunicación denunciaron que se había convertido en un fortín político. Igualmente, muchos de los empleados denunciaron que algunos trabajadores iban a laborar “borrachos”, los contrataban a través de 15 bolsas de empleos con las que tercerizaban el personal—. Como dicha práctica está prohibida, el Ministerio de Trabajo sancionó al hospital con una multa de \$1.473 millones, más intereses (Arrieta, 2015). El informe final de estos hallazgos, destaca entre las irregularidades que los interventores de la tercerización laboral eran los mismos contratistas y dice que a las bolsas de empleo les pagaban \$1.046 millones mensuales.

En este artículo publicado en El Heraldó (2015), se evidencia que el caso del hospital San Jerónimo de Montería solo es uno de los muchos que se presentan y denuncian a diario en la costa caribe. Entonces, se hace pertinente que haya una desvinculación de la clase política tradicional. Precisamente en el momento en que esto ocurra, estas entidades tendrán menos problemas, lo que favorecería a por lo menos mantener sus fondos y que estos no sean desviados. El dinero que es desviado por los políticos y que hace parte de la tesorería hospitalaria sirve para pagar la nómina, comprar insumos y medicamentos, además de hacer mucho más funcional la infraestructura, para dar un mejor servicio. Lo anterior sin lugar a dudas permitiría tener hospitales públicos eficientes, solventes, y rentables desde la perspectiva económica y del buen servicio.

Utilización de indicadores de gestión que permiten al hospital ser más eficientes

Definitivamente, una buena práctica dentro del campo de la administración hospitalaria es el uso de indicadores de gestión, porque estos permiten medir que tan eficiente o bueno es un servicio, como también determinar si hay ganancias o no, lo que conlleva a la revaluación de las circunstancias operacionales. Los indicadores de gestión se fundamentan en la comparación de una actividad con otra que puede estar estandarizada.

Por consiguiente, en el proceso de elección de indicadores hospitalarios adecuados para el seguimiento de las diferentes actividades requiere de una serie de etapas. En primer lugar, es necesario definir las actividades, cuáles y cómo son. En segundo lugar, medir bajo qué estándar se realiza el seguimiento de la actividad para analizar el resultado obtenido. Posteriormente se debe escoger el tipo de indicador más adecuado, así como su fórmula de cálculo teniendo en cuenta lo que se quiere evaluar.

En las actividades se dan procesos regulares, es decir, actividades que se van produciendo de forma continua, por lo que a lo largo del tiempo será más sencillo medir el resultado del proceso (Gadea, 1992). Fácilmente se obtendrá el estándar asociado a la actividad, debido a que al ser repetitiva, los resultados serán acumulables facilitando su uso como fuente de información.

López y Gadea (1992, p.55-56), señalan que los indicadores tienen que ser suficientemente precisos y exhaustivos para que permitan efectuar un seguimiento de los aspectos más importantes del programa, del servicio o de la organización analizada. Asimismo, agregan que los indicadores deben cumplir su función descriptiva porque tienen que aportar información sobre una situación determinada y su evaluación en el tiempo.

Para IECA, (pág.24), los indicadores son una herramienta útil de gestión, si se enlazan con la estrategia y características de la organización. Los indicadores que se deben utilizar en los hospitales deben por lo menos tener en cuenta aspectos capaces de explicar el éxito o el fracaso de la organización. También debe ser suficientemente de impacto significativo en la cuenta de resultados, así como también representativo de los cambios del entorno y que origine acciones inmediatas cuando se produzca un cambio en el factor. Por esto mismo, los indicadores persiguen valorar y hacer un seguimiento de la ejecución en cuanto a la consecución de un objetivo concreto o realizar una actividad determinada. Se concentran en aspectos relacionados con la economía y eficiencia. Además, relacionan inputs soportados frente a recursos previstos, relacionan la prestación de los servicios efectuados y recursos utilizados, miden el funcionamiento, y resultados específicos sobre el objetivo establecido (IECA, 1998).

