

La administración hospitalaria

Claudia Marcela Bermúdez Santamaría

A través de los años, las entidades hospitalarias han dejado de administrar sus centros médicos bajo el antiguo modelo administrativo de delegar la autoridad de mando a la persona más longeva de la organización ahora, la complejidad y el tamaño de las organizaciones han suscitado que se tenga una organización más estructurada en la que el CEO sea una persona que conozca todos los escenarios internos y externos del hospital. La labor del gerente es bastante compleja, puesto que es su responsabilidad ser el encargado de velar por el buen funcionamiento del centro, no solo como una entidad de servicios hospitalarios en donde debe contar con un excelente equipo médico y científico, también con máquinas de calidad y toda una infraestructura clínica para tal fin, sino con todos los factores normales de cualquier organización, como lo es la contratación de personal calificado, definición de políticas de

calidad, definición de objetivos, políticas y lineamientos institucionales que serán de importancia para la organización.

La gestión que realizan los hospitales de hoy en día ya es muy diferente a la concepción de los hospitales de años atrás, estos ya se forjan de una manera muy diferente. Hoy, estas instituciones se conciben como empresas prestadoras de servicios de salud, en disposición permanente a atender a cabalidad las expectativas y de mandas de un cliente, el paciente; así mismo, dispuestas a funcionar en un mundo de competencia con base en la calidad (1)

Relación hospital – empresa

Según el artículo 25 del Código de Comercio, en Colombia se define empresa como toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación

de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.

Hospital

El hospital es un conjunto de elementos humanos, materiales y tecnológicos organizados adecuadamente para proporcionar asistencia médica: preventiva, curativa y rehabilitación, a una población definida, en las condiciones de máxima eficiencia y de óptima rentabilidad económica. Como se mencionó anteriormente, los hospitales hoy en día no están tan alejados de la concepción de empresas; si bien el fin es la prestación de servicios procuran optimizar recursos para lograr la máxima rentabilidad, pero sin descuidar el servicio prestado, tal como lo menciona Restrepo: “Si el interés no es producir dinero, sino bienestar, como es el caso de los hospitales, lo que busca la organización es que la aplicación

de sus recursos produzcan el máximo bienestar por unidad aplicada” (2).

Los hospitales, además de cumplir con las condiciones mínimas de cualquier empresa, están obligados también a cumplir con una labor adicional: la generación, transferencia y divulgación de conocimiento, es decir, además de ser entidades que prestan un servicio de salud, deben estar en la capacidad de investigar y desarrollar técnicas que les permitan optimizar sus recursos académicos, tecnológicos, y científicos. Los hospitales de hoy en día requieren un amplio conjunto de factores para que sean reconocidos: estructura física moderna, plantas de energía eléctrica y agua potable, equipos tecnológicos de última tecnología, administración eficiente de personal administrativo, científico, médico; es decir una organización estructural básica:

FÍSICO	HUMANO	ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> • Edificio • Equipos técnico-científico • Materiales e insumos 	<ul style="list-style-type: none"> • Adminidrativo • Médico • Docente 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Gastos • Imprevistos

Figura 1. Factores que intervienen en el desarrollo del hospital de hoy.

Fuente: Tomado de Malagón-Londoño (1).

En Colombia, la Ley 10 de 1990 reorganiza el sistema de salud, la cual busca descentralizar los niveles de atención dejando para el primer nivel la competencia y responsabilidad del municipio, y los niveles dos y tres para administrar

por los departamentos, la Ley 10 favorece la integración funcional de servicios de salud, en el cual se permite el uso autónomo e independiente del capital humano, el insumo tecnológico, financiero, en las entidades públicas y privadas (3).



Figura 2. Clasificación del Sistema de Salud Colombiano.

Fuente: elaboración propia.

La atención de primer nivel debe garantizar la atención integral médica, odontológica y de enfermería en los diferentes eventos de salud que requieran atención inmediata y que se puedan atender con tecnología de baja complejidad, sin embargo, en este nivel puede existir la atención hospitalaria de menor complejidad el cual consiste en la internación en el centro hospitalario, en este

grupo se incluye la atención del siguiente equipo asistencial:

- Profesionales médicos
- Técnicos y auxiliares
- Suministro de medicamentos
- Material médico quirúrgico
- Exámenes de laboratorio
- Imágenes diagnósticas
- Derechos de hospitalización

- Cirugía y sala de partos (atención de parto de bajo riesgo vaginal o cesárea)
- Planificación familiar (incluye la ligadura de trompas de Falopio).

