

Prólogo

He aquí una obra indispensable para todo aquel que tenga que ver con el sector salud. Un texto que, desde la Academia, pero conectado con el entorno y circunstancias actuales, aborda las estrategias, dilemas y realidades que enfrenta la gestión de las diferentes instituciones de salud en el país. Gestión entendida como un proceso dinámico, integral, sistemático y participativo orientado a que las políticas, planes, programas y proyectos de salud se lleven a cabo de manera efectiva, coordinada y organizada, entre los actores principales y complementarios de un sistema con el propósito de alcanzar los resultados deseados en salud. El objetivo principal de este ejemplar es fortalecer la propuesta curricular de los programas académicos para una Universidad que se ha caracterizado por sus altos estándares de formación de profesionales; entre los que encontramos, de forma capilar y por fortuna, gran cantidad de instituciones de salud de este país, públicas, privadas, del aseguramiento, de la prestación, sectores farmacéuticos y complementarios, entre otros.

Este libro constituye una propuesta que no solo es útil para la Academia, sino también para todas y cada una de las organizaciones de salud en que estamos inmersos, pues en este podemos encontrar elementos que constituyen verdaderos tesoros para enfocar programas de inducción, capacitación y formación que son pedidos a voces por las mismas personas que los gestionan y ejecutan. Es así como se gestan los cambios culturales: cuando todos los actores nos comprometemos con los mismos objetivos. Y uno, principalísimo, es el educativo.

A lo largo de más de 30 años de navegar en el sistema de salud en Colombia desde diferentes instituciones, he observado una interesante evolución en relación con la formación académica que se ha venido impartiendo. De facultades y programas académicos orientados netamente hacia aspectos científicos, hemos visto que varias universidades han sido pioneras en la orientación hacia otro tipo de habilidades y competencias necesarias para que se logre una mejor gestión integral de los recursos económicos, humanos, tecnológicos, científicos, legales y, por supuesto, personales, dentro de las instituciones que integran la membrana sanitaria.

Muchos de los actuales directivos de las instituciones prestadoras de salud no alcanzaron a ser beneficiarios de esos nacientes programas –hasta ahora lo están haciendo– y esto se observa inclusive en el perfil de los gerentes entrevistados para este estudio, personas reconocidas en su labor profesional pero, en su

mayoría, sin experiencia administrativa, y que “asumieron el reto de escalar a un cargo gerencial como resultado de su trayectoria laboral y un reconocimiento a su experiencia ... y que manifiestan interés por mantenerse actualizados por medio de educación continua en temas de presupuesto, seguridad del paciente, calidad, herramientas de gestión, acreditación en salud, normas técnicas, indicadores y guías de atención”.

Siempre he manifestado que cuando una persona llega al sector salud, por la razón que sea, queda impregnada de una miel pegajosa que hace que siempre este ahí o vuelva a esta. ¿La razón? Encontrar un propósito laboral que coincida con uno de vida que es servir para contribuir con un mejor estado de bienestar para la población; es algo que nos diferencia de otros sectores y que nos hace privilegiados. Pero el amor no basta para los buenos resultados en salud. La pasión es importante, pero también lo es una formación acorde con las cambiantes realidades del mundo. Si bien los perfiles epidemiológicos – dicen los que saben– cambian cada 10 años, de ahí que los programas de salud pública en Colombia tengan esa duración, no es menos cierto que los avances tecnológicos, el cambio climático, eventuales pandemias como la que acabamos de soportar, variaciones poblacionales aceleradas, rapidez en la transformación del conocimiento, inciden intensamente en ese estándar de tiempo y han llevado a que la capacidad de adaptación sea uno de los ítems más relevantes en el cambio en las condiciones de salud de las poblaciones.

Y también en las formas de administrar y liderar. No es lo mismo dirigir a equipos en un mismo lugar de trabajo que hacerlo en labores híbridas, con teletrabajo o en telemedicina. Es así como el talento humano y sus expectativas como personas, el auge de los derechos humanos y la importancia de la equidad y la igualdad, han llevado a una importante evolución en las formas de vivir los espacios.

El estudio, resultados y análisis que encontramos en los siete capítulos que forman parte del libro, recogen *in situ* –lo cual es un valor agregado máximo– de forma cualitativa, las necesidades de formación que las instituciones necesitan. Recordemos que a veces entre los números y promedios se pierden las verdaderas oportunidades de mejora. Y esto no se hace solo a nivel general, que es algo que todos percibimos desde las encuestas que autoridades gubernamentales, asociaciones de pacientes, ONG y diferentes actores hacen de cuando en cuando sobre la experiencia del servicio. En este estudio, cuyo prólogo tengo el honor de escribir, encontramos algo mucho más profundo y es el detalle intrínseco –a nivel de habilidades duras y blandas y de competencias del ser, del hacer y del saber, de conocimiento nacional e internacional– de esas necesidades que, como sector, tenemos y que esperamos que se traduzcan en sólida formación para contar con el talento humano necesario para que las barreras de acceso y de conocimiento sean cada día menores y que nuestro sistema de salud sea punta de lanza en el mundo actual y futuro.

Claudia María Sterling Posada

Vicepresidente de Asuntos Corporativos Cruz Verde
División Salud FEMSA Latam.