Como se ha dicho, los indicadores son herramientas indispensables en el campo de la administración hospitalaria, estos son esenciales si se quiere hospitales rentables, eficientes, y que brinden un buen servicio, ya que permiten evaluar el funcionamiento de las diferentes áreas de servicio dentro de un hospital. En el caso de los hospitales de la costa estos deben reevaluar sus diferentes servicios entre los cuales se encuentran el área asistencial, imagen diagnóstica, el

laboratorio clínico, patología, la unidad de cuidados intensivos, el área neonatal, entre otros, comparándolos con estándares, lo que le permitirá ver si están funcionando desde la perspectiva del buen servicio y la rentabilidad. En dicho caso, si éstas áreas no estén funcionando como se requiere se les debe reajustar o rediseñar con la finalidad de que se cumplan sus propios objetivos.

La elección de un personal laboral, idóneo, eficiente y sobre todo competitivo

Al analizar la situación de los hospitales en la costa caribe, uno de sus principales problemas encontrados es del personal laboral que no es eficiente, no está comprometido con el hospital, y sobre todo no tienen las habilidades suficientes para laborar en dichos lugares. El hecho de que el hospital no cuente con el personal idóneo significa que puede afectar la calidad del servicio; por lo tanto, el cliente del hospital que es el usuario se va a sentir insatisfecho, lo que afecta la imagen del lugar. Si el personal laboral no está capacitado, sería por la sencilla razón de que no se tienen en cuenta criterios de selección adecuados, sino más bien que en la mayoría de los casos son elegidos por recomendaciones o contactos políticos.

Es pertinente entonces, tener en cuenta entre las buenas prácticas de gestión y gerencia la contratación de un personal laboral que idóneo para su respectiva labor. Lo cual permitiría que los hospitales de la costa caribe mejorarían la calidad del servicio, para que el usuario se sienta satisfecho, por lo que además de mejorar la calidad, también permitiría mejorar los ingresos económicos al tener mayor demanda de sus servicios o gozar de mayor prestigio.

La elección de un personal idóneo, competitivo y eficiente tiene que empezar por la gerencia, debido a que es el gerente quien toma las decisiones del hospital. El gerente es el cerebro, sus decisiones repercuten tanto en los demás como en el futuro mismo del hospital. Para que los hospitales de la costa caribe sean exitosos estos deben de tener un gerente que más que eso sea un líder. Es decir, para que éste pueda desarrollar el potencial del material humano que está a su cargo. No se puede concebir el éxito de una empresa sin un líder que esté preparado, que sea eficaz, que tenga metas y que además priorice los objetivos generales del hospital sobre los objetivos particulares.

El personal de oficinas incluye es una amplia gama de personas en contaduría, recursos humanos, mensajería, secretarías entre otros, que son los brazos del gerente porque en la medida

que el gerente aporta una idea, estos son los encargados de que dicha idea se ejecute y se refleje en la práctica. A partir de lo anterior, se observa entonces que todo el equipo laboral que ejerce en un hospital tiene que estar preparado, y cumplir unos criterios elementales para cumplir su función.

La aplicación de buenas prácticas de gerencia y gestión para lograr hospitales públicos en la costa caribe que sean eficientes, solventes y rentables desde la perspectiva económica y del buen servicio, solo es posible si se tiene en cuenta una fuerza humana capacitada, idónea y sobre todo motivada por la voz en un líder que para tal caso debería ser el gerente.

El hospital es una empresa, debe concebirse de esa manera

La mayoría de las personas tienden a pensar que el hospital solo es un centro, en el cual se le debe brindar un servicio de salud, pero la realidad es otra, el hospital es un universo en sí mismo, es una estructura compleja que ofrece gran cantidad de servicios, tiene una amplia nómina y necesita obligatoriamente vender sus servicios, por tal razón el hospital es una empresa.

Por esta razón, para entender porque un hospital es una empresa se hace necesario definirla, según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, dentro de sus diversas acepciones, contempla que "La Empresa es una entidad social que coordina sus actividades para conseguir los objetivos de participación e innovación en el mercado, de responsabilidad social, de rentabilidad, de productividad, de gestión y de formación, mediante la utilización de recursos humanos y materiales, con el fin de satisfacer una necesidad, produciendo un bien u ofreciendo un servicio". A partir de la definición anterior se observa que un hospital cumple con los mismos criterios para ser una empresa.

Los gerentes de los hospitales deben entender al hospital como una empresa y no como un centro de caridad; ello constituye una buena práctica de gestión y gerencia para lograr que los hospitales públicos sean eficientes y rentables en el ámbito económico y de servicio.