La atención ambulatoria en el segundo y tercer nivel debe garantizar adicional a los servicios anteriormente mencionados:

- Atención integral en Ginecobstetricia y Pediatría, que debe incluir la entrega de medicamentos y exámenes diagnósticos a las gestantes de alto riesgo y a los menores de un año.
- Consulta de oftalmología y optometría para los grupos de menores de 20 años y mayores de 60, grupos para los cuales se incluye el suministro de monturas hasta por un valor equivalente al 10 % de un salario mínimo legal mensual vigente, y suministro gratuito de lentes cada vez que, por razones médicas, sea necesario su cambio.
- También cubre la atención ambulatoria para los casos de estrabismo en menores de cinco (5) años y los casos con diagnóstico de cataratas en cualquier edad.
- Atención integral en Traumatología y Ortopedia para todos los grupos de edad, que incluye el suministro

de medicamentos, material médico quirúrgico y de osteosíntesis, vendas de yeso, y la realización de los procedimientos e intervenciones diagnósticos y terapéuticos necesarios de cualquier complejidad

- Atención en Fisiatría y terapia física para los casos de Traumatología y Ortopedia que lo requieran como parte de su atención integral, incluyendo consulta, procedimientos y suministro de medicamentos y material médico quirúrgico. (Acuerdo al numeral 1 del artículo 172 de la ley 100 de 1993, 1997).

Para lograr la prestación de alguno de los servicios de salud anteriormente descritos y según se estipula en la Resolución 1043 del 3 de abril de 2006, es importante que se cumplan los siguientes requisitos:

1. Capacidad tecnológica y científica: hace mención a los estándares mínimos de estructura y de procesos que se deben cumplir para garantizar el derecho a la vida y a la salud de los usuarios. Estos estándares hacen mención al capital humano, la infraestructura, las instalaciones físicas, mantenimiento, dotación, medicamentos, dispositivos médicos y

la estandarización de procesos prioritarios asistenciales, como historia clínica y registros asistenciales.

2. **Suficiencia patrimonial y financiera:** hace relación a la estabilidad financiera que deben tener las instituciones, según la personería jurídica de la institución mínimo se debe establecer que el patrimonio debe ser superior al capital social en un cincuenta por ciento (50 %). En caso de que se incumplan obligaciones financieras o laborales de más de 360 días, dichas obligaciones no deben superar el 50 % del pasivo y para lograr la inscripción en el registro de prestadores de servicios de salud, se tomarán como base los estados financieros de la vigencia fiscal del año inmediatamente anterior al registro. En todo caso, los estados financieros deberán estar dictaminados por el revisor fiscal de la institución o el contador según sea el caso de la entidad a la cual pertenezca
3. **Capacidad técnico-administrativa:** son condiciones de capacidad técnico-administrativa para una institución. El cumplimiento de los requisitos legales exigidos por las normas vigentes con respecto a su existencia

y representación legal, el cumplimiento de los requisitos administrativos y financieros que permitan demostrar que la institución cuenta con un sistema contable para generar estados financieros según las normas contables vigentes, la demostración de la existencia y representación legal de la institución prestadora de servicios de salud, se hará con el certificado de existencia y representación legal o acto administrativo de creación de la entidad a la cual pertenece, expedido por la autoridad competente.

De la administración eficiente del hospital

Planeación estratégica

La planeación estratégica cumple uno de los pasos más importantes para el buen funcionamiento de las organizaciones, ya que apoya el diseño y la estructuración de los objetivos, los recursos, y la vida misma de las instituciones. Así mismo, facilita la toma de decisiones, puesto que desde este punto se analizan todos los factores internos y externos que permiten lograr la mayor eficiencia y eficacia de los servicios que se prestan.

Conceptos de eficiencia y eficacia	
Eficiencia	Busca mayor productividad con los recursos disponibles (hacer las cosas bien)
Eficacia	Busca hacer las cosas necesarias para obtener el mejor resultado posible

= Efectividad

Constituye la relación entre los resultados (previstos y no previstos) y los objetivos

Figura 3. Conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad.

Fuente: Mokate (4).

Lograr la efectividad es un proceso complejo y requiere que el líder de la organización cuente con un personal adecuado para lograr tal fin, ya que tener el apoyo de personas idóneas facilitan la toma de decisiones y permiten reducir los impactos negativos que estas puedan tener. Sin embargo, la planeación estratégica tiene diferentes fases para lograr una mayor efectividad. Se tratan de:

- Diagnóstico: analizar el estado actual en el que está la institución y saber a dónde se quiere llegar.
- Planteamiento: desarrollar diferentes opciones que le lleguen a tal fin.
- Contemplar cambios: detectar y aceptar los diferentes escenarios que se puedan generar y estar dispuestos a aceptarlos.
- Análisis de factores: aquí se deben estudiar de manera detallada todos los posibles factores que interfieren de manera interna y externa en la toma de decisiones.