Introducción

El presente libro muestra los principales hallazgos derivados de la investigación “Modelos de gestión desarrollados por los gerentes de salud en Colombia”, que adelantó la Facultad de Ciencias Sociales, Administrativas y Económicas de la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud, FUCS, la cual fue desarrollada entre 2018 - 2021. El objetivo principal del proyecto era identificar los modelos de gestión desarrollados por los gerentes de instituciones de la salud en el país y, con base en su experiencia, determinar cómo serían más competentes en su ejercicio profesional.

Los propósitos específicos del proyecto se enfocan a identificar las tendencias y características de la gestión en las instituciones de salud en Colombia, caracterizar los diferentes fundamentos teóricos, enfoques y criterios utilizados por los actuales gerentes de salud en su gestión, y elaborar una propuesta curricular para el programa de la especialización de Gerencia de la Salud de la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud que sirvan de suministro para su enriquecimiento y evolución.

Cuando se habla del término gerente, se considera que si bien la gerencia estratégica o ejecutiva, como es denominada por algunos autores, es fundamental para dar el direccionamiento a la organización, ellos tienen en cuenta la importancia de los gerentes tácticos y operativos o de primera línea, que Alles (2005) denomina gerentes intermedios, ante la responsabilidad de dar continuidad a las directrices de la alta dirección y la comunicación de las estrategias a nivel operativo, así como la planeación y ejecución de acciones y tareas en este ámbito, para el logro de los resultados organizacionales.

La gestión se concibe como el conjunto de estrategias o decisiones para resolver una situación problémica, que se presenta dentro de una organización, enfocada al proceso dinámico de la administración, haciendo énfasis en las etapas de dirigir y controlar lo que implica, entre otros, ejecutar, motivar, direccionar, liderar y desarrollar control sobre lo planeado, la interacción y el manejo de personal. Por esto, el interés en la gestión de los gerentes intermedios en el quehacer de las organizaciones de la salud, sus perfiles y competencias, las tendencias en el sector, los enfoques teóricos aplicados, y los factores identificados por ellos, para la gestión actual.

En consecuencia, para desarrollar el proyecto de tipo cualitativo se les realizaron entrevistas a 19 gerentes de nivel táctico y operativo en instituciones de la salud en Colombia. Las entrevistas semiestructuradas se llevaron a cabo de manera directa a cada uno de los gerentes seleccionados a conveniencia en las instituciones ubicadas en Bogotá, Pasto, Medellín, Cúcuta y Honda (Tolima). Cada entrevista fue grabada para disponer del material que permitiera la transcripción y procesamiento de la información, por medio del software Nvivo.

Igualmente, para procesar y analizar la información se definieron 25 nodos, asociados a los temas incluidos en la entrevista semiestructurada y que responden a los hallazgos resultado de la revisión de la literatura que daba cuenta de los temas importantes para la gestión gerencial que, posteriormente, se organizaron para ser presentados en este libro.

El contenido está estructurado en torno de la narrativa hecha por los gerentes intermedios y por medio de la cual manifiestan sus percepciones en relación con los asuntos definidos para la gestión, apropiación y aplicación de teorías administrativas, competencias y habilidades actuales y las requeridas para ser más competentes en su ejercicio profesional, así como su mirada hacia los factores clave como enfoque en el paciente, financiamiento, gestión de la calidad y gestión humana; asimismo, factores diferenciadores como la gestión del conocimiento, innovación, aprendizaje organizacional, tecnologías y marketing, en el progreso y crecimiento de las organizaciones.

También se involucran en el análisis de los resultados, lo observado por los investigadores en las visitas a cada una de las instituciones para el encuentro personal con los gerentes, lo que permitió reconocer parte de la cultura de las organizaciones por medio de la experiencia de recorrer las instalaciones, ingresar a sus puestos de trabajo, hablar con empleados y pacientes, así como evidenciar los enfoques de las políticas y proyectos en los diversos ambientes observados. Lo anterior permitió inferir que no es solo lo que el entrevistado pueda manifestar en su narrativa, sino lo que es hacer tangible en la realidad el ambiente donde se administran y se prestan los servicios de salud, lo que admite caracterizar el ejercicio de la gerencia.

Los resultados, por ser el proyecto de tipo cualitativo, no tienen una representación estadística, a la vez, se considera que permiten hacer una aproximación de la realidad de la gestión de los gerentes tácticos y operativos de instituciones de la salud en Colombia, la cual permitirá identificar elementos clave para la formación de los estudiantes de los programas de ciencias de la salud, administración y gerencia, también determinar las necesidades de educación no formal requeridas por las instituciones para forjar líderes que transformen los servicios de salud y definir necesidades de asesoría y consultoría de las organizaciones del sector.

Este libro presenta los resultados en siete capítulos. El primero habla de los perfiles y competencias de los gerentes intermedios; el segundo tiene que ver con las teorías administrativas identificadas por los gerentes; el tercero describe los factores para la gestión gerencial actual; el cuarto describe los factores diferenciadores; el quinto explica la importancia del marketing para la gestión gerencial; el sexto refiere las tendencias para la gestión; y en el séptimo y último capítulo se plantean las principales conclusiones de los autores, frente a los hallazgos de la investigación.