Lo anterior, se sustenta con la tesis de que los hospitales de la región caribe venden sus servicios a los usuarios del sistema de salud, eso le permite tener una fuente de ingresos para solventar sus gastos. Si los hospitales públicos del caribe colombiano logran hacer que los

recursos que reciben por concepto de sus servicios sean mayores que los gastos de funcionamiento, lograrán inclinar la balanza a su favor y pasar de ser entidades en quiebra, inviables, que prestan un mal servicio a ser eficientes y solventes, con recursos provenientes de las ganancias para mejorar su infraestructura, contratar personal capacitado, y sobre todo brindar un mejor servicio a la comunidad en general.

Diversificación de servicios y mejoramiento de su calidad

Como se ha venido mencionando, los hospitales de la región caribe ofrecen unos servicios con los cuales perciben la mayoría de sus ingresos y les permiten tener el sostenimiento para poder operar. Un mundo como lo es la sociedad del siglo XXI, competitivo, globalizado y que requiere que las empresas que ofrecen servicios se reinventen, es decir, cambien sus objetivos o la forma en la que están haciendo las cosas, con la finalidad de lograr las expectativas del mercado. Considerando esta hipótesis, los hospitales públicos de la costa caribe como empresas que son y que ofrecen un servicio deben hacer una reingeniería de sus funciones y de su gestión acoplándola para competir con otras empresas que prestan el mismo servicio como las clínicas; que en la mayoría de los casos lo hacen de una mejor forma porque aplican buenas prácticas de gestión de calidad.

En la actualidad, un hospital común de la costa caribe ofrece servicios de radiología e imágenes diagnóstica, patología, laboratorio clínico, servicio de vacunación, cirugía, y, el más importante, el área asistencial, es decir la prestación de servicios. Hay que mencionar, además, que la mayoría de personas que reciben estos servicios son del sistema subsidiado de salud lo que en el común de le denomina Sisben. Por esta razón, estos centros de atención por cada servicio que ofrecen reciben del gobierno el dinero correspondiente por esta prestación, lo que ayuda a la financiación del hospital. Pero la gran problemática que está sucediendo es que muchas EPS (empresas prestadoras de salud) prefieren hacer convenios con clínicas privadas, que ofrecen un servicio de mejor calidad precisamente porque los hospitales públicos no lo hacen. El hecho de que menor cantidad de personas soliciten servicios en los hospitales públicos hace que disminuya su facturación, y, por ende, la cantidad de ingresos económicos que reciben lo que sin lugar a dudas repercute en sus finanzas.

La diversificación de los servicios y el mejoramiento de la calidad se convierten en una buena práctica de gerencia y gestión para lograr en la región caribe hospitales públicos eficientes, solventes y rentables debido a que permiten aumentar la cantidad de pacientes que facturan en la entidad lo que se traduce en más ingresos. Sin embargo, servicios como el de cirugía requieren de una alta inversión, en muchos de estos hospitales públicos, este servicio se encuentra sin funcionar aun teniendo la infraestructura y el personal necesario para que funcione a la perfección, lo anterior se da por malas prácticas gerenciales y falta de gestión. Para una entidad eficiente y próspera sería impensable que un área que genere ingresos económicos altos no funcione como lo es la de cirugía, porque ello le repercutiría que en vez de tener ganancias tendría pérdidas. Por lo tanto, se hace imprescindible entonces que los hospitales públicos de la costa caribe utilicen toda la maquinaria y los servicios con los que cuentan, y los pongan a disposición de los clientes o usuarios para sacar el mejor provecho de ello, porque esto le permite además de ofrecer un servicio completo e íntegro, mejorar sus ganancias y ser más viable desde el punto de vista económico o del buen servicio.

El hospital público de la costa caribe también debe buscar clientes en el sector de la medicina prepagada, con el objetivo de ampliar su facturación y obtener mejores dividendos económicos; pero eso es algo que solo se logra mejorando la calidad del servicio que se le ofrece a las personas que son los consumidores finales de servicio. Es impensable la idea de que alguien que paga por un servicio vaya a desear que este en malas condiciones, porque las personas exigen calidad y mucho más si están pagando por ella. Por lo anterior, se evidencia que el usuario es el alma del hospital, es decir, es la persona más importante, él no depende del hospital sino que el hospital depende de él, por tal razón es indispensable que los servicios se ofrezcan calidad para que el usuario de sienta cómodo con lo que se le está brindando.