- Coordinar la toma de decisiones: allí el líder de la institución debe analizar cada una de las posibilidades, aplicarlas y hacer un proceso detallado de gestión del cambio.

La misión es la “formulación de un propósito duradero, es lo que distingue a una empresa de otras parecidas, una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado” (5). La misión debe identificar todos los aspectos básicos de la institución (servicio – entorno – cliente interno).

Adicionalmente, se debe analizar quiénes son los clientes; cuáles son los servicios ofrecidos, el mercado, la tecnología, desarrollo económico, valores, principios filosóficos, fortalezas y ventajas competitivas, y la calidad de la misma; se puede decir que la creación de una misión es de mucho análisis y de prestar atención a todos los factores que intervienen en el éxito y fracaso de la institución.

Realizar este ejercicio es de bastante cuidado, como se mencionó anteriormente. Una herramienta que facilita este ejercicio es la matriz de análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas,

amenazas), que permite hacer un diagnóstico de variables internas y externas que contribuyen al desarrollo de los objetivos, metas y estrategias



Figura 4. Análisis DOFA.

Fuente: elaboración propia.

Los factores internos pueden ser tan diversos y complejos según la estructura y el tamaño de la institución, por ello, es importante detectar todo aquel factor, sin importar si se consideran grandes o pequeños. Algunas veces los líderes pueden subestimar algunas situaciones, de modo que se deben detallar todos aquellos factores que intervienen en el desarrollo eficiente de las actividades.

El análisis interno se puede desagregar en cinco macro procesos: la capacidad gerencial, que incluye factores como el

clima laboral, los sistemas de compensación económica, la imagen corporativa e incluso la misma estructura organizacional; la capacidad para competir en el mercado, entre los cuales se puede incluir participaciones en el mercado, valor diferenciador y la estructura de personal para mitigar impacto; la capacidad financiera, que incluye todos los factores de los sistemas de finanzas y contables de la institución, sistemas de retorno de inversiones, capacidad de endeudamiento y administración adecuada

del presupuesto; la capacidad tecnológica, que incluye el análisis del acceso de tecnología moderna, costos de inversión, investigación y desarrollo para la creación de nuevos insumos y, finalmente, la capacidad del talento humano.

Sin el último macroproceso, sería complejo realizar las cuatro anteriores, ya que aquí se debe analizar la cualificación del talento humano, sin el cual sería complejo realizar las cuatro anteriores ya que aquí se debe analizar la cualificación del personal técnico, académico, médico, y administrativo, permanencia, rotación y el análisis de los riesgos de accidentalidad. Una vez se completan los anteriores macroprocesos, se pueden detectar aquellos puntos positivos o las oportunidades de mejora para lograr la competitividad (6). El análisis externo incluye todas las posibles variables del entorno que la institución no puede controlar pero que juegan un impacto fuerte en el funcionamiento normal de la institución, factores económicos, políticos, sociales, legales, demográficos, y factores del mismo mercado. Dichos factores se

deben analizar con detalle por el gerente o líder de la institución, ya que en algunas ocasiones se pueden obviar y esto conlleva que la institución no se blinde de manera adecuada.

Cuando se ha desarrollado una planeación estratégica ideal en la cual se hayan analizado todos los factores internos y externos que pueden afectar a la institución, el siguiente paso es definir el tipo de personal que se requiere para lograr las metas trazadas; el personal administrativo, médico, científico y técnico debe ser altamente calificado. La selección de ese personal varía según las necesidades de los servicios que se vayan a ofrecer: no es lo mismo ser un hospital de primer nivel en el cual los servicios a prestar son básicos, que un centro de alta complejidad en el que el personal debe ser multidisciplinar. De igual manera, es importante determinar el número de personas que se requieren para cada una de las actividades, que debe estar calculado en los indicadores de rendimiento fijados para cada una de las actividades (7).

Referencias

1. Malagón-Londoño G. Administración Hospitalaria. Bogotá D.C.: Editorial médica Panamericana; 2008.
2. Restrepo J. Hospital y Empresa. Bogotá D.C.: Hospital Universitaria San Vicente de Paúl; 2003.
3. Galán R. Reorganización del Sistema Nacional de Salud, una gran transformación Ley 10 de 1990. Revista Escuela de Administración de Negocios. 1990;13-18.
4. Mokate K. Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir? México D.F.: Banco Interamericano de Desarrollo (BID); 2002.
5. Guerrero V. La gerencia estratégica en la formulación de la misión corporativa. CICAG. 2000;29-52.
6. Barquin CM. Dirección de hospitales: sistemas de atención médica. México D.F: McGraw-Hill; 2002.
7. Gómez H. Organización estructural y funcional. En G Malagón-Londoño, R Galán, G Pontón. Administración hospitalaria (pág. 88). Bogotá: Editorial Médica Panamericana; 2008.