Los hospitales de la costa caribe para cumplir con la calidad de sus servicios necesitan cumplir unos parámetros y tener unas características establecidas por el Ministerio de Salud (MinSalud, 2013), entre las cuales encontramos las siguientes:

Respeto al usuario, que no es otra cosa que consideración de la persona como sujeto de derecho, valorando su cultura y condiciones individuales.

Otra característica indispensable en la calidad de los hospitales es la ***información completa*** que es la provisión de contenidos veraces, oportunos y entendibles que permitan a las personas tomar decisiones sobre su salud.

Por otro lado, resulta muy indispensable la *oportunidad* que es la disponibilidad de los servicios en el momento que el usuario lo requiera, de acuerdo con las características y severidad de cada caso.

No existe calidad sin *integridad*, definiéndola como la atención de la persona, considerando sus esferas biopsicosociales y espirituales mediante actividades de vigilancia, promoción, prevención, recuperación y rehabilitación.

Por último, el *trabajo en equipo* permite lograr la calidad, ya que Personas con visión compartida que asumen responsabilidades y compromisos, complementan capacidades y desarrollan sus potencialidades para el logro de resultados.

Optimización del uso racional de los recursos

Una práctica idónea de gestión y administración que se debe tener en cuenta para lograr en la costa caribe hospitales públicos eficientes, solventes y rentables desde la perspectiva económica y del buen servicio, es el uso racional de los recursos. Hay que admitir que el diario vivir en los hospitales de la costa caribe son la malversación de los recursos, el desperdicio, y los desfalcos; por tal razón, es de esperar que estén en quiebra, y más que una empresa son entidades que se han convertido en un problema para el gobierno nacional.

Tal como lo plantea Uriel Soto en su artículo “Así se roban la Salud” de la revista Semana (2015), donde opina que “el problema de fondo no es que los políticos se roben la plata de la salud, todo radica en los funcionarios que manejan clínicas y hospitales, que no tienen ningún sentido social del manejo de los dineros públicos; puesto que son individuos colocados para satisfacer intereses meramente politiqueros, muchas veces sin ser idóneos para desempeñar el cargo que ocupan, razón por la cual violan las más elementales normas de la ética profesional. En consecuencia, se calcula que los políticos se roban aproximadamente el 50% de los recursos de la salud”. Basta como muestra, que desde el hospital más humilde de vereda o pueblo, el edil o concejal ya tienen asegurados los nombramientos de los funcionarios por recomendaciones políticas y las compras de implementos en general tienen nombre propio, que por lo regular es el gamonal del municipio que representa al cacique regional. Pero hay otra ventana por donde se esfuman los dineros de la salud de los colombianos y es la calidad de los profesionales, hay que aceptar que la pasantía o año rural la hacen los recién egresados, que desde luego deben estar

orientados por uno antiguo e idóneo que les garantiza el buen desempeño de sus funciones (Ortiz Soto, 2015).

Es difícil para los hospitales públicos el uso racional de los recursos cuando no hay empoderamiento de los entes de control, de la ciudadanía, para vigilar que los hospitales utilicen bien sus recursos. Sin embargo, es importante resaltar que esto debe iniciar desde la misma gerencia hasta el personal de más bajo perfil dentro del hospital lo que solo se logra cuando hay vocación y amor por lo que se hace.

El uso racional de los recursos incluye prácticas importantes como el cuidado y mantenimiento de los equipos médicos. Por lo general los equipos médicos que se utilizan en los hospitales son de alto costo, es pertinente vigilar su correcto uso, para que el tiempo de vida de estos se más prolongado y no haya que incurrir en compras inútiles que debieron haberse evitado.

Otra práctica, que es indispensable, es el uso prudente de medicamentos, ya que en muchas clínicas y hospitales el común denominador es la utilización de medicamentos lo que repercute en un agotamiento de las reservas de los mismos. En muchos hospitales públicos del caribe, igualmente, debe darse el uso correcto de guantes, tapabocas, jeringas, entre otros insumos evitando el derroche. La pérdida de los implementos mencionados anteriormente hace que el hospital entre en sobrecostos innecesarios, por lo que el correcto uso de ellos es una herramienta indispensable para lograr el éxito.

Algo semejante ocurre con el inadecuado uso de los equipos de imagenología y diagnóstico que pueden valer miles de millones de pesos. Muchos hospitales del caribe colombiano como el hospital universitario de Sincelejo, o el hospital Cari de alta complejidad de barranquilla, cuentan con la fortuna de tener estos equipos. El mantenimiento de una máquina de resonancia magnética, una máquina de tomografía computarizada, o el equipo de rayos x puede costar mucho dinero, pero son equipos que deben tenerse funcionando las 24 horas del día, porque ayudan al diagnóstico de enfermedades y por ende a su tratamiento, pero también son servicios que ofrece el hospital y que este vende a la ciudadanía.

A partir de lo anterior se evidencia que el mantenimiento de los equipos hospitalarios, así como su correcto uso permiten mejorar la calidad del servicio, la eficiencia, pero también constituye una práctica de gerencia elemental para que los hospitales promocionen estos servicios para que sean rentables y generen ingresos económicos.

Implementar Sistemas Integrados de Gestión y Control

Los sistemas integrados de gestión y control son indispensables en el hospital del siglo XXI, ya que estos permiten el seguimiento de cada una de las actividades y servicios que allí se prestan; así como la verificación de que estos se estén haciendo de acuerdo a la planificación del hospital. El control por sí solo es una herramienta de vigilancia que hace mucha falta en los hospitales del caribe, ya que por ser hospitales públicos en la gran mayoría no se hacen los inventarios, y auditorias pertinentes.

El control es de gran utilización, y sin lugar a dudas, es una buena herramienta de gerencia que permite lograr en la región caribe hospitales públicos eficientes, solventes y rentables desde el punto de vista económico y del buen servicio. El control empieza desde la misma gerencia pasando a todos los subalternos, también incluye personal médico, de oficina, recursos humanos entre otros. Se deben controlar aspectos como historias clínicas, para lo cual se utiliza la auditoria medica quien precisamente vigila que los médicos hagan las cosas bien hechas con el único fin de que se brinde un buen servicio a un costo racional. Otros aspectos que se deben vigilar y tener en cuenta son finanzas y contaduría ya que están relacionados con el capital económico del hospital, así como los recursos humanos para garantizar que el personal laboral cumpla con sus respectivas funciones así como con los horarios de entrada y salida.

Los sistemas integrados de gestión y control permiten que el hospital funcione de forma articulada, es decir, que dependencia como lo puede ser el área asistencial, tenga comunicación desde el punto de vista del servicio con otras áreas como recursos humanos o atención al usuario. En cierta forma se genera una integración que hace que el hospital funcione teniendo en cuenta los mismos principios y teniendo como metas los mismos objetivos o metas, haciendo la salvedad de que estos tienen que estar claramente establecidos o estipulados.

Un buen sistema de gestión y control debe contar al menos con unos criterios para su buen funcionamiento como verificar y hacer el seguimiento a los planes de mejoramiento y la cultura del autocontrol. También se necesita definir y mantener modelos y metodologías de comunicación interna y externa, que permitan contar con información institucional oportuna y confiable; así como integrar, consolidar y sostener los Sistemas de Gestión articulados con el Modelo de Gestión por Procesos para el mejoramiento continuo. (Duran, 2011)

Gestionar convenios público-privados con otras entidades del sector salud con la finalidad de crear una red de servicios

Hay suficiente evidencia que indica que los hospitales de hoy día deben hacer convenios con otras entidades del sector salud, ya sea de la misma ciudad o de otros lugares. Los convenios permiten primero que todo generar una red de apoyo, en segundo lugar ampliar la oferta de servicios extendiéndose a otros lugares y aumentando la cantidad de usuarios y servicios.

Los convenios pueden servir también para financiar el funcionamiento del hospital, debido a que en la mayoría de los casos los hospitales de la costa caribe se encuentran quebrados, un socio inversionista permite aumentar el capital para reinventar el servicio y la función del hospital, ya que para cumplir los criterios para modernización y mejoramiento de la infraestructura, así como para adquirir y comprar equipos e insumos se necesita un capital.

Un ejemplo de convenios administrativos fue el hecho en Barranquilla entre la Administración Distrital y la Universidad de Antioquia para la administración de la red de hospitales públicos de la ciudad. Dicho convenio faculta a la Universidad de Antioquia la interventoría de dichos hospitales, aplicando políticas de gestión y calidad, así como buenas prácticas gerenciales, lo cual hasta el momento ha traído ventajas para la ciudad, ya que se disminuye la participación de la clase política tradicional lo que se traduce en menor corrupción.

La realidad de los hospitales de la costa caribe es difícil, no solo por su compleja problemática administrativa sino también por los nexos que tienen con las clases políticas departamentales y municipales.

Conclusión

Para concluir se hace menester resaltar que existen muchas prácticas de gerencia y control que son indispensables para lograr en la región caribe hospitales públicos que sean eficientes, solventes y rentables desde la perspectiva económica y del buen servicio. Entre las practicas se encuentran muchas que fueron ya mencionadas como la desvinculación de los hospitales a la clase política tradicional, así como la utilización de indicadores de gestión que permitan al hospital público ser más eficiente comparando o midiendo el nivel de sus servicios para ver que tan buenos son y en qué sentido habría que replantearlos. También se mencionó el hecho de contar con un personal humano comprometido como base para lograr el éxito del hospital debido a que si las personas no tienen los conocimientos fundamentales de seguro no se lograría una gestión aceptada y que generaría buenos resultados. Otras prácticas de gerencia y control que se tendrían que tener en cuenta en los hospitales de la costa caribe seria fortalecer una Cultura de Servicios enmarcada en la Humanización porque se hace indispensable mejorar la cara del servicio, ya que un buen servicio es sinónimo de calidad, y cuando esto se logra, el cliente, es decir, el usuario del hospital se siente satisfecho y con la plena convicción de que esta en una institución segura.

El hospital es una gran empresa, no solo es el área asistencial en donde se encuentran los pacientes enfermos y los que esperan recibir otro servicio. El hospital es un universo como tal, está conformado por un inmenso capital humano que cumplen múltiples funciones en diferentes áreas. Desde lavandería, contaduría, alimentación, hasta imágenes diagnósticas y patología. Por lo tanto el hospital necesita de un líder que sea capaz de afrontar todos los problemas que estos tienen, haciendo gala de liderazgo, carisma y sobre todo la inteligencia para saber cuáles son las decisiones correctas que se deben tomar.

Referencias

- Arrieta, I. (11 de Septiembre de 2015). Corrupcion y EPS, tenaza que desangra a hospitales del caribe. *El Heraldó*.
- Diario El Tiempo. (2015). *Deuda de EPS a hospitales ya afecta atención en Medellín*. Medellín, Colombia: El Tiempo. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/deuda-de-eps-a-hospitales-ya-afecta-atencion-en-medellin/16101618>
- Duran. (2011). *Sistemas de gestion y control*. Bogota: Panamericana.
- El Espectador. (2015). Deudas a hospitales y clínicas ya suman \$5.8 billones. Salud. Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/salud/deudas-hospitales-y-clinicas-ya-suman-58-billones-articulo-597295>
- Esguerra Gutierrez, R. (2013). *El San Vicente de Paul*. Medellín: El Espectador.com.
- Gadea, L. y. (1992). Indicadores que miden el grado en que se alcanzan los objetivos en centros de servicios sociales.
- IECA. (1998). *Indicadores de la gestion para las entidades públicas*. Madrid.
- Ley 100. (1993). *Ley 100*. (C. d. Colombia, Ed.) Bogotá, Colombia: Diario Oficial N° 41.148.
- Londoño, GL. (2008). *Administracion hospitalaria*. Bogota: Panamericana.
- MinSalud. (2013). Normas tecnicas de estandares de calidad para hospitales e institutos descentralizados. *Estandares de calidad*, 12-13-14.
- Muñoz Lopez, O. L. (19 de Mayo de 2013). El San Vicente. *El Pulso*, pág. 8. Obtenido de <http://www.periodicoelpulso.com/html/1302feb/general/general-08.htm>
- OMS. (1948). Organizacion Mundial de la Salud. Obtenido de <http://www.who.int/topics/hospitals/es/>
- Ortiz Soto, U. (5 de febrero de 2015). Asi se roban la salud. *Revista Semana*. Obtenido de <http://www.semana.com/opinion/articulo/asi-se-roban-la-salud-opinion-urriel-ortiz-soto/416962-3>
- San Vicente Fundacion*. (2014). Obtenido de www.sanvicentefundacion.com: <http://hospitaluniversitario.sanvicentefundacion.com/acerca-de-nosotros/historia>
- Valenzuela, S. (17 de Julio de 2015). Corrupcion y clientelismo afectaron a hospitales publicos. *El Colombiano*, pág. publicacion digital. Recuperado el octubre de 2016, de www.elcolombiano.com